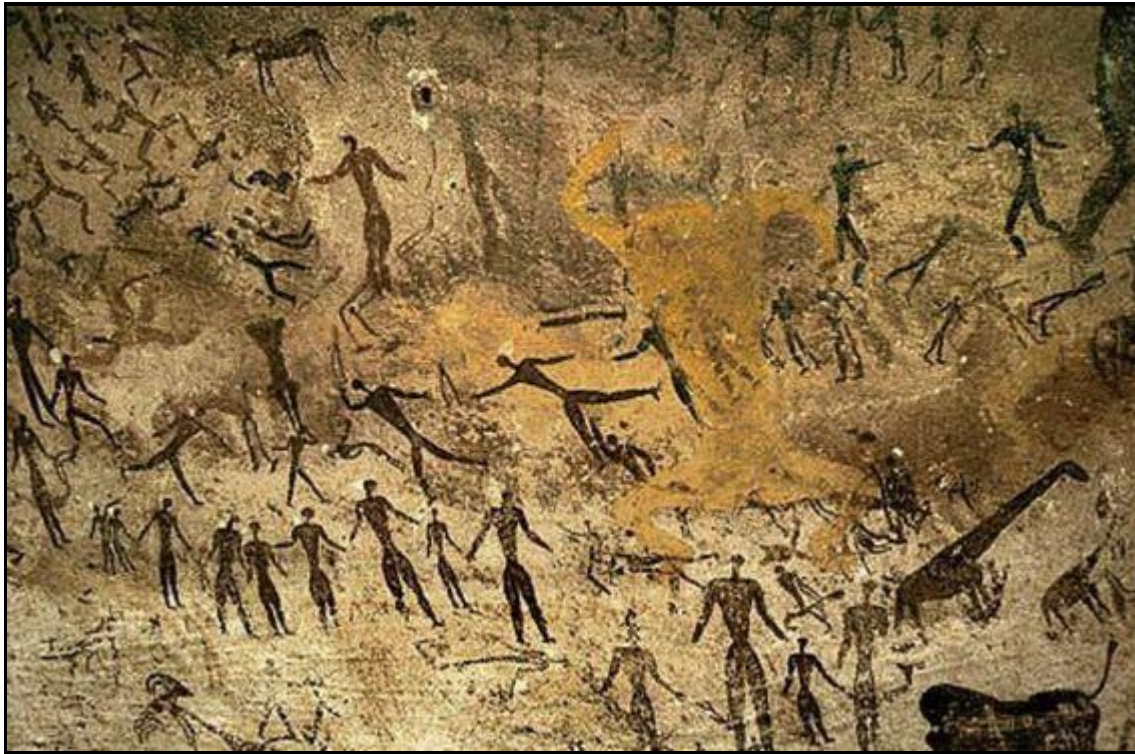


## La expansión del saber colectivo



La expresión “aprendizaje colectivo” ya forma parte de nuestro oficio. A diferencia de lo que ocurría décadas atrás, hoy no dudamos de que los grupos, las familias, las comunidades de práctica o las organizaciones puedan aprender.

Ahora bien: ¿en qué consiste este aprendizaje y qué resultados produce? Quiero aquí contestar la pregunta en línea con un enfoque en particular: la Teoría de la Actividad fundada por Leontiev y Rubinstein, extendida al ámbito de las organizaciones por el finés Yrjö Engeström.

Según Engeström, la experticia que nos permite encarar problemas socialmente relevantes — desde cazar mamuts para alimentar al clan hasta realizar una cirugía de alta complejidad— no reside en el individuo sino en el *sistema de actividad*. El autor caracteriza al sistema de actividad como una entidad colectiva en permanente evolución, integrada por seis componentes interconectados: los sujetos (las personas que se articulan entre sí para concretar un emprendimiento común), el objeto (el emprendimiento que nuclea a los sujetos), las herramientas (recursos materiales, palabras, ideas, símbolos que permiten concretar el emprendimiento), la comunidad (la trama de relaciones intersubjetivas, el “Nosotros” del sistema), las reglas (que

encuadran la actividad y las relaciones entre los sujetos) y la división del trabajo (operaciones y acciones que ejecutan los sujetos en función de su posición dentro del sistema).

