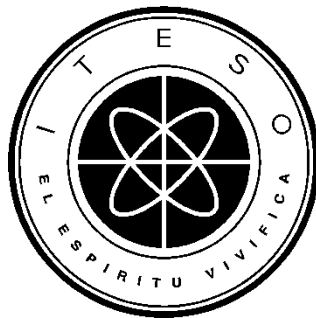


# ITESO, UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL  
15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



**La Gestión del Conocimiento en la Innovación del Proceso de  
Capacitación de los Recorridos Guiados del Departamento Educativo del  
Zoológico Guadalajara**

Trabajo para obtener el grado de:

**MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO**

Presenta: José Luis Ramos Algaba

Asesora: Lorena Herrero Serment

## Índice

---

Introducción	2
CAPÍTULO I La formación del guía: un reto para la mejora de los recorridos guiados en el zoológico Guadalajara	4
CAPÍTULO II Propuesta metodológica para innovar la formación del guía	10
2.1 Marco de Gestión del Conocimiento	10
2.2 Diseño de un camino para la innovación en la formación del guía: metodología del trabajo	24
2.3 Herramientas para recolección de datos	31
CAPÍTULO III Un vistazo a lo ocurrido en el camino a la mejora de la formación del guía: descripción de la intervención	34
3.1 Procesos y aprendizajes de una comunidad que trabaja para innovar el proceso de formación del guía	34
3.2 Instrumentos producidos para favorecer la innovación de los procesos de formación del guía	66
Conclusiones sobre el desarrollo del proyecto	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
Anexo	84

## Introducción

La implementación de un proyecto basado en las herramientas de la Gestión del Conocimiento en actividades tan significativas de un zoológico, como son los recorridos guiados, representa un área importante de crecimiento, dado que los recorridos guiados son mecanismos eficientes de acercamiento directo con la población visitante y un instrumento eficaz en el cumplimiento de los objetivos de educación planteados a nivel internacional para espacios de conservación de ésta naturaleza. Por tanto, las aportaciones de la G C adquieren relevancia cuando contribuyen a mejorar desde el proceso de formación, hasta la evaluación de la actividad misma.

Conducir un proyecto que implica la Gestión del Conocimiento, es una experiencia personal que trasforma por completo la visión, la forma de trabajo, y la personalidad del gestor. Le ofrece múltiples alternativas para generar resultados eficientes en el desarrollo de proyectos que implican aprendizajes profundos.

Conducir el trabajo de integración de una comunidad de práctica, supone el despliegue de habilidades de liderazgo que conduzcan a buen puerto los resultados del proyecto y aprendizajes de quienes colaboran en él.

El presente documento da cuenta de lo ocurrido en la implementación de un proyecto de mejora en el proceso de formación del guía educativo dentro del departamento de educación en un zoológico de trayectoria internacional, aporta algunos elementos que permiten desarrollar programas eficientes en temas de formación de equipos eficientes en el desarrollo de estrategias para diseñar, implementar y evaluar el servicio de recorridos guiados en un espacio de conservación.

## CAPITULO I

### **La formación del guía: un reto para la mejora de los recorridos guiados en el zoológico Guadalajara**

Las colecciones zoológicas han sido parte importante de todas las civilizaciones, aún desde sus inicios según marcan los registros como los encontrados en una roca tallada que describe una extraña colección de animales que data de 2300 años A.C. (Collado, 1997). Estas constituyeron un símbolo de poder para notables personajes de la historia, quienes poseían bastas colecciones de animales provenientes de todas partes del mundo y, cuyos fines iban desde la mera exhibición hasta ser parte de crueles espectáculos y métodos de intimidación. (Collado, 1997). Conforme ha modificado la percepción humana de la naturaleza, el concepto de dichas colecciones se ha transformado de manera tal que en la actualidad tiene la misma importancia tanto el ser humano que observa, como la especie de que se trata.

El concepto de un zoológico moderno es el de un espacio en el que se exhiben colecciones de flora y fauna en ambientes con condiciones muy cercanas a su hábitat (Collado, 1997). Son instituciones que tienen como prioridad el bienestar animal, la recreación de sus visitantes, y cuyos objetivos principales son la investigación, conservación y educación (WAZA, 2005). Son grandes organizaciones dedicadas a la conservación de la biodiversidad contribuyendo con múltiples programas de preservación y reintroducción de especies, así como en programas de educación ambiental que impactan directamente en la sociedad (Collado, 1997).

Los objetivos educativos, han de ser elementos fundamentales en el diseño de estrategias de conservación biológica implementadas en los zoológicos, dado que estas organizaciones con el solo recurso de sus colecciones tienen la capacidad de ofrecer a las escuelas y al público en general conocimiento que promueva un estilo de vida amigable con las especies y el medio que les rodea. Los zoológicos coadyuvan en acciones de educación no formal e informal, cuando realizan

actividades que promueven el aprendizaje de sus visitantes y contribuyen con la educación formal cuando ajustan el contenido de sus programas al currículo escolar o cuando colaboran con profesores y alumnos en actividades de aula. Las acciones educativas que realizan los zoológicos, encuentran sustento en el marco de la *Agenda 21*, un importante documento elaborado en la cumbre de Río, en la Ciudad de Rio de Janeiro Brasil, en el año de 1992. Avalada por la UNESCO. (Waza, 2005).

