

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 autónoma 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 una 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 como canales por los cuales podemos influir en la evolución de una práctica;
- 2) luego hablaré del desarrollo de la práctica en relación con las 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;

- 3) por último, me centraré en el aprendizaje por el que los principiantes pueden unirse a una práctica, es decir, por el que las discontinuidades generacionales también son continuidades.

En este capítulo hablaré principalmente del aprendizaje como una característica de la práctica. El aprendizaje de los participantes como individuos es un tema que deseo abordar de una manera más directa en la segunda parte, cuando hable de cuestiones relacionadas con la identidad en función de trayectorias de participación.

La constitución dual de las historias

Las prácticas evolucionan como historias compartidas de aprendizaje. La historia en este sentido no es simplemente una experiencia personal o colectiva ni un simple conjunto de artefactos e instituciones duraderos, sino una combinación de participación y cosificación entrelazadas a lo largo del tiempo.

La participación y la cosificación son modos duales de existencia a lo largo del tiempo. Interaccionan entre sí, pero existen en el tiempo en ámbitos distintos. Por ejemplo, si una tramitadora de solicitudes como Ariel tiene nuevas aspiraciones y se siente tan alienada por su trabajo que incluso llega a dejarlo, el sistema informático seguirá conservando los datos que haya introducido aunque, en ciertos casos concretos, nadie pueda comprender alguna de las notas que haya ido añadiendo a los datos de algunos clientes. De la misma manera, si el sistema informático falla de repente, no por ello Ariel dejará de ser una participante de su comunidad aunque, en la práctica, el tiempo que el sistema esté fuera de servicio suponga un serio trastorno.

Lo que intento decir es que el mundo y nuestra experiencia están en movimiento, pero no se mueven al unísono. Interaccionan mutuamente, pero no se fusionan entre sí:

- cuando volvemos después de muchos años al barrio en el que crecimos, encontramos que no se han producido muchos cambios. Sin embargo, nuestra mirada, hoy transformada, se sorprende extrañamente al ver la misma calle, los mismos edificios, los mismos árboles, la misma señal torcida, las mismas marcas en la acera, como si su misma constancia las hubiera convertido en algo extraño e irreconocible;
- o supongamos que ocurre al revés: que la calle ha sido asfaltada y la casa reformada, que el viejo roble ya no está, que la tienda es un supermercado y el parque un aparcamiento. Y, sin embargo, sentimos que el viejo barrio sigue vivo, por siempre sin asfaltar: y no sólo en nuestro pasado, sino tam-

bién en nuestro presente; no sólo en nuestro recuerdo, sino también en nuestras acciones; aun cambiando, sigue siendo una parte indeleble de nuestra perdurable identidad.

En otras palabras, las formas de participación y de cosificación convergen y divergen continuamente. En momentos de negociación de significado, entran en contacto y se influyen mutuamente. Pero la convergencia que se da en estas ocasiones indica la medida de su conexión. En esos momentos se conforman mutuamente, pero no se unen entre sí. Aparte de esos momentos, no están esencialmente acopladas en el tiempo. No se cierran mutuamente. Se despliegan en medios diferentes hasta que se vuelven a encontrar en nuevos momentos de negociación.

Recordar y olvidar

Aunque la separación entre participación y cosificación a lo largo del tiempo es tan evidente que no hace falta insistir más en ella, es fundamental para comprender el papel de la negociación de significado en la constitución de una práctica. Como modos distintos de existencia en el tiempo, la participación y la cosificación actúan como formas distintas de memoria y de olvido. Actúan como fuentes distintas de continuidad y discontinuidad. Podemos destruir documentos, pero no es tan fácil borrar nuestros recuerdos. Podemos olvidarnos de sucesos, pero las marcas que dejan en el mundo nos los pueden recordar:

- la *cosificación* es una fuente de recuerdo y de olvido porque produce formas que persisten y cambian de acuerdo con sus propias leyes. Concretamente, la combinación de maleabilidad y de rigidez característica de los objetos físicos ofrece una memoria de las formas que permite que nuestro compromiso en una práctica deje huellas perdurables en el mundo. La persistencia de estas huellas concentra el futuro a su alrededor. De esta manera, el proceso de cosificación nos impele a renegociar el significado de sus productos pasados, de la misma manera que una cicatriz sigue trayendo a la conversación una insensatez o una heroicidad del pasado.

Pero no se trata de un proceso cerrado. Está abierto en el sentido de que las formas del mundo cambian y desaparecen y porque —al no transportar su propio significado— esas formas están abiertas a la reinterpretación y a múltiples interpretaciones. En realidad, desde el mismo momento en que se producen, las formas empiezan a tener una vida propia: la palabra de la que nos arrepentimos, la vieja carta ya olvidada que encontramos en el desván o el rápido esbozo que, ante nuestra presencia, se convierte de

repente en el germen de una obra monumental. La persistencia de las formas inherente a la cosificación no es un simple recordatorio del pasado; puede reforzar nuestra atención de nuevas maneras, puede sorprendernos y obligarnos a establecer nuevas relaciones con el mundo;

- la *participación* es una fuente de recuerdo y de olvido, no sólo por medio de nuestros recuerdos, sino también mediante la creación de identidades y, en consecuencia, mediante nuestra necesidad de reconocernos en nuestro pasado. Nuestro cerebro convierte nuestras experiencias de participación en recuerdos que podemos rememorar y subsume estos recuerdos y sus interpretaciones en la creación de una trayectoria que nosotros mismos (además de otros) podemos interpretar como ser una persona.¹ Nuestra interpretación del recuerdo en función de una identidad es tan importante como lo son las marcas del cerebro para la creación de una continuidad en nuestra vida.