El término "sistema" no alude aquí a una totalidad armónica. Por el contrario, todo sistema de actividad está atravesado por múltiples contradicciones. Consideremos, en primer lugar, el carácter intrínsecamente contradictorio y "polifónico" del emprendimiento compartido: el "qué hacemos juntos" no significa lo mismo para todos los sujetos en tanto la división del trabajo da origen a priorizaciones e intereses distintos. En segundo lugar está la tensión estructural entre lo que la entidad colectiva aprendió a hacer y las demandas siempre renovadas del entorno. Finalmente, los componentes del sistema se contradicen entre sí: las herramientas pueden resultar insuficientes para cumplir con el objetivo, las reglas fijadas por algunos sujetos pueden dificultar la tarea de otros, la división del trabajo puede conducir a la fragmentación del "Nosotros", etc.

Estas y otras contradicciones pueden permanecer en estado latente durante largos períodos de tiempo. Cuando por fin se manifiestan, suelen adoptar la forma de demandas paradójales que dejan a los sujetos en falta sea cual sea el curso de acción que elijan.

Analicemos, a modo de ilustración, la tarea de un *call center* concebido como sistema de actividad. Su objeto —el "para qué"— consiste en brindar a los clientes soluciones satisfactorias. Para eso es preciso que un grupo de sujetos (los operadores) se concentre en acciones tales como formular preguntas, escuchar con cuidado, identificar la preocupación del interlocutor. Sin embargo, las reglas (plasmadas en el protocolo de atención) y las herramientas (el sistema de gestión de llamadas y el esquema de incentivos) inducen al diálogo breve, de preguntas cerradas, con poco o ningún espacio para la empatía. El operador puede experimentar entonces la tensión entre "hacer las cosas bien" o "hacer las cosas según las normas".

Algo similar podría ocurrirle a su supervisor, oscilante entre la exigencia de generar un clima ameno que refuerce el "Nosotros" comunitario y la de controlar estrictamente el uso del tiempo de su dotación. En cualquiera de los dos casos, las oposiciones propias del sistema se presentan como pedidos dilemáticos.

Precisamente por esto —sostiene Engeström— la contradicción opera como fuerza impulsora del cambio y la innovación. Las demandas vivenciadas como paradójales dan lugar a un "estado de necesidad" (*"state of need"*) que lleva a cuestionar la actividad del sistema como un todo. Comienza entonces un proceso de aprendizaje expansivo (*"expansive learning"*) merced al cual es posible crear "(...) un nuevo objeto de actividad colectiva mediante la resolución de las contradicciones y la movilización de los recursos sociales y culturales disponibles" (Kerosuo, Kajamaa y Engeström, 2010:115).

Para los autores, el aprendizaje expansivo se compone de una serie de fases. La primera es la de cuestionamiento o rechazo hacia algunos de los aspectos de la práctica colectiva. Le sigue el análisis de la situación actual insatisfactoria, desde una perspectiva histórica —cómo se llegó hasta aquí— y desde una perspectiva sistémica —cuáles son hoy las tensiones en el sistema de actividad—. Este análisis posibilita la creación y exploración de un nuevo modelo superador de las contradicciones, que será luego ensayado y ajustado hasta lograr una versión apta para ser instituida y consolidada.

Comencé a interesarme en la Teoría de la Actividad hace varios años, de la mano de mi querida y recordada Edith Litwin (quien lamentablemente ya no se encuentra entre nosotros). Vengo constatando desde entonces su enorme potencial como marco interpretativo, así como también su capacidad para guiar las intervenciones de quienes nos dedicamos al aprendizaje en organizaciones. No se trata, sin embargo, de un abordaje demasiado difundido en nuestro campo profesional. En parte, esto se debe a lo que señala Engeström (2001) respecto de las tradiciones de investigación: la epistemología dialéctica y la orientación colectivista que lo sustentan difieren sustancialmente del racionalismo individualista con el que estamos familiarizados.

Por otro lado, la Teoría de la Actividad nos interpela directamente al cuestionar nuestra práctica profesional en varios sentidos.