El Zoológico Guadalajara es un parque temático recreativo que abrió sus puertas en el año de 1988. Actualmente recibe un millón de visitantes nacionales y extranjeros cada año, exhibe una vasta colección de fauna de aproximadamente 3800 individuos pertenecientes a casi 400 especies de aves, mamíferos, reptiles, anfibios y peces. La misión institucional del parque, es la de ser una organización autosuficiente dedicada a la preservación, conservación e investigación de flora y fauna en la región occidente del país. Así como, ofrecer a sus visitantes espacios adecuados para la recreación y la educación. Promoviendo una mayor integración familiar y fomentando un mayor respeto al medio ambiente, utilizando para ello, instalaciones modernas y recursos humanos especializados (PMZG, 2014).

En su visión organizacional, busca consolidarse como el mejor de los zoológicos de México a través del reconocimiento del visitante, el desarrollo de programas viables de conservación y preservación de especies animales, así como desarrollar actividades educativas y culturales que impacten de manera permanente en el respeto y conservación del medio ambiente; manteniendo una suficiencia económica y ofreciendo excelencia en el servicio (PMZG 2014).

Este parque cuenta con cinco departamentos que satisfacen las actividades que requiere una organización de su tipo: Dirección Administrativa, que coordina los recursos humanos y la administración de recursos económicos, entre otros.

Dirección Comercial que maneja los programas de mercadotecnia, publicidad y promoción escolar. Dirección Técnica responsable del manejo de las especies, diseño y construcción de albergues, así como de la elaboración de dietas, y programas inherentes al cautiverio. Dirección de Servicios Generales que es

responsable de aspectos de mantenimiento, jardinería, edificación de construcciones internas, incluyendo el destino de los residuos del parque. En la figura 1. Organigrama general del Zoológico Guadalajara se muestra el organigrama del zoológico hasta el año de 2017.