Naturalmente, este proceso también está abierto y no sólo porque olvidamos o recordamos parcialmente, sino también porque nuestras formas de participación y nuestras perspectivas cambian y experimentamos la vida de nuevas maneras.

El recuerdo y el olvido en la práctica surgen de la interacción entre la participación y la cosificación y este proceso dual nos conecta con nuestra historia. El estudio de un antiguo utensilio de cerámica constituye un ejemplo. Por un lado, se produjo hace mucho tiempo como parte de una práctica y se conservó durante siglos enterrada bajo cenizas volcánicas; por otro, nuestras identidades han ido cambiando con el tiempo hasta el punto de que hoy nos interesa la arqueología. Estamos conectados con nuestra historia por medio de las formas de artefactos que se producen, se conservan, se desgastan, se retoman y se modifican a lo largo de la historia y también por medio de nuestra experiencia de participación, a medida que nuestras identidades se forman, se heredan, se rechazan, se entrelazan y se transforman por medio del compromiso mutuo en la práctica entre una generación y la siguiente. La constitución de historias de aprendizaje es el incesante entrelazamiento de estos dos procesos.

1. En su estudio de las historias vitales, Charlotte Linde (1993) muestra hasta qué punto las personas proporcionan coherencia a su trayectoria vital reinterpretando eventos pasados dentro de la continuidad de una narración de identidad. Al mismo tiempo, documenta la gran medida en que la construcción de esta narración coherente es un proceso social interactivo en el que las personas negocian la coherencia de su vida en la acción misma de contar su historia.

Continuidad y discontinuidad

Con el tiempo, las comunidades de práctica acaban dedicándose tanto a la participación como a la cosificación:

- en el proceso de mantener una práctica, acabamos dedicándonos a lo que hacemos, a los demás y a nuestra historia compartida. Nuestras identidades se anclan en los demás y en lo que hacemos conjuntamente con ellos. El resultado es que no es fácil convertirse en una persona totalmente nueva en la misma comunidad de práctica. A la inversa, no es fácil transformarse uno mismo sin el apoyo de una comunidad, como se refleja en los innumerables grupos de apoyo propuestos por la industria de la autoayuda;

• las comunidades de práctica también se dedican a la cosificación. Los instrumentos, los artefactos de representación, los conceptos y los términos reflejan perspectivas concretas que tienden a reproducirse. A causa de esta dedicación a la práctica, los artefactos tienden a perpetuar los repertorios de las prácticas más allá de las circunstancias que los conformaron originalmente. Las grafías difíciles pueden sobrevivir a lo largo de generaciones de estudiantes consensuados porque sigue siendo más fácil aprender cualquier tipo de grafía que cambiar el lenguaje entero y todas las prácticas dedicadas a él. De manera similar, las pulgadas y los galones estadounidenses pueden resistir el asalto lógico de los metros y los litros. Y el teclado «QWERTY», cuya disposición estaba determinada por el trabamamiento de los martillos adyacentes en las primeras máquinas de escribir, aún sobrevive en la era del ordenador.

La dedicación simultánea de la práctica a la participación y la cosificación puede ser una fuente de continuidad y de discontinuidad. En realidad, puesto que tanto la participación como la cosificación tienen un alcance intrínsecamente limitado, es inevitable que acaben creando discontinuidades en la evolución de las prácticas. Los participantes pasan a ocupar nuevas posiciones, cambian de dirección, encuentran nuevas oportunidades, pierden interés, empiezan una nueva vida. Entre los tramitadores de solicitudes se da una considerable renovación, pero incluso en las comunidades cuyos participantes lo son de por vida, éstos se acaban retirando y muriendo, dejando sitio a nuevas generaciones de miembros. De manera similar, se producen y se adoptan nuevos artefactos, ideas, términos, conceptos, imágenes e instrumentos cuando los antiguos se agotan, se quedan obsoletos o se acaban desechando.

En una comunidad de práctica, lo que se puede considerar una «generación» depende de sus ciclos de reproducción. En el caso de los tramitadores de solicitudes de Alinsu, las grandes renovaciones se plasman en la frecuente incorpora-

ción de nuevas generaciones de miembros (normalmente hay varios cursillos de formación al año), aunque un ciclo de reproducción completo dura mucho más tiempo. Se tardan de dos a cuatro años para pasar del nivel de aprendiz al nivel 8 y poder actuar como instructor, responsable de calidad o formador auxiliar. Pero, en realidad, la extensión generacional es un poco más larga porque pueden hacer falta de seis a diez años para poder ascender de tramitador a un puesto técnico o directivo.

Como una comunidad de práctica es un sistema de formas de participación interrelacionadas, las discontinuidades se propagan por toda ella. Cuando unos principiantes se incorporan a una comunidad de práctica, las discontinuidades generacionales resultantes se extienden por múltiples niveles; las relaciones cambian en cascada. Los principiantes relativos se convierten en veteranos relativos. Los principiantes del año pasado ayudan a los principiantes de hoy. Estas promociones suelen pasar desapercibidas y apenas se habla de ellas, pero pueden tener unos efectos importantes. Los participantes forjan nuevas identidades a partir de sus nuevas perspectivas. Estos cambios pueden ser alentadores o perturbadores, pueden revelar progresos que habían pasado desapercibidos; de repente vemos todo lo que hemos aprendido porque nos encontramos en la posición de ayudar a alguien. Pero también pueden crear nuevas exigencias: de repente, se espera de nosotros que sepamos más de lo que en realidad sabemos. A medida que estas generaciones sucesivas interactúan entre sí, parte de la historia de la práctica permanece encarnada en las relaciones generacionales que estructuran la comunidad. El pasado, el presente y el futuro conviven juntos.

