

## **Jornadas Científicas ARQUITECTURA, EDUCACIÓN Y SOCIEDAD, 2013.**

María MALLO. Investigadora en la ETSAM. Cofundadora de Leon11 y miembro hasta 2012.

Ana PEÑALBA. Arquitecta por la ETSAM. Cofundadora Leon11 y miembro hasta 2012.

Irene MARTIN RUBIO. Prof. T.U. Dpto. Ing. de Organización, Admón de Emp, y Est – EUITI

Contacto: atelier@mariamallo.com 659411698

## **COMUNIDADES DE APRENDIZAJE EN ENTORNOS COLECTIVOS**

### **Palabras Clave: Comunidades, Aprendizaje, Colectivos.**

El presente artículo tiene como objetivo analizar las diferentes condiciones que son necesarias para que se produzca el aprendizaje dentro de entornos de trabajo de estructura no convencional (de tipo horizontal). Para ello, utilizamos como ejemplos los Colectivos de arquitectura tan prolíficos en estas últimas décadas. Aunque este tipo de organización ha existido toda la vida, ahora persisten como una forma de trabajo sostenible en el tiempo y con la suficiente entidad para convertirse en interlocutores válidos para la administración y cualquier otro ente que confía en ellos para desarrollar proyectos de cada vez más envergadura.

La palabra “Colectivo” está sometida a un fuerte debate ya que su definición acaba siempre siendo difusa... ¿es un colectivo una agrupación de 4 personas? ¿es una cuestión de número, de posicionamiento o de metodología de trabajo? ¿qué formas jurídicas están detrás de estas organizaciones?.

Lo que sí parece ser un denominador común es la organización horizontal, no piramidal. Si bien a veces se establecen jerarquías, estas son fluidas, es decir, variables según el proyecto: unas veces eres patrón y otras marinerero.

Este artículo amplía la comunicación presentada en el congreso con entrevistas en profundidad realizadas a cuatro de los colectivos que se mencionan en el texto (Basurama, Zuloark, PKMN, y Leon11). La selección de estos grupos como casos de estudio no responde a criterios estadísticos, ni se pueden extraer conclusiones generales al tratarse de un número reducido. Por el contrario, el objetivo del artículo es el de tratar conceptos generales y usar los casos de estudio como ejemplos de la diversidad de perspectivas que se pueden dar.

### **La Confianza**

Generalmente las comunidades de aprendizaje están formadas por personas que se comprometen en un proceso de aprendizaje colectivo a través de un entorno que permite la producción de fricciones para compartir el conocimiento. En la teoría para la creación del conocimiento de Nonaka & Konno (1998), se introduce el concepto japonés de “ba” que traducido significa “lugar”, como un espacio compartido donde se produce la gestión del conocimiento. Explica como el conocimiento se adquiere a través de la experiencia de uno mismo y del reflejo que deja la de otros. Para que esto ocurra el “ba” requiere que los individuos eliminen barreras entre unos y otros en una atmosfera que enfatice “cuidado, amor, confianza y compromiso”. A esto Kolb and Kolb (2005) añaden que para mantener este espacio es necesaria una estructura de soporte en la que los miembros puedan confiar, y en el que se comprendan sus diferencias a través de la conversación.



Fig. 1: Comida de compañeros de trabajo, Basurama.

El grupo Basurama, un colectivo que nació en la Escuela Politécnica de Arquitectura de Madrid en el 2001, nos explica cómo la confianza y los **vínculos emocionales** “no sólo son importantes, sino que son el eje sobre el que se desarrolla el colectivo, la infraestructura interna”. Pero como cualquier otro tipo de vínculo emocional su forma varía y Basurama incide en el hecho de que la relación entre sus miembros ha cambiado mucho desde su inicio (hace 12 años como estudiantes). Explican cómo esos vínculos han evolucionado y se mantienen en continuo cambio, remarcando que, paradójicamente, la confianza se ha ido perdiendo a lo largo del tiempo. Describen este factor como “agotamiento emocional” incidiendo en lo importante que es la comunicación y la transparencia a la hora de compartir emociones y sentimientos sobre esos cambios para evitar un colapso del grupo. “El aislamiento emocional nos empobrece como grupo”. Zuloark, otro colectivo de arquitectura que surgió casi paralelamente a Basurama, también desde un ámbito académico, aseguran también que lo que les une fundamentalmente es el carácter afectivo donde la amistad se ha basado siempre en la confianza para compartir trabajo y ocio. Leon11, además de esto añade “Los vínculos afectivos son la base de nuestro colectivo, aunque debe existir también unas inquietudes comunes y compatibilidades profesionales”. Leon11 especifica la naturaleza de estos vínculos de confianza distinguiendo entre: los vínculos de creación y los vínculos de socialización. Los primeros son los que “impulsan a gente a formar grupos para construir algo juntos. Esa voluntad de *hacer juntos* se sustenta sobre puntos de vista compartidos, motivaciones e intereses comunes.” y los segundos “tienen que ver con las ventajas emocionales y materiales que al individuo le reporta frente a un espacio de trabajo individual: socialización, diversidad, recursos compartidos, capacidad de conseguir encargos, etc.”. El colectivo PKMN apunta la dificultad que conlleva mantener estos vínculos de confianza, ya que la complejidad de los procesos creativos hace difícil el conectar la actividad profesional que les apasiona con el Mercado, poniendo en riesgo a veces el equilibrio entre afectos y trabajo.