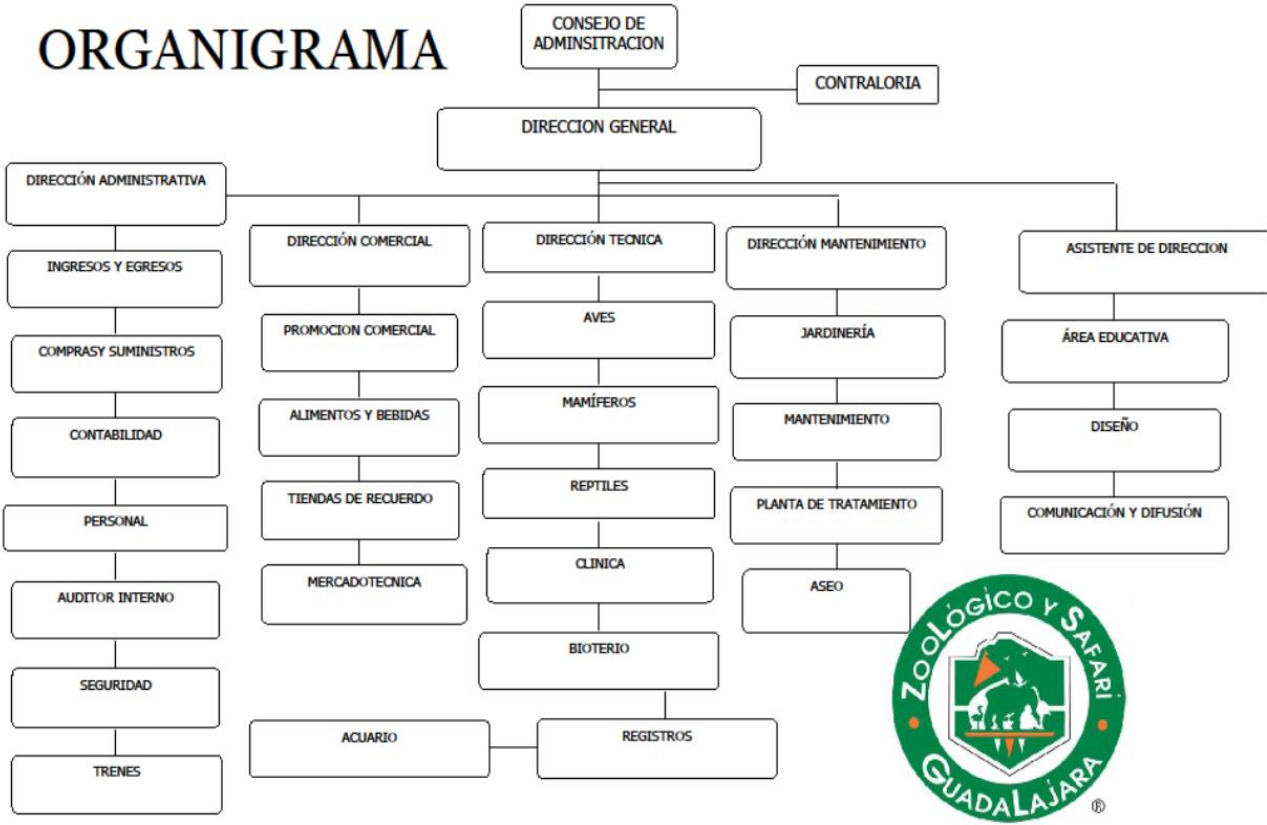


Figura 1. Organigrama general del Zoológico Guadalajara

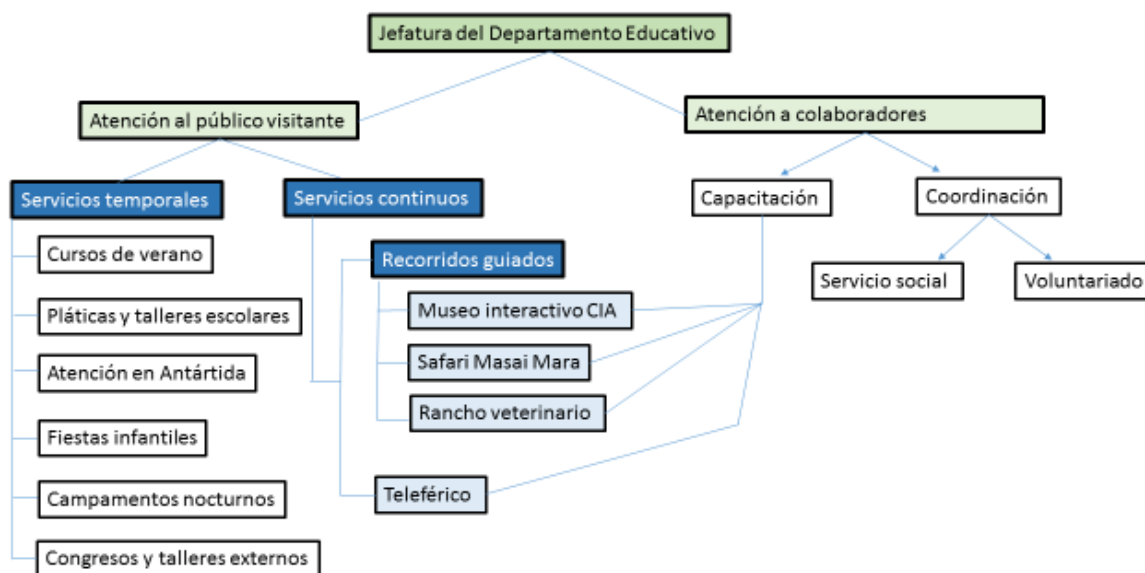
El Departamento Educativo, tal como se muestra en la Figura 2. Organización del Departamento Educativo, está encargado de realizar actividades de atención al público visitante y de atención a sus colaboradores, estas últimas básicamente se concentran en los procesos de capacitación y de coordinación de servicio social y voluntariado.

Las actividades de atención al público se componen de seis tipos de Servicios temporales y cuatro espacios de Servicios continuos. Los Servicios temporales en:

Cursos de verano, Pláticas y talleres escolares, Atención en Antártida, Fiestas infantiles, Campamentos nocturnos y Congresos y talleres externos especializados dirigidos a estudiantes y egresados de las áreas de Biología y veterinaria.

Una de las actividades más importantes de este Departamento, son los Recorridos guiados en espacios donde el visitante tiene la oportunidad de conocer aspectos fundamentales de la vida de los animales.

En esta área colaboran un grupo de 35 personas aproximadamente: choferes, operadores, jefe de departamento, coordinadores de proyecto, encargados de área y responsable de capacitación. Además, se cuenta con una plantilla de 15 a 20 guías, todos estudiantes universitarios que son quienes conducen los recorridos guiados en el departamento.



**Figura 2. Organización del Departamento Educativo**  
**Fuente: Elaboración propia**

Son cuatro los Servicios continuos en los que se da atención al visitante, de los cuales, tres ofrecen el servicio de recorridos guiados y talleres: (1) Safari Masai Mara, reserva de aproximadamente siete hectáreas con especies africanas en las que el visitante conoce las especies particulares de la sabana, así como la cultura

de las tribus del Masai Mara a bordo de un camión panorámico en el que se proporciona información relevante por parte de un guía.

(2) Rancho Veterinario, taller donde los niños con edad entre los 5 y 12 años de edad ejecutan la rutina de revisión externa de un animal doméstico, utilizan material clínico básico y revisan aspectos físicos del animal, en este taller los niños y niñas adoptan la función de un médico veterinario, esto en colaboración con un guía del departamento.

(3) Central de Investigación Animal, que es un museo Interactivo donde los grupos familiares son parte de un recorrido que aborda las similitudes del estilo de vida animal y humana. Mediante la información proporcionada por el guía y la manipulación de módulos interactivos, los visitantes ponen en marcha el pensamiento reflexivo, sus habilidades, físicas y estrategias grupales para resolver enigmas de la vida animal.

Otra de las áreas que coordina el Departamento Educativo y que no cuenta con recorridos guiados es: (4) Teleférico, que ofrece un recorrido aéreo donde el visitante puede observar las especies del parque con una perspectiva distinta. Cada uno de estos espacios es coordinado por los encargados de área o mandos intermedios, cuya función es manejar al personal guía, la logística operativa del espacio y el proceso de recepción de visitantes.

Los recorridos guiados en sus múltiples modalidades han sido elemento fundamental para el cumplimiento del objetivo de educar que tiene el Zoológico Guadalajara como un zoológico moderno durante los últimos veinte años, en este tiempo, se ha tenido que adaptar tanto el contenido de la información como los mecanismos de manejo de grupo de acuerdo a las necesidades cambiantes de la sociedad.

La función del guía en los recorridos es la de conducir un grupo de visitantes por los espacios ya mencionados, el guía debe fomentar el pensamiento reflexivo y la curiosidad científica, es decir, la reflexión acerca de la importancia que tiene la preservación del medio. Para ello, el proceso de capacitación que recibe el guía se



ha limitado a solamente recibir un pequeño curso de inducción dirigido por el responsable de área, así como algunas observaciones no focalizadas de recorridos y talleres de compañeros más avanzados de los que aprende técnicas básicas de manejo de grupo que le puedan ser útiles.

Se le entrega un manual que contiene la información básica del área y una vez que domina el contenido, comienza gradualmente a conducir grupos, primero con acompañamiento de un guía experto guiando las partes del taller con menos dificultad como la bienvenida y módulos sencillos, hasta que logra conducir el recorrido completamente solo.