La cosificación también puede tener generaciones que provocan discontinuidades. La instalación de un sistema informático en el centro de tramitación de solicitudes fue una discontinuidad de grandes proporciones. Los pocos veteranos que ya estaban allí en aquella época aún hablaban de la radical transformación que provocó en su práctica. Hablan del pasado con el tono del arqueólogo (aunque sin nostalgia), recordando los enormes archivadores repletos de fichas de clientes que debían encontrar para empezar a tramitar una solicitud. Se ríen de las cantidades de papel que tenían que manejar y de todo aquel ajeteo. Ven aquellos días como si fuera una época totalmente distinta, con procedimientos más sencillos y sin tanta jerga médica. Una década después se habla de una nueva generación de sistemas que pueden recibir los datos directamente de la oficina del médico y que pueden procesar automáticamente algunas de las solicitudes más sencillas. La implantación de un sistema como éste tendrá unas amplias ramificaciones y volverá a transformar la tramitación de solicitudes dejándola prácticamente irreconocible. Un nuevo conjunto de instrumentos, conceptos y artefactos se quedarán articulados en una oleada de sustituciones. Como la práctica está volcada en la cosificación, estas discontinuidades crean cascadas de transformaciones que se propagan por toda su extensión.

La política de la participación y la cosificación

He argumentado que la participación y la cosificación son modos duales de existencia en el tiempo, modos duales de recordar y olvidar y fuentes duales de continuidad y discontinuidad. En consecuencia, cuando las comunidades de práctica se vuelcan en ellas, la participación y la cosificación ofrecen vías duales para ejercer influencia en lo que surge de su práctica. Ofrecen dos tipos de palanca para intentar conformar el futuro: mantener el *status quo* o, a la inversa, redirigir la práctica:

- 1) podemos buscar cultivar o evitar unas relaciones específicas con unas personas concretas;
- 2) podemos producir o promover unos artefactos específicos para enfocarlo futuras negociaciones de significado de unas maneras concretas.

En este sentido, la participación y la cosificación son dos canales de poder distintos que están disponibles para los participantes (y para los grupos externos). Constituyen dos formas distintas de política:

- 1) la política de *participación* incluye la influencia, la autoridad personal, el nepotismo, la discriminación, el carisma, la confianza, la amistad, la ambición;
- 2) de una naturaleza distinta es la política de *cosificación*, que incluye la legislación, las directrices, la autoridad definida institucionalmente, las exposiciones, las demostraciones argumentadas, los datos estadísticos, los contratos, los planes, los diseños.

Garantizar la cohesión de un equipo por medio de la amistad es distinto a esbozar un conjunto de objetivos, un programa y un plan de trabajo; apelar al compromiso moral de los participantes es distinto a presentar una demostración estadística de una injusticia sistémica. Aunque recurrir a una cosa o a otra puede crear unas armósferas muy diferentes, las dos vías pueden ser eficaces para influir en el desarrollo de una práctica.

A causa de la complementariedad entre la participación y la cosificación, estas dos formas de política se pueden compensar mutuamente. Cada una se puede emplear para sortear a la otra o compensar sus abusos:

- 1) convencer a personas con poder acerca de un caso especial puede proporcionar una manera de doblegar las rigideces burocráticas de las políticas cuando su anquilosamiento cosificador se convierte en contraproducente;

- 2) sin embargo, la cosificación de unas directrices explícitas puede ser necesaria para combatir las diversas formas de parcialidad que pueden sesgar la política de participación.

Por ejemplo, los tramitadores de solicitudes cuentan con las relaciones personales que mantienen con sus supervisores para adaptar las directrices de la compañía a sus circunstancias concretas. Por otro lado, les gusta mucho la idea de que su rendimiento se calcule automáticamente en función del expresado en términos puramente cuantitativos. Esta forma de evaluación cosificadora era una característica de su contrato laboral que les había atraído inicialmente hacia el trabajo. Dentro de esta rígida estructura—en la que no tienen ni voz ni voto pero según la cual pueden solicitar ascensos—sienten que tienen un mayor control sobre su destino, protegidos hasta cierto punto de las decisiones arbitrarias de quienes se encargan directamente de su puesto de trabajo.

Como resultado de esta complementariedad, el control sobre la práctica suele requerir el dominio de las dos formas de política: la una rara vez es eficaz sin la otra. Garantizar el control de la tramitación de solicitudes exige tanto la participación del supervisor como la cosificación de un conjunto de directrices. A una escala distinta, redactar una legislación para proteger el entorno no quiere decir que no debamos inculcar a nuestros hijos el amor y el respeto por la naturaleza:

- para ser eficaz, la política de cosificación exige participación porque la cosificación por sí sola no garantiza ningún efecto. La cosificación tiene que ser adoptada por una comunidad para que pueda conformar la práctica de una manera significativa;
- a la inversa, la política de participación debe incluir la capacidad de influir en la cosificación porque la cosificación crea los puntos de enfoque en torno a los cuales se negocia lo que es importante.

