

Desempeños colectivos, aprendizajes colectivos

Marisa Vázquez Mazzini
Aprendizaje en Organizaciones
Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magister en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)
22 de julio de 2022

Nadie trabaja solo

La mayor parte de las actividades que hoy se desempeñan en una sociedad suponen intercambios diversos entre personas de diferentes especialidades. Son las organizaciones —no los individuos— quienes disponen de los conocimientos necesarios para concretar emprendimientos complejos.

En los Estudios Organizacionales, este reconocimiento de la índole colectiva del trabajo está presente desde hace tiempo. Ya en 1938 Chester Barnard, alejándose de la perspectiva mecanicista de su época, caracterizó a la organización como un sistema cooperativo (1). Tiempo después Morton Deutsch mostró las ventajas de la interdependencia por sobre la independencia en el logro de objetivos (2). Durante las últimas décadas del siglo XX numerosos autores —Jon Katzenbach, Douglas Smith, Peter Senge, Peter Drucker, entre otros— se encargaron de enfatizar que, cuando se trata de analizar la toma de decisiones o la concreción de resultados, la mirada debería estar dirigida no a las personas sino a los grupos y equipos.

La literatura reciente profundiza esta perspectiva al resaltar el poder de las comunidades y redes en la creación de conocimiento. Asimismo está consolidándose un cuerpo de investigaciones —vinculadas con lo que se conoce como “Movimiento Agile”— que coloca a la producción grupal en el centro del análisis y caracteriza a la organización como una red de equipos (3).

En suma: hace al menos setenta años que quienes estudian el mundo laboral nos recuerdan una y otra vez que nadie trabaja solo. *“Inclusive los más solitarios —escritores o pintores— dependen de otros para que su trabajo sea efectivo: el escritor depende de un editor, un impresor, una librería; (...) y la mayoría de nosotros trabajamos en una relación aun mucho más estrecha con nuestros compañeros de equipo”* (4).

Esto significa que una actividad nunca es completamente individual. Por competente que sea un individuo, su capacidad de logro está condicionada por múltiples factores: que cuente con las herramientas necesarias, que tenga acceso a la información que precisa, que se establezcan buenas conexiones en la cadena de valor. Dicho en otras palabras: a la hora de apreciar una

ejecución, la unidad de análisis nunca puede la “persona solista” sino la “persona-con” (5). Como consecuencia, las iniciativas orientadas a mejorar la calidad de las ejecuciones tendrían que intentar promover cambios no sólo en la persona sino también en el sistema que la incluye.

Sin embargo, la mayor parte de los programas de Formación Laboral apunta a los individuos. Las reglas, las herramientas y las interrelaciones se consideran sólo tangencialmente, como si constituyeran un recipiente (al que solemos llamar “contexto”) en el que la acción individual tiene lugar. Nociones tales como “aprendizaje colectivo”, “aprendizaje social” o “aprendizaje organizacional” se comprenden sólo a medias; se las entiende, a menudo, como agregaciones de personas que aprenden solas primero para trabajar juntas una vez devueltas a su “contexto”.

¿Por qué esta discrepancia entre la índole colectiva del trabajo y la orientación individual de los programas de formación? Al menos dos elementos pueden ayudarnos a responder esta pregunta.

La centralidad del individuo en la civilización occidental

A diferencia de las civilizaciones holistas de la antigüedad, las civilizaciones occidentales contemporáneas han estructurado la vida y las instituciones en torno a la idea de “individuo”: un ser autónomo que se contacta con otros porque es consciente de los beneficios de entrar en relación. Lo social es concebido como resultado de un contrato entre voluntades individuales (6).

Tal concepción individualista se evidencia en varias de las prácticas a las que estamos habituados. La Psicometría mide atributos individuales como si la inteligencia, la habilidad de *learning agility* o las capacidades en general fuesen independientes del entorno socio-cultural. La Medicina suele abordar al paciente como si se tratara de una unidad autocontenida en los límites de su piel. La enseñanza se centra en la apropiación individual del conocimiento, como si el aprender consistiera en un proceso privado que ocurre dentro de la mente. Así, la noción de “aprendizaje colectivo” pierde sentido o queda —como ya señalé— asociada a una suma de personas que aprenden.

La herencia simbólica de la organización tayloriana

A pesar de los cambios y más cambios en el diseño de estructuras, la pirámide de la Administración Clásica sigue operando como principal imagen mental para pensar el aprendizaje. El organigrama de “casilleros” define la oferta de formación en la mayor parte de las organizaciones, estableciendo quién tiene que aprender qué en función del cruce entre la posición (división vertical del trabajo) y la especialidad (división horizontal).

Este modo de diseñar la oferta formativa ayuda a reducir la brecha entre las capacidades de las personas y los requisitos técnicos de los puestos. A la vez —y precisamente por eso— lleva a perder de vista la complejidad propia del fenómeno organizacional. El conocimiento específico propio de un rol nos convierte en “expertos en la parte”. Para entender el todo necesitamos de un abordaje transdisciplinar —y por ende, colectivo— que sin negar el valor de las especialidades nos permita construir un saber que ninguna de éstas por sí misma puede proporcionar.

El aprendizaje colectivo en nuestra agenda

Habida cuenta del carácter social del trabajo, tenemos que poder colaborar con los equipos, las comunidades de práctica y las organizaciones en su proceso de aprendizaje.