Lo anterior ha llevado a la necesidad de revisar y tomar acciones en torno a innovar el proceso de formación de los guías en el departamento. La conclusión a la que en los últimos años ha llegado el equipo coordinador (Responsables de área), ha sido la de buscar estrategias que contribuyan a mejorar el proceso de formación que se ofrece a los guías, el proceso de inducción, el desarrollo de competencias tanto para mejorar el manejo de los distintos grupos que se atienden en los recorridos que se ofrecen en el departamento, como el clima laboral, con el fin de ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

Se ha detectado que no existe en el Departamento algún instrumento o metodología que permita a los responsables de área identificar, desarrollar y evaluar las competencias que debe poseer un guía. La falta de estos mecanismos ha hecho que cada responsable de área a lo largo del tiempo haya tenido que diseñar actividades que fungen como proceso de capacitación inicial y en algunas ocasiones a manera de refuerzo que si bien, se ajustan a los requerimientos específicos del área, en muchas ocasiones, carecen de conexión con las actividades que otros coordinadores aplican. Esto deriva en que la formación no suele ser uniforme, es decir, no implica el desarrollo de competencias aplicables a las tres áreas en que se ofrecen los recorridos guiados y, además, no complementa esfuerzos, ni tampoco permite detectar elementos de mejora comunes en los recorridos.

Por ello, resultó importante el desarrollo de un proyecto basado en la Gestión del Conocimiento, que proporcionara un marco de acciones para orientar el diseño e implementación de una intervención orientada a al trabajo colaborativo en la que los encargados de área describieran las competencias del perfil del guía, construyeran un modelo de capacitación y generaran instrumentos para el fortalecimiento y la evaluación de dichas competencias y con ello, mejoraran la comunicación entre ellos como miembros del Departamento. De acuerdo a Firestone (Ortíz y Ruiz, 2009) la gestión del conocimiento implica la producción de conocimiento, mediante la colaboración de los miembros de la organización.

El objetivo de este proyecto fue el de Innovar el proceso de formación de los guías del Zoológico Guadalajara, mediante un proyecto de Gestión del Conocimiento y con ello, mejorar el servicio de recorridos guiados. Esto sin duda habrá de impactar en el desarrollo de competencias de los coordinadores de área que permitan elaborar e implementar instrumentos que hagan eficiente el proceso de capacitación y contribuyan a mejorar el clima laboral.

## **CAPITULO II**

### **Propuesta metodológica para innovar la formación del guía**

Este capítulo se integra por tres apartados que dan fundamento metodológico al desarrollo del proyecto, por un lado, se presenta un marco referencial de gestión del conocimiento que destaca cuatro modelos teóricos que son base en la implementación de proyectos de gestión. En el segundo apartado, se integra el Plan de Trabajo, que es la estructura general de la implementación del proyecto dividido en una serie de fases tomando en cuenta los tiempos de la organización y la secuencia misma del diseño del proceso. Además, se incluye un apartado que describe los métodos y técnicas empleados para la recolección de datos durante el proceso.

#### **2.1 Marco de Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento (G.C.) es una disciplina que se enfoca en mejorar los medios, a través de los cuales, se produce e integra conocimiento individual y colectivo, con el fin de resolver una necesidad o innovar algún proceso en una organización. A través de este tipo de gestión se producen declaraciones de conocimiento que, de acuerdo a las políticas y recursos particulares, se difunden entre los miembros de la organización. (McElroy y Firestone en Cantú y Ruiz, 2009). La G.C. interviene los activos del conocimiento para crear conocimiento nuevo, dichos activos pueden ser bases de datos o documentos, capacidades concretas, rutinas o procesos para cumplir determinada actividad. (Canals, 2003).

El diálogo entre el conocimiento tácito y explícito es un elemento fundamental en los procesos de G.C. Pues, es ahí donde se gesta el aprendizaje individual y el de la organización. Nonaka (1994) en la propuesta del modelo SECI establece cuatro modos de conversión del conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, mismos que se describen a continuación. Así mismo, Wenger, (1995) en su propuesta sobre Comunidades de Práctica, establece

la conformación de comunidades guiadas por una empresa conjunta, que poseen un repertorio compartido y que comparten un compromiso mutuo, son capaces de cosificar conocimiento. Así mismo, Senge (1995) Propone el modelo de La Quinta Disciplina que no solo expone claramente los pasos a seguir para gestionar conocimiento, sino que además puntualiza las barreras del aprendizaje como obstáculos para la G C y maneras prácticas de resolverlos.

### **2.1.1 La Gestión del Conocimiento y el modelo “La espiral del conocimiento” de Nonaka**

De acuerdo con Nonaka (1999), una organización no debe verse solo como una entidad que interactúa con su medio ambiente y resuelve problemas, sino que debe verse como una institución que genera problemáticas y después trabaja en la construcción de soluciones en las que la creación de conocimiento sea el punto de partida en la innovación de conceptos de la organización. El paradigma central propuesto por este autor explica que existen dos dimensiones en la creación del conocimiento organizacional, la dimensión epistemológica que distingue al conocimiento tácito del explícito y que contempla el diálogo continuo entre ambos tipos de conocimiento a través de una espiral y, la dimensión ontológica que sostiene que el conocimiento se comparte, desarrolla y expande a través de la interacción social, en un proceso dinámico, y constante donde la organización funge como promotora de ello y a su vez lo amplifica y difunde para comenzar de nuevo.

