

## Identidad, pertenencia y organización

Para pertenecer a un grupo determinado una persona debe adquirir las competencias que ese grupo requiere y además tener cierto grado de integración en él. Para ser un artista, por ejemplo, no alcanza con el dominio técnico de la disciplina, una persona puede cantar y bailar magníficamente pero para ser parte del colectivo de los artistas es necesario que la persona se considere a sí misma como uno de ellos y que ellos la consideren parte de su grupo.

Para que ello suceda, deberá aprender lo que un artista sabe y hace y también integrarse a un grupo de gente que se considere a sí misma, y sea considerada por otros, como artista. Aprender e integrarse, aunque suelen ser considerados cosas diferentes, son un mismo proceso. Es necesario aprender para integrarse e integrarse para poder aprender y seguir aprendiendo.

Por eso señalábamos en una nota anterior que saber no es solo una cuestión intelectual ya que implica desplegar aprendizajes que fueron definidos en comunidades sociales. Como hemos dicho ya en estas columnas, el saber es un acto de pertenencia. Esa pertenencia puede darse de diversas formas. Wenger describe tres:

- Pertenencia por involucramiento, esto es, porque hacemos cosas juntos. Pertenecemos a un grupo porque interactuamos juntos frecuentemente.
- Pertenencia por imaginación: sentimos que pertenecemos a un grupo de gente del cual, en rigor, conocemos solo a unos pocos. Es imaginaria no porque sea fantasiosa sino porque se basa en imágenes. Don Quijote se consideraba a sí mismo un caballero y se comportaba como tal. Alguien que se considere un académico hará y dejará de hacer ciertas cosas en función de lo que se espera de ellos.
- Pertenencia por alineamiento. Nuestras actividades están ajustadas con otros procesos para ser más efectivas. El alineamiento no es obediencia sino coordinación. La puntualidad es una forma de alineamiento, seguir ciertas normas es otra.

Al plantear estas formas diversas de pertenecer empieza a hacerse nítido que la pertenencia es la raíz de una identidad. Es precisamente por esa relación estrecha entre integración y aprendizaje que existe también una relación entre aprendizaje e identidad: ambos se construyen mutuamente.

En tanto una persona va adquiriendo las competencias técnicas para ser un artista y se va integrando al colectivo de los artistas, se va convirtiendo él o ella misma en un artista. Junto a su integración y a sus aprendizajes irá construyendo su identidad. Luego, esa identidad desempeñará un papel crucial en sus aprendizajes e integraciones posteriores porque le marcarán qué es importante y qué no, quién le resultará confiable y en quién no, a quién le dirá lo que sabe y a quién no.

La identidad es un territorio pero también es una frontera. Aprender más allá de las fronteras no es solamente una cuestión intelectual: es una cuestión de abrimos, en nuestras identidades las comunidades y las fronteras se vuelven experiencias personales.

Cada comunidad define un “adentro” y un “afuera”. En su frontera los límites separan, pero también conectan, permitiendo aprender otras cosas y de otra manera. Mucho de la identidad y de los saberes propios se construye cooperando, compitiendo, rivalizando, negociando y comparando con otros.

Todos y cada uno de nosotros participamos, pertenecemos, “somos” miembros más cercanos o más lejanos de varias CoP y cualquier juicio que hagamos sobre una de ellas o sobre todas ellas será hecho siempre desde alguna otra comunidad cuyas características básicas no serán diferentes.

Cada comunidad habla sobre las otras y, a través del discurso, marca límites y diferencias con respecto a la propia, configurando el “nosotros” y el “ellos”. Como decíamos antes, es en los márgenes donde muchas veces se aprenden cosas nuevas.

En este marco, el trabajo, el aprendizaje y la innovación son tres formas de actividad humana sumamente relacionadas a las que frecuentemente se piensa en conflicto, porque se las abstrae de la práctica. Con una imagen lejana de la práctica, trabajar es repetir una acción mecánicamente, sin variaciones. Aprender es una acción solitaria que se realiza en un lugar distinto al del trabajo e innovar es un acto especializado que solamente cierta gente designada puede realizar.

Sin embargo, en la práctica, trabajo, aprendizaje e innovación no pueden tratarse como fenómenos independientes ni trabajarse como espacios separados, simplemente porque no lo son.

Aunque en el esquema tradicional, solo ciertas áreas de la organización reciben autorización para buscar conocimiento nuevo, mientras que las demás deben sujetarse a sus rutinas, eso casi nunca sucede y el lugar de trabajo suele ser, para bien o para mal, un lugar de ensayo, prueba, aprendizaje e innovación.

La práctica de un trabajo suele ser muy diferente de cómo se lo describe en los cánones formales de las organizaciones. En términos canónicos, en las reglas, las descripciones de puesto y en la capacitación, se suele mostrar un concepto simplificado de cada una de las tareas, escrito por alguien que no las conoce, lo que realmente sucede queda oculto bajo el manto de lo que “debe suceder”.

Este enfoque reglamentario comporta una distorsión notable, ya que el trabajo real suma a las tareas formalmente establecidas una serie de quehaceres solo conocidos por quienes deben llevarlos a cabo.

Ver a la organización como un ámbito de interacciones humanas donde se crean condiciones más o menos aptas para emprender proyectos comunes, exige también cambios en el management. Aunque resulte duro, es necesario aceptar que hay procesos que no pueden ser controlados o monitoreados directamente, pero que son indispensables para el desarrollo de la organización y de las personas. Debemos comprender que esos procesos pueden nutrirse, guiarse, orientarse pero no conducirse. Que el conocimiento es limitado en todos, incluso en la alta gerencia que es también una comunidad de práctica, que sufre las mismas limitaciones de perspectiva que el resto.