Hasta ahora hemos priorizado al individuo. Es momento de repensar lo que hacemos, de modo de asegurarnos de estar dando algún lugar en nuestra agenda a los sujetos colectivos. Tal vez las reflexiones que siguen puedan ayudar a plantearnos preguntas o a delinear iniciativas pertinentes.

1 – Reenfocar

La mirada centrada en el individuo nos lleva a interpretar los problemas de desempeño como si se tratara de problemas individuales: alguien no quiere o no sabe trabajar bien. ¿Qué tal si, al menos como ejercicio, desplazamos la atención desde la “persona solista” hacia la “persona-con”?

En mi experiencia con organizaciones he podido advertir que, frecuentemente, el rendimiento pobre obedece a razones más sistémicas que individuales: demandas contradictorias, prioridades confusas, objetivos poco realistas, tiempos o recursos insuficientes. Cuando éste es el caso, las iniciativas que apunten al individuo no resultarán de gran ayuda. Es preciso, en cambio, que ayudemos a quienes trabajan juntos a estudiar su entorno para reconocer cuáles de sus componentes favorecen u obstaculizan el tipo de logro al que aspiran.

2 – Encauzar

El “producto” del aprendizaje colectivo es la creación de conocimiento. Cuando un equipo aprende, genera maneras de pensar y actuar que previamente no existían.

El proceso comienza con una revisión crítica de la propia práctica, procurando identificar qué elementos del sistema dificultan la concreción del propósito. Este análisis inicial da lugar al diseño de líneas de acción alternativas y de pequeños “experimentos” para ponerlas a prueba.

Las lecciones aprendidas en los sucesivos “ensayos” permiten entonces refinar las iniciativas más poderosas y adoptarlas como pauta de trabajo.

Puede ocurrir que esta secuencia se concrete sin nuestra participación, así como también que el equipo nos pida ayuda. En esta tarea de encauzar el desarrollo necesitamos manejar dos marcos temporales distintos. Tenemos, por una parte, que operar sobre el “hoy” apuntando a una comprensión compartida de la situación presente y de las alternativas superadoras. A la vez tenemos que operar sobre el futuro, procurando que el proceso de aprendizaje colectivo —que se inicia con la revisión crítica y concluye con la adopción de nuevas prácticas— quede incorporado a la vida cotidiana del equipo. El ejercicio de la “*learnability* grupal” (entendida como la capacidad inter-individual de adaptarse de manera activa a circunstancias cambiantes con lentes nuevos) resulta clave para hacer frente a un devenir que no se detiene.

3 – Articular

Las organizaciones actuales han dejado de asemejarse a máquinas simples, previsibles, comandadas desde la torre de control. Hoy se parecen a redes diversas cuyos nodos —los equipos, las comunidades de práctica— producen conocimiento a la vez que lo utilizan como insumo para su actividad.

El desempeño organizacional es consecuencia de la calidad del saber que los nodos sean capaces de crear, así como de su integración al servicio del quehacer en común. Si falta el saber de calidad, la organización queda condenada al “más de lo mismo”; si falta la integración, queda convertida en un conglomerado de “islotos” poco dispuestos a cooperar unos con otros.

Podemos entonces colaborar con el fortalecimiento de la red mediante dispositivos con diferentes focos: polinización mutua entre grupos, circulación de conocimiento, concreción de acuerdos, exploración compartida. Estaremos así articulando la pluralidad con la unidad, indispensables ambas para operar como un “nosotros” atendiendo a las múltiples contingencias del entorno.

Quiero, para concluir, retomar los señalamientos de Dave Ulrich sobre nuestro rol de socios estratégicos en la concreción de resultados. En un artículo de 2015 (“*From War for Talent to Victory Through Organization*”, publicado HR Strategic Review), el autor reflexiona críticamente sobre el “*paradigma del talento*” y sus consecuencias. En nuestro afán por atraer y fidelizar a las mejores personas —señala—, nos hemos dedicado a las partes más que al todo. Hemos priorizado al individuo, omitiendo que “*los individuos son campeones, pero los equipos ganan campeonatos*”. Una organización competente no se construye sumando partes; es preciso integrarlas, en la generación compartida de sentido y en la acción colectiva.

Tenemos ante nosotros un campo de contribución sumamente fértil que nos demanda un cambio de abordaje. Necesitamos abrirnos a nuevas prácticas, disponernos a promover los procesos sociales de aprendizaje que los emprendimientos complejos requieren.

Notas

- (1) Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- (2) Deutsch, Morton (1949): "A Theory of co-operation and competition". En *Human Relations* 2(2): 129-152.
- (3) Destaco las investigaciones de Elizabeth Withworth, encaradas con un enfoque ágil en el que los datos de campo y los fundamentos teóricos se ajustan mutuamente en sucesivos ciclos iterativos.
- (4) Drucker, Peter (1993): *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana, pág. 76.
- (5) "Persona-con" ("*person plus*") es la expresión acuñada por David Perkins para explicar el carácter distribuido del pensamiento. El término aparece por primera vez en Perkins, D. (2001): "La persona-más: Una visión distribuida del pensamiento y el aprendizaje" (en Salomon, Gavriel: *Cogniciones distribuidas*. Buenos Aires: Amorrortu).
- (6) Recomiendo una obra fascinante sobre el tema: *Ensayos sobre el individualismo*, del antropólogo francés Louis Dumont (1987, Alianza Editorial).