El modelo destaca que el conocimiento se manifiesta en dos grandes formas, el conocimiento tácito y el explícito, el primero, es aquel que involucra elementos, tanto cognitivos, como técnicos, el saber hacer, las aptitudes, el que se posee pero que no se encuentra codificado o es difícil de codificar, mientras que el segundo se refiere al conocimiento que se puede expresar y codificar en alguna forma de lenguaje, sea ésta, oral o escrita.

El proceso de creación del conocimiento, parte de una reflexión en uno o varios integrantes de la organización, sea o no causada por una necesidad específica, se influye de la capacidad para observarse y entenderse en los procesos tácitos o explícitos de la función que desempeña, si de ello deriva un diálogo consigo mismo o con otros, el resultado es la combinación del conocimiento tácito y explícito que se comparte y se reconfigura, dicha reconfiguración se describe en cuatro modos de conversión que a continuación se presentan.

El modelo propuesto señala los siguientes modos de conversión del conocimiento:

- **Socialización**- de tácito a tácito: Un individuo obtiene conocimiento tácito del conocimiento tácito de otro mediante la interacción mutua, sin la necesidad de explicitar el conocimiento, por ejemplo, cuando un artesano aprende la técnica mediante la observación sin pasar necesariamente por el lenguaje.
- **Externalización**- de tácito a explícito cuando el conocimiento puede transmitirse desde un conocimiento tácito y que genera a su vez un conocimiento explícito, por ejemplo, un curso de agricultura impartido por campesinos con conocimiento milenario a científicos interesados en el tema.
- **Combinación**- de explícito a explícito que utiliza la interacción y es ahí donde los individuos intercambian y combinan conocimiento. Un ejemplo muy claro de esto, es cuando un grupo de docentes expertos se reúnen para construir guías de aprendizaje para otros docentes en la que aportan su vasta experiencia en el tema.
- **Internalización**- de explícito a tácito. Que es la reconstrucción del conocimiento obtenido del diálogo con una fuente de conocimiento explícito este se reconfigura y se interioriza en el individuo y se hace parte de su bagaje y puede ser utilizado posteriormente para funciones más complejas.

El conocimiento es promovido por un ejercicio de interacción constante entre individuos, en el que se elaboran nuevos conceptos que luego de ser aprobados por el esquema identitario de la organización, se cristaliza, es decir se establece como un concepto nuevo en concordancia con el conocimiento colectivo y la visión

organizacional, se justifica, lo que significa que se somete a modelos de evaluación establecidos por la organización con el fin de que cumpla con la veracidad requerida por dicha organización, y una vez aprobado el concepto y acorde a la visión organizacional se difunda mediante una red colectiva dentro de la organización o fuera de ella.

En el proceso de la creación de conocimiento organizacional se proponen tres conceptos que son los que detonan la necesidad de crear conocimiento, enriquecen el camino de la gestión, y facilitan el entendimiento de la secuencia que se lleva dentro de la institución. Por un lado, el caos creativo, establecido como crisis generada naturalmente ya sea por un proceso de cambio tecnológico, necesidades mercadológicas, etc., o bien creado a propósito por integrantes de la organización para implementar mecanismos de análisis que conlleven a la reestructuración de conceptos ya existentes o a la creación de conocimiento nuevo. Por otro lado, la información redundante, que es un instrumento para la creación de conceptos que conecta a las personas de distintos niveles, que los habilita de manera sinérgica y sin fronteras departamentales en la construcción de conocimiento, la información se transfiere, se difunde, se internaliza y permea por todas las áreas de la organización, un ejemplo claro de transferencia de información a distintos niveles es la rotación de personal.

Finalmente, la fluctuación que se puede definir como las discontinuidades en el ambiente que rodea a una organización, que genera escenarios en los que los miembros reflexionan y modifican sus hábitos, reconfiguran sus interacciones y abren la puerta a nuevas formas de acción, (Nonaka, 1994).

Un modelo para instalar el proceso de gestión es denominado gestión *Medio-Arriba-Abajo*. Frecuentemente la estructura para la implementación de una idea nueva es de arriba hacia abajo, es decir que la decisión se toma por los mandos superiores y se genera la orden para que simplemente se ejecute transfiriéndose así a los mandos inferiores, por lo contrario el método de gestión *Medio-Arriba-Abajo*

propone una estructura en árbol o piramidal donde los conceptos se generen en los mandos medios asignando un valor importante a la experiencia de éstos, y se transmita a los mandos superiores e inferiores. Este modelo toma en cuenta a todos los miembros de la organización y les permite el trabajo de forma horizontal y vertical y no carga la responsabilidad de la creación del conocimiento a un solo sector. Sin embargo, esto no quita la responsabilidad que atañe a cada individuo, al contrario, la decisión de implementar o no un nuevo concepto sigue siendo en última instancia de los mandos superiores.

### **2.1.2 La gestión del conocimiento y el modelo de segunda generación**

Existen gran cantidad de definiciones de G.C., la que se resalta en este modelo propuesto por Firestone y McElroy citado en (Cantú y Ruiz, 2009) establece la gestión como una disciplina que interviene en la mejora de los procesos de una organización para innovar el conocimiento, mediante estrategias de socialización, y establece diez puntos que describen a la G.C., en los cuales se destaca a grandes rasgos que la G.C. nace del diálogo entre personas, interviene en los procesos del conocimiento, enmarca el diseño de herramientas de innovación de las organizaciones y nunca a la inversa, los logros de la G.C. impactan en los procesos que aborda y solo de manera directa en los resultados de la organización, por mencionar algunos.