Consideramos importante destacar que ante la pregunta “¿Qué tipo de relación os mantiene unidos como equipo: económica, ideológica o afectiva?” todos los colectivos contestan unánimemente que son los vínculos afectivos lo que les mantiene unidos. La segunda razón es lo económico ya que a través de estos colectivos desarrollan actividades profesionales que les hacen ganar dinero y también el compartir espacio y recursos ayudan a que sus economías sean más eficientes y sostenibles. En último lugar queda la afinidad ideológica, demostrando la importancia de la identidad personal dentro de este tipo de comunidades, con múltiples intereses y visiones.

Otra característica que condiciona la durabilidad y morfología del colectivo es lo que podemos definir como **flexibilidad de vinculación**. Normalmente lo que une a los colectivos es un hecho concreto y específico en un momento muy determinado de sus vidas. El crecer, hace que a veces ese vínculo inicial desaparezca evolucionando en otro. Por este motivo la comunicación continua y la transparencia de esos sentimientos es fundamental para así poder forjar los nuevos intereses y necesidades comunes de los miembros. Esto define un tipo de vínculo emocional que necesariamente tiene que evolucionar o desaparecer, convirtiéndose sencillamente en el vínculo convencional de *compañeros de trabajo*. Esta afectividad condicionada a la capacidad de evolución difiere de la afectividad incondicional o de larga duración que se comparte en otros entornos como los familiares o los amigos de la infancia, donde la confianza y la afectividad son independientes de la identidad temporal de los individuos. En el caso de los colectivos esta confianza es variable, ya que depende de la empatía y de los intereses compartidos, siendo su durabilidad dependiente de su nivel de comunicación.

Es importante analizar la persistencia de estos vínculos afectivos (confianza, comunicación, transparencia y afectividad) como elementos imprescindibles en una estructura de trabajo en colectivo. La importancia de este tipo de vínculos da lugar a una falta de protocolos de actuación a la hora de introducir nuevos miembros en el grupo. Las condiciones necesarias para incorporarse en estas estructuras difieren mucho de un colectivo a otro. En algunos casos esta anexión se produce exclusivamente por criterios de índole profesional, en otras ocasiones son

vínculos afectivos ligados a la amistad o empatía personal lo que las inducen e incluso hay casos donde el puro azar por necesidades diversas conlleva a la exitosa incorporación de un nuevo miembro. Este punto es uno de los que mejor evidencia la diferencia entre estos espacios de aprendizaje y los espacios de Coworking y Networking, en los cuales entra todo el que puede pagar su puesto de trabajo (siempre que haya espacio disponible). En estos espacios convertidos en negocios, aunque se establecen relaciones profesionales, los niveles de sinergias y de aprendizaje son muy inferiores.

Como ya hemos comentado, el **número de miembros** y los protocolos de incorporación y salida de los colectivos son muy variables. Los Basurama empezaron siendo 12 miembros en el 2001 y ahora son 7 con 2 personas trabajando fuera de España, habiendo incorporado un solo miembro desde su inicio. PKMN en la actualidad son 4 miembros, un número claramente inferior a los 11 que eran durante su primer año de vida, “claro, en ese primer año no sabíamos qué tipo de ente éramos, pero desde luego no una oficina de arquitectura cerrada y sostenible en la que todos sus miembros se dedicaban completa y exclusivamente a PKMN”. En el caso de Zuloark no saben ni siquiera cual fue el número exacto miembros que empezaron, ya que era muy indefinida la forma de estar dentro o fuera del equipo y el grado de implicación de los miembros, “por concretar, entre 5 y 25”. Ahora mismo, se siguen definiendo como un grupo “variable e indefinido, aunque 7 en la *matrioska* económica”. De los colectivos entrevistados Leon11 es el único que sigue creciendo en número de miembros, de 8 iniciales a 22 en la actualidad.

Como norma general, a medida que se adquieren compromisos profesionales y líneas de trabajo dentro del colectivo el número de miembros se reduce. Encontramos sin embargo el caso opuesto de Leon11 que con el paso del tiempo ha sido cada vez menos específico, permitiendo la entrada de miembros bajo un mismo espacio sin establecer ningún objetivo ni compromiso profesional común.

Otro punto clave para la creación de vínculos de confianza es el **espacio físico** donde se desarrolla la actividad. No es lo mismo compartir una gran mesa que establecer grupos de cuatro puestos de trabajo de manera lineal. Es importante evitar las compartimentaciones ya sean de tabiquería o mediante estanterías ya que cuanto mayor es el contacto visual y físico, más relaciones sinérgicas se establecen. Destaca el hecho de que en ninguno de los espacios hay pasillos, eliminándose los recorridos lineales y por tanto potenciando las miradas periféricas. Tampoco se distinguen jerarquías en los espacios de trabajo, se intenta que todos los puestos tengan la misma calidad. Por otro lado todos los colectivos cuentan con espacios polivalentes no estructurados por mesas ni sillas y a partir de las segundas y terceras sedes cuentan con espacios específicos de taller. En la dualidad entre el *pensar* y el *hacer*, adquiere cada vez más peso y complejidad el *hacer*, demandando cada vez más exigencias espaciales.