Como la negociación de significado es la convergencia de la participación y la cosificación, controlar la participación y la cosificación permite controlar los tipos de significado que se pueden crear en un contexto dado y las clases de personas que pueden llegar a ser los participantes. En consecuencia, no es ninguna sorpresa que los regímenes totalitarios intenten quemar los libros y limitar el derecho de asociación.

La combinación de estas dos formas de política es muy poderosa cuando permite controlar el desarrollo de una práctica. Puede ser una fuente de estabilidad cuando las diferencias de poder favorecen unas perspectivas concretas. Puede ser un factor desestabilizador cuando el poder cambia. Aun así, como el significado siempre se negocia de nuevo y como la participación y la cosificación no es-

tán cerradas, siempre existe una incertidumbre, una posibilidad de un «desvío» en la práctica. Ninguna forma de control del futuro puede ser total y segura. Para mantener la coherencia social de participación y cosificación dentro de la cual se puede ejercer el control, éste se debe reproducir, reafirmar y renegociar en la práctica constantemente.

Historias de aprendizaje

Ahora que he hablado de las formas de memoria disponibles para construir una práctica, puedo describir la práctica como una historia compartida de aprendizaje. Haré tres observaciones:

- 1) la práctica no es estable, sino que combina continuidad y discontinuidad;
- 2) el aprendizaje en la práctica supone las tres dimensiones presentadas en el capítulo 2;
- 3) la práctica no es un objeto, sino más bien una estructura emergente que persiste por ser al mismo tiempo perturbable y elástica.

Continuidades y discontinuidades

La práctica de la tramitación de solicitudes se inscribe en una larga historia de control institucional cada vez más detallado, incluyendo últimamente la informatización. Se podría esperar que esta larga evolución institucional hubiera creado una práctica muy estable. Sin embargo, me sorprendió mucho encontrar una mezcla de adaptación e invención que desmentía la etiqueta de trabajo rutinario que la dirección—y con frecuencia incluso los mismos tramitadores—asignaba a este trabajo. Incluso en un contexto tan determinado desde el punto de vista histórico e institucional, la comunidad debe ajustar constantemente su práctica en su empeño de realizar su trabajo.

Como el mundo fluye sin cesar y las condiciones siempre cambian, toda práctica se debe reinventar constantemente aunque siga siendo «la misma práctica». Cuando se les pregunta por los retos que les plantea su trabajo, los tramitadores casi siempre hablan del cambio: cambios en las políticas, en los planes de seguros y en la práctica médica, además de cambios en la organización y en los procedimientos internos. En la oficina, continuamente llegan memorandos que modifican alguna regla, algún procedimiento, alguna característica del sistema informático o incluso otra modificación reciente. Junto con esta evolución constante de la práctica, también se da una renovación considerable del personal, que constantemente presenta caras nuevas.

Los tramitadores de solicitudes tienen que responder a las demandas de un mundo en constante flujo, pero sería simplificar en exceso entender su aprendizaje estrictamente en función de respuestas a nuevas circunstancias. El proceso de cambio no sólo refleja una adaptación a fuerzas externas, sino también una dedicación de energía a lo que hacen las personas y a sus mutuas relaciones. Aunque los tramitadores puedan tener buenas razones para no comprometerse muy a fondo con su trabajo, existe una inventiva incontrolable cuando se esfuerzan por realizarlo y por mantener una atmósfera en la que convivir. Una pregunta da lugar a una discusión; una conversación da origen a una propuesta; se ponen a prueba nuevos métodos; la oficina se reestructura; se convoca una reunión del departamento para hablar de una cuestión; se traslada personal; alguien tiene una idea que es adoptada; las cosas mejoran; las cosas empeoran. En la comunidad, la gente renegocia sus relaciones mutuas y sus formas de participación. Alcanzan sus objetivos o se quedan cortos. Se inician amistades o se rompen otras. Estallan unos conflictos o se resuelven otros. Se propagan unos rumores y otros se niegan. Dada la reputación rutinaria del trabajo, la agitación y la inventiva inherentes a la comunidad y generadas por ella misma son sorprendentes.

El cambio constante es una parte tan importante del compromiso cotidiano en la práctica que en su mayor parte pasa inadvertido. Incluso cuando provoca una discontinuidad o una crisis, rara vez conduce a una ruptura. La comunidad no se desintegra. De manera similar, las idas y las venidas no son simples discontinuidades: se sustituyen personas y los nuevos se integran progresivamente en la comunidad a medida que van contribuyendo a su práctica. La continuidad interesa mucho, tanto en el nivel de la institución como en el de la comunidad de práctica. Todas las personas y cosas concurren para mantener esta sensación de continuidad en medio de las discontinuidades. Esta combinación de discontinuidad y continuidad crea un equilibrio dinámico que los participantes y la institución que los engloba pueden considerar estable e integrante de la práctica misma.

Aprender en la práctica

Los tramitadores de solicitudes y los directivos rara vez hablan del trabajo como si fuera un aprendizaje. Hablan del cambio, de nuevas ideas, de niveles de rendimiento, de los viejos tiempos. El concepto de «aprendizaje» no está ausente de la oficina de tramitación, pero se emplea principalmente para los principiantes. Aun así, cuando les plantea la pregunta directamente, todos los tramitadores estuvieron de acuerdo en que estaban aprendiendo continuamente. Una razón por la que no consideran su trabajo como un aprendizaje es que lo que aprenden es su práctica. Aprender no se cosifica como un objetivo extrínseco o como una categoría especial de actividad o afiliación. Su práctica no es meramente un contexto para aprender algo más. El compromiso en la práctica —en

el despliegue de su complejidad multidimensional— es al mismo tiempo el contexto y el objeto, el camino y el destino. Lo que aprenden no es algo estático, sino el proceso mismo de participar en una práctica continua y de comprometerse en su desarrollo.