Este modelo establece dos grandes fases para este tipo de gestión. En primer lugar, la producción de conocimiento, que es donde se producen afirmaciones de conocimiento que pueden o no ser validadas por la organización, en segundo lugar, la integración, que introduce el conocimiento mediante mecanismos eficaces en el resto de los miembros. El proceso de una organización que produce e integra conocimiento, se describe dentro del modelo de segunda generación, cuando solo integra conocimiento se considera de primera generación.

Estas dos grandes fases con subprocesos de participación individual y grupal describen el ciclo de vida del conocimiento CVC, ofrecen entre otras ventajas, la de poder ser institucionalizadas y propiciar un camino a la innovación constante del conocimiento organizacional, por un lado, la producción de conocimiento, que procura la gestión de conocimiento nuevo, en cuyo proceso se da la formulación de declaraciones de conocimiento, que se describen como las declaraciones de conocimiento, es decir, conceptos o ideas propuestas para la resolución de problemas, que pueden aplicarse en la organización, ellas son importantes pues son el resultado del trabajo y los acuerdos grupales, pueden dar paso o no al proceso de integración del conocimiento, y son indicadores de éxito en el trabajo organizacional, y suelen ser conectores al trabajo de integración del conocimiento.

Mediante el proceso de producción del conocimiento se generan declaraciones y afirmaciones de conocimiento que son integradas después de su proceso de validación. La validación se entiende como la asignación de valor e importancia de una propuesta, con base en las características de aceptación en la organización, sus estatutos, políticas, etc.

La segunda fase del CVC corresponde a la integración de conocimiento nuevo en la organización, en esta etapa se retira el conocimiento antiguo. Comprende 4 subprocesos: Transmitir, Investigar, Enseñar y Compartir. En esta etapa se debe dejar bien definidos los alcances, los beneficios y las formas en las que se ha de introducir primero en las personas y posteriormente en la organización. Son importantes los medios e instrumentos mediante los cuales son difundidas las declaraciones de conocimiento, y la velocidad y tiempo de duración de las declaraciones determinan el éxito y el ciclo de vida del conocimiento.

### **2.1.3 La Quinta Disciplina: Organizaciones que aprenden**

La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge (2005), con la finalidad de crear organizaciones inteligentes, es decir, organizaciones que sean capaces de



observarse y regularse en un entorno dinámico, parte de la creación de conocimiento tomando en cuenta que el aprendizaje organizacional supone el aprendizaje individual.

Este modelo establece tres componentes principales, por un lado, identifica siete barreras que obstaculizan o no permiten el aprendizaje, por otro lado, establece once leyes que, al contrario de las barreras, son facilitadores del proceso del aprendizaje. El componente central es el desarrollo de cinco disciplinas que involucran ámbitos personales como son: el dominio personal, los modelos mentales, así como ámbitos grupales tales como el trabajo en equipo, la construcción de una visión compartida que en conjunto constituyen el pensamiento sistémico.

**Pensamiento sistémico.** El *pensamiento sistémico* es una manera de ver las situaciones como un conjunto de factores integrados, entrelazados y donde cada uno influye en mayor o menor medida. Implica cambiar la manera cotidiana de ver la vida fragmentariamente y situarse en una visión del todo.

Esto en el plano organizacional significa que es necesario que los miembros de una empresa o institución se perciban como parte de la institución y no como un trabajador aislado que cumple su función sin tener relación con otros. Adoptar esta postura requiere de un trabajo constante en el dominio de las disciplinas que esta propuesta describe.

**El Dominio Personal.** El *dominio personal* es una disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, parte de la idea de que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. Significa ver la vida desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva, es decir, concebirla como una tarea de creatividad permanente. El dominio personal tiene impacto en la felicidad individual, en donde se expande la actitud de las personas para crear resultados deseados o esperados; las personas que practican esta disciplina “nunca llegan”, saben que se

trata de un proceso que lleva toda la vida, trasciende la competencia y habilidad y requiere de crecimiento espiritual.

El dominio personal es un proceso continuo de aprendizaje, quienes tienen alto nivel del mismo, reconocen constantemente sus zonas de crecimiento y no se sienten frustrados por sus limitaciones, al contrario, tienen la capacidad para la gratificación demorada y para encontrar en cada tropiezo una nueva oportunidad de aprendizaje.

**Modelos mentales.** Los *modelos mentales* son imágenes, generalizaciones, paradigmas, creencias que permiten ver el mundo de determinada manera, posibilitan el análisis de las cosas mediante la observación selectiva, es decir que dos personas pueden recibir los mismos datos sensoriales e interpretar dos cosas distintas.

Muchas veces no podemos concebir modos diferentes de pensamiento y acción puesto que no pueden las nuevas ideas o perspectivas distintas ser lógicamente aceptados por nuestros arraigados modelos mentales. El problema de estos no solo es el impacto que tienen en la acción de los individuos, sino que muchas de las veces no pueden verse desde la conciencia, es decir que son patrones inconscientes y por ello es muy complicado observarlos, delimitarlos y modificarlos y a medida que pasa el tiempo se vuelven anacrónicos y facilitan la no percepción adecuada de la realidad, lo que impacta profundamente en la cultura de las organizaciones.

**Aprendizaje en equipo.** El *aprendizaje en equipo* es un proceso mediante el cual todos los integrantes del mismo comparten una misma visión sobre cuál es su objetivo, cómo van a trabajar para alcanzar los resultados y cuál es su realidad actual; entendiéndose por esto último cuáles son las rutinas defensivas que deben enfrentar para que el aprendizaje fluya y cómo manejan el conflicto en favor del aprendizaje.

Normalmente los equipos se componen de fuerzas individuales que no ejercen su poder todos juntos en la misma dirección. De este hecho es que la quinta disciplina estudia el “alineamiento” de los equipos; menciona que un equipo no alineado es un desperdicio de energía, porque no importa que tan buenos sean los individuos ni que tanto esfuerzo pongan si no trabajan alineados sobre el mismo objetivo.