Fig. 2. Espacios de trabajo. A la izquierda el piso antiguo, segunda sede de Zuloark (ahora están trasladándose a la cuarta). A la derecha nave de Basurama, segunda sede (la actual).

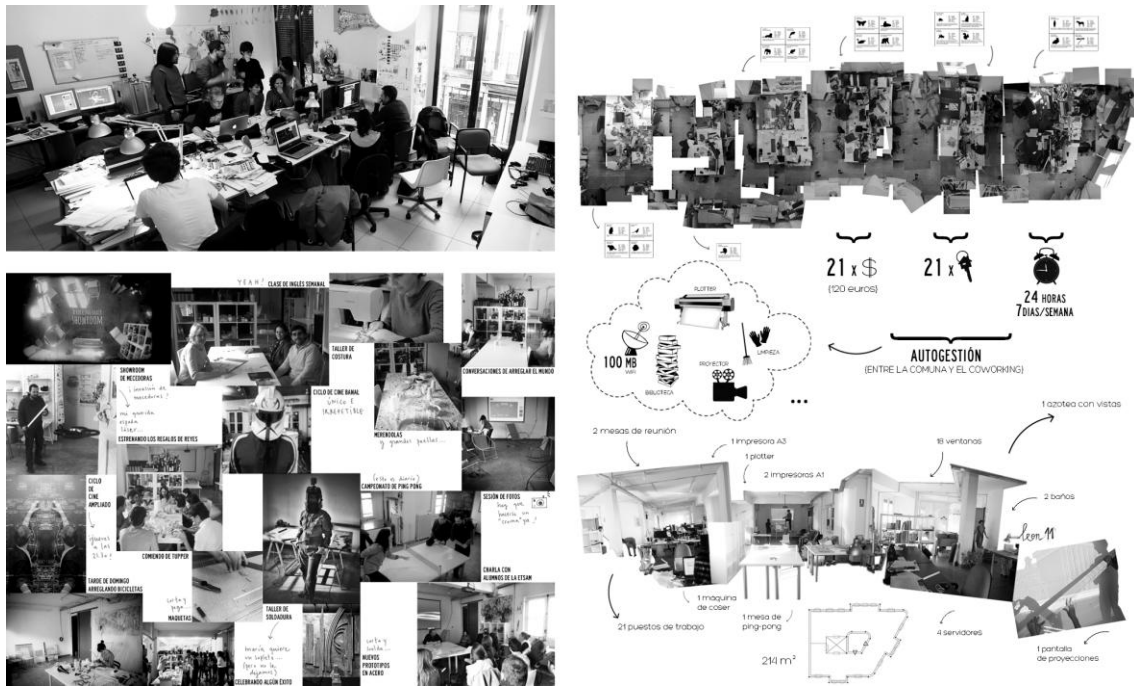


Fig. 3. Espacios de trabajo. Arriba a la izquierda la primera sede de Leon11 (ahora están en la tercera). A la derecha y abajo la segunda sede del mismo colectivo con un análisis de las actividades que se desarrollan en cada espacio.

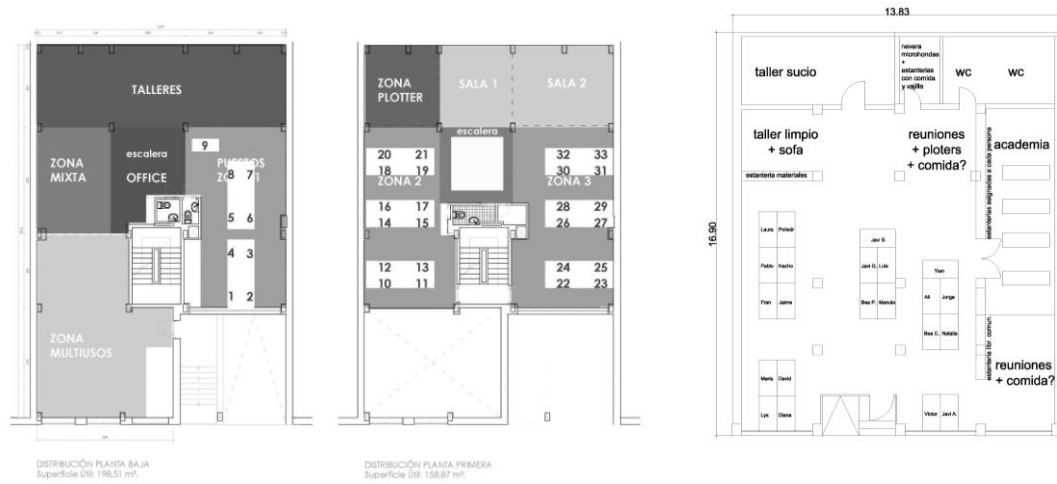


Fig. 4. Planos de espacios de trabajo. Arriba a la izquierda la nueva sede de Zuloark (que comparten con otros colectivos y combinan con espacios de co-working) todavía en obras de adecuación con partes auto-construidas. A la derecha, la tercera y actual sede de Leon 11.