Si, en función de la caracterización del último capítulo, las prácticas son historias de compromiso mutuo, de negociación de una empresa y de desarrollo de un repertorio compartido, entonces el aprendizaje en la práctica incluye los siguientes procesos para las comunidades implicadas:

- *desarrollo de formas de compromiso mutuo*: descubrir cómo participar, qué ayuda y qué obstaculiza; desarrollar relaciones mutuas; definir identidades, establecer quién es quién, quién es bueno haciendo qué, quién sabe qué, con quién es fácil o difícil llevarse bien;
- *comprender su empresa y ajustarla*: alinear su compromiso con ella y aprender a ser responsables de ella en el plano individual y colectivo; esforzarse por definir la empresa y conciliar las interpretaciones contrapuestas de la naturaleza de la empresa;
- *desarrollar su repertorio, sus estilos y sus discursos*: renegociar el significado de diversos elementos; producir o adoptar instrumentos, artefactos, representaciones; registrar y recordar eventos; inventar nuevos términos y redefinir o abandonar los antiguos; contar y volver a contar historias; crear y romper rutinas.

Aunque esta perspectiva supone que el aprendizaje es continuo, no trivializa el concepto diciendo que todo lo que hacemos es aprendizaje. El aprendizaje significativo influye en estas dimensiones de la práctica. Es lo que cambia nuestra capacidad de participar en ella, la comprensión de por qué lo hacemos y los recursos que tenemos a nuestra disposición para hacerlo. Este tipo de aprendizaje no es simplemente un proceso mental —como la memoria neurológica, el procesamiento de información en el cerebro o la habituación mecánica—,² aunque es indudable que interviene procesos mentales. Este aprendizaje tiene que ver con el desarrollo de nuestras prácticas y con nuestra capacidad de negociarlas.

2. El filósofo Stephen Turner (1994) propone que la *habituación* individual es un concepto mejor que la *práctica* como fundamento para una teoría social porque la habituación se puede situar y, en consecuencia, se puede considerar causal en relación con las acciones humanas. Sospecho que está interesado en una explicación mecanicista y que, en consecuencia, habla de una empresa diferente. Existen pocas dudas de que los hábitos desempeñan una función esencial en el aprendizaje que da lugar a las prácticas. Pero esta observación o bien es evidente, pero en el nivel erróneo de la explicación, o bien se aplica al nivel correcto pero no aporta ninguna información: yo he afirmado que el nivel en el que el concepto de «prácticas» desempeña alguna función interesante es el de la negociación de significado.

nificado. No es simplemente la adquisición de recuerdos, hábitos y capacidades, sino la formación de una identidad. Nuestra experiencia y nuestra afiliación se instruyen, se arrastran y se transforman mutuamente. Creemos maneras de participar en una práctica en el proceso mismo de contribuir a hacer que esta práctica sea como es.

Estructura emergente

El aprendizaje es el motor de la práctica y la práctica es la historia de ese aprendizaje. En consecuencia, las comunidades de práctica tienen ciclos de vida que reflejan este proceso. Cuañan, se desarrollan, evolucionan o se dispersan en función del momento, la lógica, los ritmos y la energía social de su aprendizaje. Por lo tanto, y a diferencia de otros tipos más formales de estructuras de organización, no está tan claro dónde empiezan y dónde terminan. No tienen fechas de inicio y de caducidad. En este sentido, una comunidad de práctica es un tipo de entidad diferente, por ejemplo, de un grupo de trabajo o de un equipo. Mientras que un grupo de trabajo o un equipo empiezan con una tarea y acaban con ella, puede que una comunidad de práctica no llegue a cuajar durante algún tiempo después de haber empezado una y puede continuar de una manera extraoficial mucho después de haber finalizado la tarea original. Al estar más basadas en el aprendizaje conjunto que en unas tareas cosificadas que empiezan y acaban, las comunidades de práctica tardan tiempo en llegar a constituirse y se pueden mantener mucho tiempo después de haberse disuelto como grupo oficial.

Decir que el aprendizaje es lo que da origen a las comunidades de práctica equivale a decir que el aprendizaje es una fuente de estructura social. Pero este tipo de estructura no es un objeto que exista en sí mismo y por sí mismo y que se pueda separar del proceso que lo origina. Más bien es una estructura emergente.³

En efecto, en última instancia la práctica es producida por sus miembros mediante la negociación de significado. La negociación de significado es un proceso abierto, con el potencial permanente de incluir nuevos elementos. También es un proceso de recuperación, con el potencial constante de continuar, redescubrir o reproducir lo antiguo en lo nuevo. El resultado es que, como estructura emergente, la práctica es al mismo tiempo muy perturbable y elástica.

3. A este respecto, no es sólo un caso de una estructura subyacente. Por ejemplo, Pierre Bourdieu (1972, 1980) afirma que las prácticas se generan a partir de una estructura subyacente a la que llama *habitus*. En mi argumento, los *habitus* serían una propiedad emergente de las prácticas en interacción en lugar de su infraestructura generadora, con una existencia propia. Esta postura se acerca más a la noción de estructuración de Giddens (Giddens, 1984; véase la nota 4 de la Introducción), pero con las prácticas como contextos específicos para el conocimiento de los actores.