## El aprendizaje expansivo

El oficio de la Capacitación Laboral está atravesado por la idea del conocimiento como *insumo*: algo “está ahí” para ser aprendido y el agente educativo —sea un supervisor que enseña en el puesto, un docente o un tutor de *e-learning*— se encarga de lograr que los destinatarios se “apropien” de ese contenido del que aún carecen. El aprendizaje expansivo, en cambio, sugiere una visión del conocimiento como *producto* de una creación colectiva. El “qué se aprende” todavía no existe; se construye en los intercambios que los sujetos mantienen al inventar soluciones que les permitan superar las tensiones que experimentan.

## El poder de las contradicciones

La visión de las organizaciones como totalidades armónicas coordinadas desde la cúpula deja poco espacio para el cuestionamiento: la voz disidente tiende a ser considerada una amenaza, o un síntoma al que podemos atacar con capacitación. Algo muy diferente nos propone la Teoría de la Actividad: provenga de donde provenga, el cuestionamiento contiene el germen de la innovación. Abre la puerta al descubrimiento de las contradicciones que es preciso explorar para que emerja una configuración superadora, capaz de expandir las capacidades del sistema.

## El cambio colectivo

Nuestros dispositivos de formación asignan un papel central al desarrollo individual. Esperamos ayudar a las personas a que cambien sus comportamientos, y confiamos en que tales cambios se vean reflejados en el desempeño de la organización. La idea de “aprendizaje expansivo” desplaza el foco desde el individuo hacia el sistema de actividad. Quienes trabajan juntos aprenden juntos, implicándose en un proceso de análisis y de creación de conocimiento que renueva el quehacer compartido a la vez que transforma a los sujetos.

## El “estado de necesidad”

A pesar de que sabemos que el aprendizaje se inicia con la decisión del aprendiz, seguimos creyéndonos con derecho a estipular qué tienen que aprender quiénes. Podríamos evitarnos varias frustraciones si nos detuviéramos en la idea de “estado de necesidad” que propone Engeström. Se trata de la percepción subjetiva de las demandas paradójales y del reconocimiento del daño que generan. La “puesta en palabras” de la paradoja constituye el punto de partida para el cambio... y para el pedido de ayuda. Por eso el “estado de necesidad” funciona como único permiso legítimo a la intervención externa.

## El agente facilitador

¿Qué rol le cabe a la intervención externa? No es un rol docente, porque no hay un contenido a enseñar. Tampoco es un rol de *coach* que acompaña. Engeström lo caracteriza como “facilitador – investigador”, y lo asocia a varias tareas. Una es la recolección de información de campo que permita a los sujetos ampliar su perspectiva del problema. Otra es el aporte de ideas y conceptos que ayuden a comprender con mayor claridad las contradicciones que los atraviesan. Una tercera es guiar la construcción, ensayo y refinamiento de modelos alternativos de acción. Finalmente, una cuarta es la de favorecer la reflexión sobre el proceso completo y la identificación de nuevas contradicciones que puedan surgir a futuro.

La Teoría de la Actividad y la perspectiva del aprendizaje expansivo nos obligan a revisar nuestras creencias y prácticas de trabajo. En tanto emergen nuevas formas organizacionales y el aprender es más relevante que el “haber aprendido”, necesitamos marcos para encuadrar lo que hacemos y operar como agentes de cambio en el más cabal sentido del término.

## Bibliografía de referencia

- Engeström, Yrjö (2011): "Activity theory and learning at work". En Malloch, M.; Cairns, L. y Evans, K., *The Sage handbook of workplace learning*. Londres, SAGE: 86-104.
- Engeström, Yrjö (2001): "Los estudios evolutivos sobre el trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica". En Chaiklin, Seth y Lave, Jean: *Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividad y contexto*. Buenos Aires: Amorrortu, 78-118.
- Engeström, Yrjö (2004): "New forms of learning in co-configuration work". En *Journal of Workplace Learning* 16(1/2): 11-21.
- Kerosuo, Hannele; Kajamaa, Anu; Engeström, Yrjö (2010): "Promoting innovation and learning through Change Laboratory: an example from Finnish Health Care". En *Central European Journal of Public Policy* 4(1): 110-131.

Marisa Vázquez Mazzini  
Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magistra en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)  
Socia directora de HUATANA – Aprendizaje en Organizaciones

**Enero de 2019**