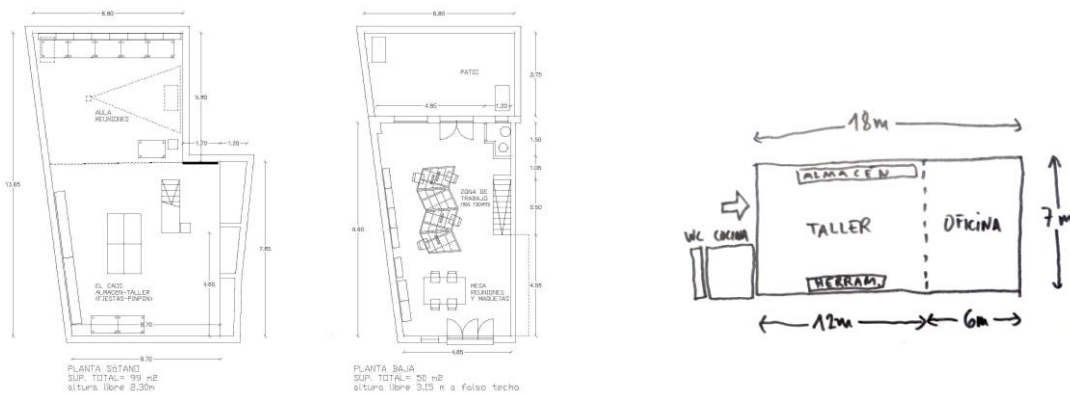


Fig. 5. Planos de espacios de trabajo. Arriba a la izquierda la sede de PKMN. A la derecha, la nave de Basurama.

Las experiencias de aprendizaje colectivo también se trasladan fuera del espacio de trabajo habitual, Basurama apunta: "Nuestro espacio de trabajo también son los viajes y otros espacios urbanos donde desarrollamos trabajos de ejecución (acción)". Este tipo de acciones provocan a su vez el contagio de los modos de trabajo a los participantes de los talleres. En una semana de trabajo intenso con una **misión común** se los usuarios llegan a adquirir unos niveles de confianza, compromiso y afectividad elevados. Porque la afectividad se contagia.



Fig. 6. A la izquierda workshop en el patio cubierto de la ETSAM a cargo de Basurama, 2001, concurso creativo de reutilización. A la derecha workshop en el Matadero de Madrid a cargo de Mecedorama en la Offfficina de Inteligencias Colectivas, 2012, diseño, soldado, pintado y tejido de mecedoras.



Fig. 7. Taller de construcción de 5 gradas para el Campo de Cebada, cada una de ellas a cargo de un colectivo: Zuloark, Basurama, Todo por la Praxis, PKMN y Paisaje Transversal, en 2012.

También son importantes los foros de debate común en los que se comparten experiencias y claves de la gestión interna de estos equipos de trabajo. El tema del foro Construtec 2010 en Madrid trataba sobre los proyectos de arquitectura parados por la crisis en el Ifema, nosotros fuimos encargados de contactar con los jóvenes arquitectos y organizamos el Festival Madrid Futuro en Matadero, donde se visibilizaron todos los proyectos auto-gestionados, que habían surgido como consecuencia de la crisis, tratándola como un ámbito de oportunidad.



Fig. 8. Festival Madrid Futuro a cargo de miembros de Leon11 (A. Peñalba, M. Mallo, M. Monteserín, J.López) en el Dimad de Matadero Madrid. Construtec 2010.

Existen diferencias entre un colectivo y un **proyecto colectivo**. Ejemplo de este segundo es Inteligencias Colectivas, un proyecto creado en 2010 por miembros de diferentes colectivos que se unieron por el deseo de desarrollar un proyecto concreto y común desde la plataforma Zoohaus (colectivo de colectivos). En este caso, comparten una ideología, aunque la confianza también sea algo fundamental para el funcionamiento del grupo, el interés común por el proyecto en sí es lo que genera su identidad. De esta manera el proyecto adquiere una identidad propia y la autoría se desdibuja entre los participantes y usuarios del proyecto.



Fig. 9. Inteligencias Colectivas, proyecto desarrollado desde la plataforma Zoohaus, que está formada por personas individuales y miembros de diferentes colectivos unidos por intereses comunes (Zuloark, Leon11, PeZestudio y Zira02).

Otro ejemplo de proyecto colectivo es El Campo de Cebada, lugar dinamizado por diferentes agentes y ofrecido a la ciudadanía.



Fig. 10. El Campo de Cebada, espacio cedido por el ayuntamiento y gestionado por asociaciones de vecinos con la ayuda de colectivos como Zuloark, Basurama y Todo por la Praxis.

Encontramos otro tipo de **asociaciones colectivas temporales** en proyectos abiertos auto-gestionados. A través de las redes de relaciones personales y profesionales con una inquietud artística en común se pregunta "¿Quién quiere participar?". De esta manera se descubren nuevas identidades pero la calidad no es homogénea ni existe un discurso común. No hay comisariado, es decir, no existe selección, todos son iguales, con los mismos derechos y las mismas obligaciones.



En el polo opuesto estarían los proyectos mucho más específicos en los que se establece una clara selección mutua de los interesados por tener intereses comunes y lo que es todavía más importante, complementarios. No se busca agentes iguales, sino perfiles que aporten diferentes conocimientos para generar un producto de calidad mayor que la suma de sus capacidades por separado.