- Las tres dimensiones del aprendizaje acabadas de describir son interdependientes y forman un sistema firmemente entrelazado. Cada dimensión puede perturbar a las demás. Por ejemplo, y como he descrito anteriormente, la inclusión de nuevos miembros puede crear una oleada de nuevas oportunidades para el compromiso mutuo; estas nuevas relaciones pueden despertar nuevos intereses que se traducen en una renegociación de la empresa y este proceso puede producir toda una generación de nuevos elementos del repertorio. A causa de esta combinación de un proceso abierto (la negociación de significado) y de un sistema compacto de interrelaciones, una pequeña perturbación en algún lugar puede tener rápidas repercusiones en todo el sistema.⁴ Por ejemplo, entre los tramitadores de solicitudes, un rumor interesante se extenderá con gran rapidez y todo el mundo hablará de él. Lo mismo ocurriría con una buena idea procedente de una fuente respetada;

- en una comunidad de práctica, el compromiso mutuo, una empresa cuidadosamente entendida y un repertorio bien afinado son elementos que tienen sentido en su propia relación. A los participantes les interesa esta relación porque se convierte en parte de quienes son. Desde este punto de vista, la práctica se basa en el aprendizaje. Luego la comunidad tenderá a reorganizarse en torno a la novedad para que ésta se pueda aplicar. Como reza el proverbio, si tenemos un martillo, todo el mundo parece un clavo. Pero, para una comunidad de práctica, esto no es simplemente una cuestión de hábitos que se reproducen mecánicamente, aunque también los hábitos se deben tener en cuenta porque tienen su propio lugar en la práctica. En un plano más fundamental, es una cuestión de compromiso de la propia identidad y, en consecuencia, de negociar una continuidad suficiente para mantener esa identidad. Desde esta perspectiva, la práctica es diferente de un sistema físico porque las personas no se limitan a actuar de una manera individual o mecánica, sino que negocian mutuamente su compromiso con su práctica compartida y con sus identidades entrelazadas.⁵

La combinación de perturbabilidad y elasticidad es una característica de la capacidad de adaptación. El aprendizaje supone una estrecha interacción entre

4. En este sentido se podría decir que la práctica muestra unas características «caóticas» (Goeman, 1994). Pero, como argumentaré dentro de poco, existen límites para la pertinencia de las analogías físicas porque las personas no se limitan a reaccionar localmente a los eventos. Más bien interpretan estos eventos en función de su comprensión de la historia, de su imagen del mundo y de su identidad.

5. Fish (1989) sostiene que la continuidad en la práctica surge porque no todo cambia al mismo tiempo. Se trata de una buena observación, pero no basta como explicación. La continuidad no es un proceso totalmente pasivo; también es una cuestión de construir identidades,

el orden y el caos. ¿La continuidad de una estructura emergente no se deriva de su estabilidad, sino de su capacidad de adaptación. En efecto, como estructura emergente, la práctica no es intrínsecamente estable ni intrínsecamente inestable. No es una estructura que siga siendo la misma si no se hace algo para provocar un cambio. Pero tampoco está simplemente «desordenada», cambiando de una manera aleatoria e impredecible a menos que se imponga alguna estructura externa en su despliegue.⁷

La estabilidad y la desestabilización pueden aparecer, pero no se deben presuponer, se deben explicar:

- es evidente que puede haber factores de estabilidad que influyan en la evolución de una práctica. Alinsu ha construido todo un aparato de estabilidad para garantizar que las solicitudes se tramiten estrictamente de acuerdo con sus directrices. Los tramitadores mismos han producido políticas locales para coordinar el tratamiento de ciertos clientes. También he argumentado que un participante con una cantidad desproporcionada de poder e influencia puede crear un tipo de estabilidad a costa de desalentar la negociación. Pero la estabilidad exige trabajo; no es un caso por omisión que se sostiene por sí mismo a menos que se le perturbe. Requiere tanto trabajo como transformación;
- a la inversa, puede haber eventos desestabilizadores. Cuando Alinsu decidió trasladar algunas de sus operaciones a una pequeña ciudad con un mercado laboral más favorable o cuando instaló el sistema informático, provocó serias rupturas en la práctica de los tramitadores. Una ofensiva de contrataciones por parte de un competidor que provocara la marcha de los más veteranos también sería una ruptura seria. Un capricho de alguien con poder también podría causar confusión. Es indudable que se producen sucesos desestabilizadores, pero las comunidades de práctica reorganizan su historia en torno a ellos desarrollando respuestas concretas que impulsan la continuidad de su aprendizaje.

6. Los estudiosos de los sistemas autoorganizados han destacado la naturaleza generativa del «borde del caos» (Kauffman, 1993; Whentley, 1999). La capacidad de incluir al mismo tiempo estructura y dinamismo, de andar por el filo entre caos y orden, es una característica que hace de las comunidades de práctica un lugar probable de creatividad. En este sentido, una comunidad de práctica tiene las características de lo que el teórico de las organizaciones Dee Hock (1995) llama una organización «caótica».

7. Se trata de dos supuestos que he encontrado con frecuencia y con diversas formas en mis conversaciones, sobre todo con personas que tratan con prácticas distintas de la suya por sus responsabilidades de gestión o por cuestiones teóricas. Por ejemplo, la resistencia inherente al cambio es un supuesto común en la literatura dedicada a la transformación de las organizaciones. Yo sostengo que las comunidades de práctica son más resistentes a las nociones de su evolución que no estén basadas en una comprensión profunda de su práctica que al cambio *per se*.