El aprendizaje en equipo requiere de tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de pensar sobre problemas complejos, por lo cual se requiere de vivir el pensamiento sistémico dentro del equipo.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada, en donde los individuos están conscientes de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás, entendiendo los supuestos que se deben “suspender” en los diálogos o las rutinas defensivas que se están presentando y que obstaculizan el aprendizaje.
3. La necesidad de inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo a otros equipos, lo cual sólo se logra si el equipo está consciente de cómo logra esta disciplina y lo puede explicar, de otra manera el aprendizaje en equipo sería solo cuestión de suerte.
4. El diálogo y la discusión son los componentes de esta disciplina. Se requiere una diferenciación entre momentos de diálogo y de discusión con el fin de que cuando se experimente uno u otro se obtengan los resultados deseados.

El diálogo busca la fluidez de las ideas, no busca convencer a otros de que se tiene la razón, por lo tanto, es necesario que al practicar el diálogo se suspendan los supuestos de cada uno con el fin de poder estar abierto a las ideas de los otros y de entender la propia incoherencia de las ideas propias. En cambio, la discusión tiene como objetivo tomar decisiones, requiere defender y entender puntos de vista, se busca la participación de los miembros del equipo para lo cual es necesario el respeto mutuo y el percibirse como colegas sin rangos distintos a fin de crear un clima de confianza en donde todas las ideas son válidas.

Practicar el pensamiento sistémico es fundamental para el aprendizaje en equipo, y es de mucha ayuda para reconocer y manejar dichas rutinas defensivas a través del manejo de arquetipos sistémicos que permiten conocer qué pasa y pasará en la situación que se vive. Así mismo el pensamiento sistémico permite resolver conflictos de manera que sean en beneficio al aprendizaje en equipo, la manera en cómo se afrontan y la actitud que se tiene ante ellos hablará de la inteligencia del equipo, ya que no se trata de evitarlos o de que los equipos no lo tengan, sino de resolverlos.

**Visión compartida.** Una *visión es compartida* cuando dos o más personas tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua. Esta disciplina implica crear y desarrollar intereses comunes en los miembros de una organización, de manera que la gente se conecta por una aspiración común (por lo tanto, el interés de cada individuo es genuino) y construyen una visión a partir del deseo de estar conectados con otras personas en una tarea importante, creando un vínculo que alinea las acciones de cada individuo al mismo fin.

Bajo esta disciplina, las personas tienen libertad de expresión, están enfocadas en una meta común, trabajan en el logro de la meta global porque saben que son parte de ella. Al crear una conexión entre los individuos se desarrolla la concentración y energías para el aprendizaje, sobre todo el aprendizaje generativo (expandir la capacidad de crear); a esto hay que sumar que el pensamiento de las personas se torna más estratégico, sistémico y permite abordar la situación de muchas maneras. Además, genera compromiso y refleja la visión personal de la gente que la comparte, eleva las aspiraciones de la gente, y transforma el trabajo como parte de un propósito mayor.

Desde aquí, las personas desarrollan compromiso por el logro de la meta y no sólo la capacidad para acatar reglas, precisamente porque la visión surge de una visión personal que se conjunta con la de otros para dar lugar a la visión compartida.

#### **2.1.4 Las Comunidades de Práctica**

Wenger (1995), propone algunos elementos que no solo introducen el concepto de aprendizaje como un proceso dinámico y social que privilegia la colectividad como fuente del aprendizaje mismo, que permean no solo a las instituciones educativas, también las organizaciones empresariales y de cualquier otro tipo. Establece el concepto de comunidades de práctica con el que explica las condiciones humanas de socializar para aprender.

Se define a las comunidades de práctica como un conjunto de personas que llevan a cabo una práctica en común, en un espacio determinado, dentro de un contexto histórico y social, unidos por distintos factores en común, tiene los mismos objetivos, construyen juntos y adoptan normas y comportamientos permitidos en la comunidad, lo que les genera un sentido de pertenencia, y se integra en el sentido común de los individuos. Las comunidades de práctica están por todos lados porque son inherentes al ser humano, participamos de ellas desde que somos niños y son contextualizadas por la cultura, y permiten entenderlas de una manera familiar.

Estos procesos a lo largo de la vida, permiten establecer mutualidades, es decir, relaciones en las que participamos y reconocemos y adoptamos distintos roles. Las afiliaciones representan el grado de aceptación de las condiciones de la comunidad y por tanto la pertenencia a ella, todo con base en las interacciones interpersonales. Su definición refiere a la confluencia de un todo, es decir, es la participación activa de ser y el pensar. De ahí que las personas dentro de la comunidad interactúan entre sí y se reconfiguran, negocian significado, es decir que establecen acuerdo se lo que significan las ciertas cosas para todos los miembros de la comunidad.

Lo anterior da lugar al proceso de cosificación, se complementa con la práctica, son parte de la comunidad y completan el aprendizaje de los integrantes, la cosificación se define desde el punto de vista del autor, como el proceso de dar forma a la experiencia, en donde un objeto no es simplemente una cosa, sino que es la punta

de una inmensidad de significados ocultos que se dan como resultado de la participación y negociación de significado de los miembros de la comunidad. Normalmente las cosificaciones adquieren sentido en las comunidades mismas, pueden permear individuos, comunidades organizaciones etc.