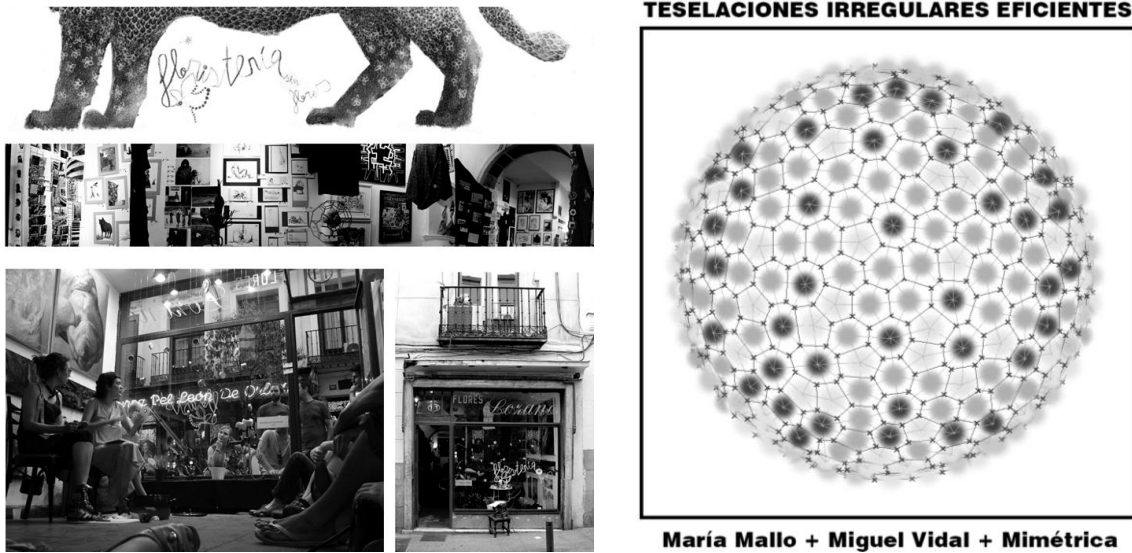


Fig. 11. A la izquierda, Floristería Sin Flores, agrupación de jóvenes creadores que se autogestionan, autoproducen y autoinventan, 2009. A la derecha asociación de 3 identidades diferentes para desarrollar un proyecto de investigación (antiguo miembro de Friqueark, antiguo miembro de Leon11 y antiguo miembro de Zira02), 2013.

## La identidad

Las “Community of practices” (Cop) son consideradas como un tipo de comunidad de aprendizaje (Lave & Wenger, 1991, Wenger, 1998, Wenger et al. 2002) que explica e ilustra los desafíos que estas comunidades presentan.

Uno de los desafíos encontrados en los colectivos estudiados es la identidad. Entendiendo identidad como la manera de definirse internamente y de mostrarse ¿Quién eres? ¿Qué haces? ¿Cómo lo haces?. Es interesante comparar los diferentes modos de presentarse al exterior a través de las **identidades corporativas**.



Fig. 12. A la izquierda, diferentes logotipos de León11, que siempre ha huido de una identidad corporativa estable en el tiempo y con la que todos los miembros se sientan identificados. A la derecha sello de Zuloark, con un personaje ficticio que les representa, esta imagen corporativa (que cambian adaptándose a los tiempos) es estampada en todas sus intervenciones.

# basurama



Fig. 13. A la izquierda, el logotipo de Basurama que ellos definen como logo Base “palabra basurama en futura”. En medio, el logo nuevo de Pkmn y a la derecha el antiguo, “El videojuego al que jugábamos mientras hacíamos el primer concurso de PKMN y que habla de esa condición de reunión alrededor del juego”.

Generalmente, estas comunidades se describen como un grupo de gente conectada por un interés común y que definen sus identidades a través del rol que tienen y de la relación que comparten con la actividad del grupo.

En el caso de los colectivos de arquitectura estos conceptos se presenta de formas diferentes. Existen colectivos en los que se desvincula completamente la identidad personal de la **identidad grupal**, prevaleciendo esta última y configurándose a través de los intereses y objetivos comunes. Sin embargo otros colectivos defienden fuertemente la **identidad personal** y profesional de cada individuo que lo forma y el interés común se reduce a la necesidad de compartir experiencias y establecer sinergias.



Fig. 14. Miembros de León11 representados por sus perfiles reales y cerebros de diferentes colores que simbolizan la diversidad.



Fig. 15. Arriba a la izquierda, miembros de Zuloark con máscaras de arquitectos famosos y de miembros de otros colectivos, abajo en una reunión de Zoohaus los miembros de Zuloark aparecen con la cara tapada para no ser identificados en prensa. A la derecha los miembros de Basurama se identifican con fotos de personas reales anónimas "encontradas en la calle, que cuenta la idea de grupo, de autoría colectiva, etc.".





Fig. 16. A la izquierda, miembros de PKMN fotografiados interactuando con uno de sus proyectos, en un montaje perfectamente cuidado que transmite acción. A la derecha, miembros de Todo x la Praxis fotografiados construyendo uno de sus proyectos identificándose con la fuerza de trabajo, sin maquillaje.