En comparación, el cambio y el aprendizaje se encuentran en la naturaleza misma de la práctica; su presencia se puede presuponer, aunque siempre suponen continuidad y discontinuidad. En consecuencia, al tratar con comunidades de práctica —viviendo en el seno de una o estando a cargo de ella— siempre es esencial presuponer el aprendizaje. De no ser así, la práctica puede parecer obstinadamente estable o aleatoriamente transformable:

- alguien que presuponga la estabilidad pero comprenda la necesidad de cambio considerará que las comunidades de práctica son una fuente de resistencia;
- alguien que presuponga la inestabilidad creará que las cosas, abandonadas a su suerte, caerán en el caos y podrá sentirse tentado a idear medidas demasiado detalladas para mantener el orden. Desde esta perspectiva, la práctica es inestable, carece de estructura y, en consecuencia, es maleable.

Partiendo de estos dos supuestos, buscar unas discontinuidades concretas o esforzarse por mantener unas formas específicas de estabilidad puede ir en contra, y no a favor, del cambio que ya se esté produciendo y de la continuidad que ya esté garantizada. La negociación de significado nunca es simple continuidad o discontinuidad. Un examen detallado casi siempre revelará buenas razones —funcionales o disfuncionales— para que una práctica sea como es, sin tener que recurrir a supuestos indiscriminados de estabilidad o inestabilidad intrínsecas. En otras palabras: es un error presuponer que la práctica es una fuerza intrínsecamente conservadora y también lo es suponer que sea imprevisible o se pueda modificar por decreto.

Discontinuidades generacionales

La existencia de una comunidad de práctica no depende de unos miembros fijos. Las personas van y vienen. Un aspecto esencial de cualquier práctica duradera es la llegada de nuevas generaciones de miembros. Mientras la afiliación cambia de una manera lo bastante progresiva para permitir unos encuentros generacionales sostenidos, los principiantes se podrán integrar en la comunidad, participar en su práctica y, más adelante —a su propia manera—, perpetuarla. Estos encuentros entre generaciones son el aspecto de la práctica que con más frecuencia se considera aprendizaje. Aquí argumentaré que es posible compartir la práctica entre las discontinuidades generacionales porque, en esencia, la práctica ya es un proceso social de aprendizaje compartido.

Encuentros generacionales

En el centro de tramitación de solicitudes, el aprendizaje de los principiantes es una necesidad reconocida. Ser un principiante es una categoría reconocida, tanto durante los cursillos de formación como más adelante, durante el período inicial en el seno de la comunidad. Como la empresa tiene interés en mantener la práctica, ha instaurado un proceso oficial de selección y formación para garantizar que los novatos desempeñen sus funciones igual que los veteranos. Sin embargo, la formación oficial no es la sede principal de los encuentros generacionales. Aunque los principiantes reciben formación en unas dependencias separadas, se encuentran en la misma oficina que sus colegas más experimentados, hacen los descansos en la misma sala, toman los mismos ascensores y utilizan los mismos baños. Pronto llegan a formar parte del lugar. Y, cuando acaban la formación y empiezan a trabajar «en serio», empieza realmente su integración en la comunidad de práctica:

ETIENNE: ¿Cómo crees que has llegado a entenderla [la tramitación de solicitudes]? Con el cursillo de formación?

SHEILA: Pues creo que trabajando. Tramitando solicitudes.

MARY: Sí, repitiendo lo mismo muchas veces.

MAUREEN: En los cursillos te dan, no sé, una idea muy general, ¿no? Y luego, cuando empiezas de verdad, y cuantas más tramitaciones haces, pues más lo comprendes. No te cuentan los detalles.

ETIENNE: ¿Pero es por hacerlo o por las conversaciones con los demás?

SHEILA: Pues por hacerlo, pero, si no te enteras, se lo cuentas a alguien y te lo explica. Luego lo haces y dices: «Vaya, pues funciona, ahora ya lo entiendo», o algo así.

Para los tramitadores, pasar de las clases al trabajo real es difícil. Esta dificultad ha dado lugar a comentarios de que la formación es demasiado breve. Creo que el verdadero problema estriba en la dificultad de integrarse en la nueva comunidad de práctica. Separados de sus compañeros de clase, tienen que atraer la atención de los veteranos y establecer con ellos unas relaciones suficientes para poder tener acceso a la comunidad y a su práctica. Sólo entonces pueden empezar a considerarse plenos participantes. Los veteranos dedican energía a iniciar a estos principiantes en la práctica real de su comunidad, pero no existe mucho reconocimiento oficial de sus esfuerzos y se encuentran presionados por sus propios objetivos de producción. En consecuencia, es posible que reconozca estos esfuerzos, fomentarlos y facilitar este proceso sea, de alguna manera, más eficaz que alargar la formación.

En nuestro libro sobre este tema, Jean Lave y yo empleamos el término participación periférica legítima para caracterizar el proceso por el que los princi-

piantes se incorporan a una comunidad de práctica. Aunque se trata de un término un poco pomposo, expresa las condiciones importantes bajo las que alguien puede convertirse en miembro de una comunidad de práctica. Queríamos destacar que el aprendizaje necesario no se produce tanto por la cosificación de un currículo como por el establecimiento de unas formas modificadas de participación que estén estructuradas para abrir la práctica a personas ajenas a la comunidad. Argumentábamos que la periferia y la legitimidad eran dos tipos de modificación necesarias para permitir una verdadera participación.⁸

- La periferia ofrece una aproximación a la plena participación que posibilita una exposición a la práctica real. Se puede lograr de varias maneras, incluyendo disminuir la intensidad, disminuir el riesgo, una ayuda especial, disminuir el coste de los errores, una estrecha supervisión o rebajar las presiones de producción. Puede suponer explicaciones y relatos, aunque existe una gran diferencia entre una lección acerca de la práctica pero que tiene lugar fuera de ella y las explicaciones y relatos que *forman parte* de la práctica y tienen lugar en ella. La observación puede ser útil, pero sólo como preludio al compromiso real. Para abrir una práctica, la participación periférica debe brindar acceso a las tres dimensiones de ésta: al compromiso mutuo con otros miembros, a sus acciones y su negociación de la empresa y al repertorio que se utiliza. Independientemente de cómo se logre la participación periférica inicial, debe hacer participar a los principiantes y dar una idea de la actuación de la comunidad. Obsérvese, pues, que el currículo es la comunidad de práctica misma. Los enseñantes y maestros y los modelos de roles concretos pueden ser importantes, pero pueden desempeñar su papel en virtud de su afiliación a la comunidad en su conjunto;

- para poder seguir una trayectoria entrante, los principiantes deben adquirir una legitimidad suficiente para ser tratados como miembros en potencia. Si una comunidad como la de los tramitadores rechazara a un principiante por alguna razón, esa persona tendría un aprendizaje muy difícil. Recuérdese que la legitimidad puede adoptar muchas formas: ser útil, estar recomendado, ser tenido, ser el tipo correcto de persona, ser de buena familia. Puede que un escudero novato sólo se dedicara a limpiar las armaduras y alimentar a los caballos, pero la legitimidad que le otorgaba su cuna era suficiente para que el carácter periférico de estas actividades de baja categoría justificaran la posibilidad de que llegara a ser un caballero. En el aprendizaje tradicional, normalmente hace falta el patrocinio o la

8. Véase Lave y Wenger (1991).

recomendación de un maestro para que los aprendices puedan acceder a la práctica. En consecuencia, el lugar que ocupa el maestro en la comunidad es fundamental. Hoy en día, los estudiantes de medicina tienen profesores que les dan acceso a las comunidades académicas. Organizar legitimidad a los principiantes es importante porque es probable que no lleguen a cumplir lo que la comunidad considera que es un compromiso competente. Sólo una legitimidad suficiente podrá hacer que sus inevitables tropiezos y fallos se conviertan en oportunidades para aprender en lugar de ser motivo de desdido, relegación o exclusión.

Obsérvese que la periferia y la legitimidad son logros que implican tanto a una comunidad como a sus principiantes y que no presuponen un encuentro generacional sin conflictos; al contrario, esta perspectiva integra el encuentro generacional en los procesos de negociación por medio de los cuales evoluciona una práctica. He argumentado que las comunidades de práctica no son remansos de paz y que su evolución supone unas políticas de participación y cosificación. Las diferencias generacionales añaden a estas políticas las perspectivas que las distintas generaciones han aportado a la historia de una práctica. La comprensión de estas perspectivas supone una dinámica de continuidad y discontinuidad que impulsa el avance de la práctica. En el capítulo 6 profundizaré en esta cuestión y hablaré del encuentro generacional en función de las trayectorias y las identidades.

La práctica como aprendizaje

Existe un aspecto sutil que subyace a la discusión anterior. Desde esta perspectiva, los procesos educativos basados en la participación real (como en el caso de los aprendices) no sólo son eficaces para estimular el aprendizaje porque son ideas pedagógicas mejores, sino sobre todo porque son «epistemológicamente correctas», por así decirlo. Existe una correspondencia entre conocer y aprender, entre la naturaleza de la competencia y el proceso por el cual ésta se adquiere, se comparte y se amplía.

La práctica es una historia compartida de aprendizaje que exige una especie de puesta al día para poder incorporarse a ella. No es un objeto que se pase de una generación a la siguiente. La práctica es un proceso continuo, social e interactivo y la iniciación de los principiantes es simplemente una versión de aquello en lo que consiste la práctica. El hecho de que los miembros interactúen, hagan cosas conjuntamente, negocien nuevos significados y aprendan unos de otros ya es inherente a la práctica; así es como evolucionan las prácticas. En otras palabras, las comunidades de práctica reproducen su afiliación de la misma manera que ellas mismas se originan, comparten su competencia

con las nuevas generaciones mediante una versión del mismo proceso por el que se desarrollan. Se pueden tomar medidas especiales para abrir una práctica a los principiantes, pero el proceso de aprendizaje no es sustancialmente diferente.⁹

9. Esta es una cuestión sutil. Por ejemplo, Stephen Turner supone que la práctica es un objeto fíctico que transmitir y aliviana que la imposibilidad de transmisión de este objeto invalida el concepto de «práctica» (Turner, 1994). En mi definición de la práctica, no es necesario explicar la reproducción de ésta por medio de un mecanismo separado, como la transmisión, la imitación o incluso la interiorización (Vygotsky, 1934; Parsons, 1962; Bandura, 1977). No existe un proceso separado para la transmisión de la práctica. Como la práctica ya es desde el inicio un proceso social de negociación y renegociación, lo que hace posible la transición entre generaciones se encuentra en la misma naturaleza de la práctica. Desde esta perspectiva, los encuentros generacionales nunca son una simple continuidad o una simple discontinuidad, sino que siempre son una interacción entre las dos. Estos encuentros tampoco son una simple transmisión de un patrimonio, ni una mera sustitución de lo antiguo por lo nuevo: siempre son la reconstrucción de una comunidad de práctica alrededor de una discontinuidad.