Para Leon11 su identidad es el espacio común de trabajo donde se producen múltiples colaboraciones. No tienen muy claro como entienden desde fuera su identidad, pero creen que con el tiempo y a medida que ciertas iniciativas han florecido dentro del estudio (ya sean individuales o de varios miembros de Leon11) se está evidenciando y dando a conocer la pluralidad que existe en su colectivo. Explican como en realidad no les importa esa mirada externa, ya que no tienen una voluntad de construcción de imagen común hacia el exterior y que “por tanto se puede decir algo así como cualquier imagen es buena”. En el caso de Zuloark creen que su identidad se reconoce como “un colectivo de arquitectura sin más, desde el punto de vista de la profesión” excepto el padre de alguno que “piensa que tenemos una comuna”. Aunque a ellos les gusta más verse “como personas individuales que se juntan para trabajar como parte de un proyecto común que es el zulo”

Basurama y PKMN coinciden en que su identidad desde el exterior se relaciona con una marca. Basurama confirma la complejidad de esta identidad al haber pasado por múltiples definiciones: vinculadas al arte, a la institución, lo social, ecológico, medioambiental, arquitectónico... “en cada lugar nos definen de formas muy distintas”. Explican como al principio intentaron dirigirlo fracasando en su intento ya que “es un tema que nunca hemos sido capaces de controlar”. Sin embargo, ahora ya no les preocupa “en esa diversidad está lo abierto del proyecto. Dependiendo de con quién nos relacionemos intentamos fortalecer más una identidad que otra”. Por otro lado, la variedad de los perfiles y sensibilidades en el equipo hace que dependiendo del miembro que se relacione con el agente exterior (en los que se incluye facebook o el twitter), la identidad del grupo cambia. Son conscientes de cómo la identidad que se transmite al exterior tiende a la simplificación y por tanto no se consigue comunicar la verdadera complejidad en la que se desarrollan sus trabajos. PKMN coincide en que la forma con la que se les identifica desde el exterior es algo que no les interesa, “en general más que preocuparnos por la imagen que ofrecemos nos preocupamos del trabajo puro y duro”, aunque apuntan que desde hace tiempo intentan “cambiar el chip para ofrecer una arquitectura de servicios en lugar de una arquitectura de objetos”.

Por una razón u otra ninguno de los colectivos entrevistados piensa que su identidad hacia el exterior corresponde con lo que son. Como hemos visto, esto puede ser debido a las variaciones que sufre la identidad con el tiempo y a la complejidad inherente que dificulta su definición. Por otro lado, tanto las diferentes percepciones exteriores según quién sea el agente observador, como la heterogeneidad interna dentro de estos colectivos, convierte la *identidad* en algo intangible. Probablemente la palabra *identidad* tenga que re-definirse al usarse en este tipo de estructuras, o incluso eliminarse. ¿Identidad corporativa?, ¿Identidad Colectiva?.

Según Li et al (2009) las “Community of practices” (Cop) tienen una falta de consistencia en la interpretación de su concepto que hace difícil el describir, desarrollar y medir su **efectividad**. En los entornos de colectivos es común describirse a través del “hacer”, entendiendo esto no como un hándicap sino como una manera de permanecer abiertos a reinventarse con cada nuevo

proyecto. Sin embargo es difícil medir la efectividad, y normalmente no se hace por logros económicos (lo que es común a las empresas), sino por su impacto en las redes sociales, concursos premiados, intervenciones en espacios públicos, talleres en instituciones públicas o privadas, etc.

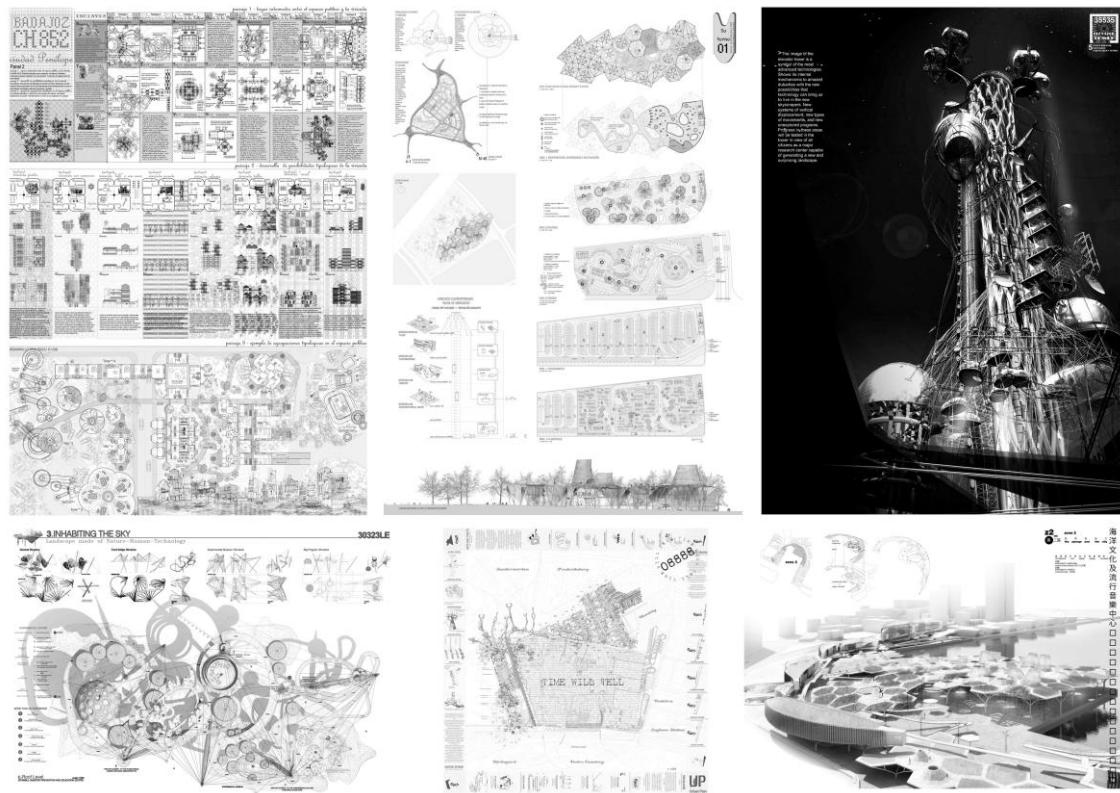


Fig. 17. Concursos producidos con la intervención de miembros de Leon11, todos ellos publicados internacionalmente y premiados (salvo el de arriba a la derecha). A pesar del aparente éxito, el colectivo nunca ha sido sostenible económicamente.

## Grupos Abiertos o Cerrados

Una comunidad puede existir en el tiempo a pesar de que cambien sus participantes. (Lave & Wenger, 1991, Wenger, 1998, Wenger et al. 2002).

La mayoría de los colectivos que conocemos empiezan a trabajar como estructuras abiertas, con un número difuso de integrantes y con grandes diferencias de compromiso entre los miembros. Sin embargo, con el paso de los años y la evolución de la estructura se producen dos situaciones opuestas:

1. Colectivos que **se consolidan y se cierran**, formados por individuos con una implicación total en la estructura de trabajo y unos objetivos comunes. En estos casos el número de integrantes suele ser reducido o haber disminuido desde su formación y al producirse una especialización de los roles de trabajo entre los diferentes miembros, los entornos de aprendizaje se amplían a la interacción puntual con personas ajenas al colectivo. Estos aprendizajes están en cierto modo dirigidos y también son más eficaces porque se eligen a priori los agentes externos con los que relacionarse e intercambiar conocimientos, sean estos profesionales de otras disciplinas u otros colectivos.

Otra forma de interacción suele ser a través de talleres o actividades públicas con participación ciudadana. Lo cual produce el acercamiento a otros agentes sociales, abriendo y enriqueciendo la propia disciplina.

Dentro de este tipo podemos incluir a PKMN y Basurama. En su definición inicial (2006) PKMN era un grupo abierto, sin embargo apuntan que “nunca nos contactó nadie de un círculo externo para formar parte de manera plena, para interesarse sobre cómo materializar esa posibilidad de apertura”. Actualmente se definen como grupo cerrado que se compensa con la estructura de contorno "progresivamente hemos ido realizando colaboraciones con otros estudios y agentes con más frecuencia". De la misma manera Basurama se define como "un grupo cerrado en su estructura interna pero muy abierto a colaboraciones".

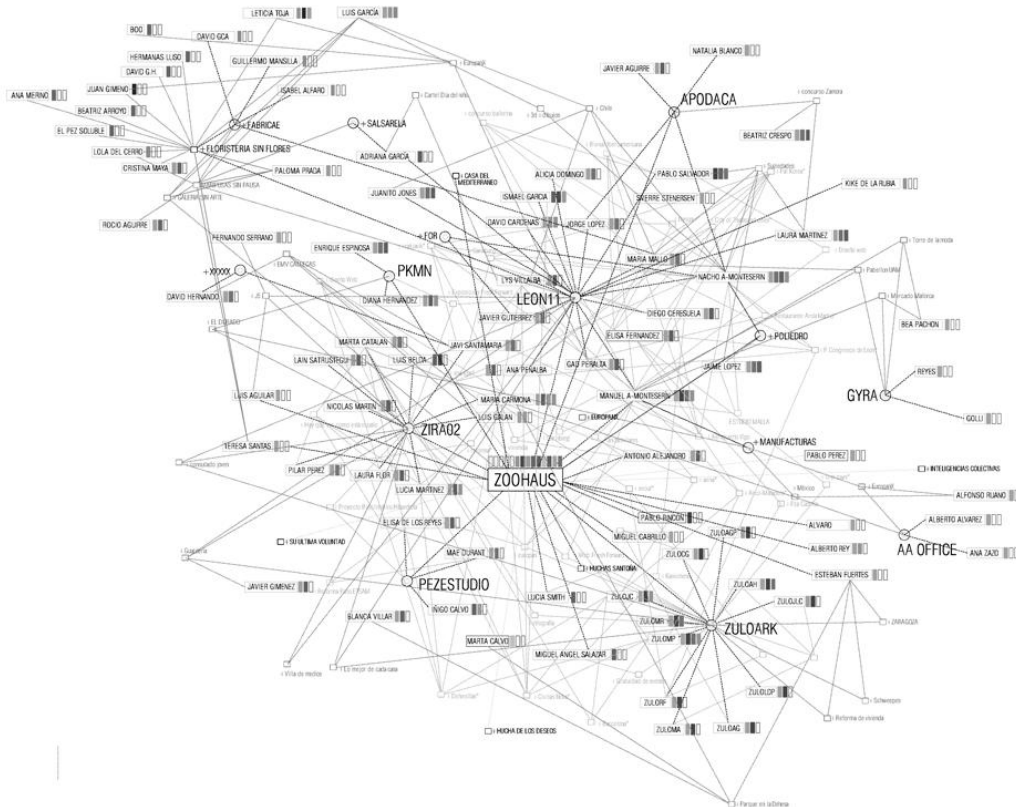


Fig. 18. Red de relaciones profesionales entre individuos y colectivos, diagrama elaborado por Zoohaus.

2. En el otro extremo están los colectivos que **mantienen una estructura abierta** en el tiempo, provocando un aumento constante del número de miembros y un amplio abanico de niveles de implicación. En estos casos no existe un objetivo común ni una metodología de trabajo predeterminada sino que se producen asociaciones puntuales y acotadas en el tiempo. De esta manera los niveles de aprendizaje se mantienen elevados dentro del propio colectivo por estar en constante cambio, lo que no implica que también se produzcan las interacciones mencionadas anteriormente con otros agentes.

Como grupo abierto se definen Leon11 y Zuloark. Leon11 se considera abierto porque la forma de entrar en el colectivo no es pagando una cuota o por curriculum, sino a través de uno de los miembros del colectivo “como los clubs británicos”, tras haber conectado con ellos profesional o personalmente. Zuloark apunta que “son abiertos por definición” aunque la "matrioska económica" está acotada, lo que ayuda a la sostenibilidad del grupo. Este punto marca una diferencia importante entre los dos casos. En el primero, el nivel de compromiso de los miembros es variable y desinteresado, porque no existe una economía común. El segundo lo podríamos entender como una síntesis entre los dos modelos (abierto y cerrado), con una estructura concéntrica, la periferia es abierta y permite la incorporación temporal con niveles de compromiso bajos. El interior o *matrioska* implica compromiso profesional a largo plazo y un alto nivel de confianza y empatía. Este modelo permite cierta protección de la estructura consolidada frente a las nuevas incorporaciones. En Leon11 los nuevos miembros tienen los mismos derechos y deberes que los antiguos, en Zuloark no es algo inmediato.

Los cuatro colectivos entrevistados empezaron siendo estructuras abiertas y a día de hoy dos de ellas consideran que siguen siéndolo. Sin embargo la **variabilidad** de estas estructuras en el tiempo puede provocar que en un futuro Leon11 y Zuloark terminen cerrándose o PKMN y Basurama decidan abrirse de otra manera. De hecho Basurama apunta que "existe un deseo todavía no muy claro de abrir este núcleo, el problema es que no sabemos cómo hacerlo". Lo que sí parece bastante determinante es la unánime naturaleza de apertura en las colaboraciones con otros agentes externos. Podemos hablar entonces de la "permeabilidad" en sus estructuras de trabajo como la naturaleza invariable de los cuatro colectivos.

## Conclusión

Los colectivos de arquitectura pueden considerarse comunidades de aprendizaje con diferentes configuraciones y características comunes como la **paridad**, la **confianza** y la tendencia a establecer **redes** con otros grupos. También muestran cómo aprendizaje y producción pueden funcionar dentro de una misma entidad.

Por otro lado, su nivel de **adaptabilidad** a los retos reales del entorno externo que les rodea y a la evolución personal y profesional de los propios miembros del grupo, influyen en la permanencia o extinción de estas estructuras de trabajo. Para facilitar esta adaptabilidad se considera fundamental conservar altos niveles de comunicación.

Destacamos la **honestidad** con la que estos grupos se definen, tan difícil de encontrar en otros ámbitos profesionales de estructura empresarial convencional. Y por último, la importancia de los **vínculos afectivos** que provocan la formación del grupo y que deben trabajar por mantener.

## Bibliografía

- García, P. (2010) "Arquitectura contra la crisis" Tiempo. P. 62-62, 16 de abril
- Jaques, A. (2009) "El arquitecto no es un creador solitario" El País, Babelia p. 18-,19, 25 de abril. [http://elpais.com/diario/2009/04/25/babelia/1240614367\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/04/25/babelia/1240614367_850215.html)
- Kolb, A.Y.; Kolb, D. (2005) " Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education". Academy of Management Learning and Education. Vol.4 No.2 p. 193-212.
- Lave, J. Wenger, E. (1991) Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice: Situated Learning Theor. Cambridge University Press.
- Li, L.C., Grimshaw, J.M., Nielse, C., Judd, M., Coyte, P.C., Graham, I.D. (2009) "Evolution of Wenger's concept of community of practice". Implementation Science, 4(11)
- Martín-Rubio, I., Criado-Fernández, M., Quevedo-Cano, P., Pérez-Cano, C., Solana-Alvarez, J.M., Fernandez. P. (2011) "Knowledge pipeline in Freight Pipeline Industry: Competence-Based Model for Open Innovation". International Freight Pipeline Society Symposium, EUITI-UPM, Madrid, 29 June-1 July
- Munuera López, I. (2012) "Nota sobre el bum. Los colectivos españoles, un ecosistema plural". Arquitectura Viva, Vol 145. p.16-19
- Nonaka, I., Konno, N. (1998) "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation". California Management Review. No. 40(3) pp- 40-54
- Wenger, E. (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. New York, Cambridge. University Press.
- Wenger, E., McDermott, R.A., Synder, W. (2002) Cultivating Communities of Practice. Boston, MA: Harvard Business Press