Hay tres características que describen una comunidad de práctica, una de ellas es el compromiso mutuo, que puede definirse como la afinidad que tiene los miembros a la cultura de la comunidad que les mantiene unidos a ella, nace en la práctica y de la intención de mantener viva la comunidad y aun que las personas del grupo no son homogéneas, más al contrario, son entre sí diferentes, el compromiso consigo y con la comunidad que les mantiene ahí tiene que ver también con la afiliación, el sentido de pertenencia de los integrantes.

La segunda característica es, la empresa conjunta que es la finalidad de la comunidad, es algo complejo, no es simplemente una meta, y al igual que el compromiso mutuo no supone homogeneidad, pero sí es parte de la vida de todos los miembros del grupo pues surgen de ser negociadas por la misma comunidad, incluso cuando las empresas nacen por mandato, evolucionan hasta adaptarse a las exigencias institucionales y los grupos que la particularizan.

La tercera característica es el repertorio compartido, es decir, el conjunto de recursos creados por la comunidad, que han sido ensayados por cierto tiempo y que están disponibles para una posterior negociación de significado, dan cuenta de la historia de la comunidad y son importantes porque hacen parte de sus actividades. En el repertorio compartido se incluyen todos los artefactos, símbolos gestos, comportamientos, maneras de decir las cosas e incluso conceptos creados o adaptados dentro de la comunidad.

Las comunidades de práctica no necesariamente son armónicas, y no siempre cumplen de manera explícitas las tres dimensiones, eso no quiere decir que no sean propicias para la negociación de significado, muy al contrario, las comunidades son

variadas y cada una con sus empresas conjuntas, su repertorio compartido y niveles de compromiso mutuo, son ideales para el aprendizaje de cualquier tipo y en cualquier ámbito social.

## **2.2 Diseño de un camino para la innovación en la formación del guía: metodología del trabajo**

En este apartado se muestran las fases bajo las cuáles se desarrolló este proyecto, en una primera instancia se presenta la conformación de la comunidad de práctica, luego, el proceso de mapeo y la combinación del conocimiento, posteriormente, el uso del conocimiento y finaliza con la descripción de la fase de almacenamiento y difusión. De cada fase se describen tres elementos. 1- Descripción conceptual de la fase con sustento en los modelos teóricos, 2- la finalidad que ha perseguido dicha fase en el proyecto, y 3- los pasos a seguir en el desarrollo del mismo.

El proyecto se desarrolló con el fin de capitalizar al departamento educativo del zoológico, y tuvo como finalidad innovar la formación del guía para mejorar los recorridos guiados en el Zoológico Guadalajara. Fue desarrollado en un período de año y medio desde la fase de la identificación de la necesidad, hasta el término del trabajo de la comunidad de práctica. A continuación, se presentan las fases ya mencionadas.

### **2.2.1 Construcción de la Comunidad de Práctica (CoP)**

Las comunidades de práctica son grupos de personas organizadas bajo las estructuras organizacionales, cuyo objetivo es gestionar procesos mediante los cuales la organización pueda perpetuar o innovar su práctica, resolver problemas o necesidades previsibles (Wenger, 1995).

Las comunidades de practica tienen una participación fundamental en los proyectos de gestión del conocimiento pues hacen énfasis en la construcción de conocimiento con la participación de integrantes independientemente de su puesto en la organización (Nonaka, 1999). Las comunidades de práctica reflexionan sobre su propia práctica, detectan necesidades, gestionan conocimiento, resuelven problemas, integran conocimiento nuevo, este es un proceso que sustenta el



modelo de segunda generación propuesto por Firestone y MacElroy (Cantú y Ruiz, 2009).

La instalación de una comunidad de práctica en este proyecto tuvo como finalidad contribuir a mejorar los procesos de capacitación del personal del departamento educativo del Zoológico Guadalajara, mediante el trabajo colaborativo y partiendo de la experiencia de sus miembros.

Los pasos o actividades que se diseñaron para conformar a la comunidad consistieron en:

1. Solicitar el permiso para conformar la comunidad a las autoridades del departamento.
2. Informar a la jefatura del departamento sobre el contenido, los integrantes y los tiempos de trabajo de la comunidad
3. Presentar la necesidad a resolver y los beneficios del trabajo
4. Reunión con cada integrante de mandos intermedios, con el fin de invitarles a formar parte de la comunidad
5. Identificar los beneficios de conformar la comunidad de practica
6. Discutir el formato de las sesiones de trabajo de la CoP
7. Acordar tiempo y espacios para la primera reunión
8. Desarrollar la primera reunión
9. Hacer trabajo de introducción para la conformación de la comunidad
10. Presentar el formato de la comunidad de practica a las autoridades del departamento
11. Comenzar el trabajo de integración de la comunidad.
12. Establecer metas a mediano y largo plazo
13. Fijar metas a largo plazo satisfactorias y comunes

### **2.2.2 Mapeo**

El mapeo es una técnica que se emplea para identificar si existe conocimiento dentro de la organización, se asemeja a una arquitectura que permite observar de forma gráfica el conocimiento con el que cuenta una organización. (Eppler, 2001 en Toledano 2009). El mapa de conocimiento permite determinar si este es suficiente para resolver una necesidad que se ha planteado., Además da cuenta de dónde y quien o quienes poseen dicho conocimiento.

El proceso de mapeo para este proyecto tuvo la finalidad de detectar el conocimiento que posee el Parque para cumplir el objetivo de innovar el proceso de formación de los guías, además, identificar el conocimiento relacionado con las áreas de Biología y Veterinaria, así como las habilidades en el manejo de grupo con que cuenta el parque. Así mismo, determinar personas estratégicas que tengan la capacidad de enriquecer la toma de decisiones y las fuentes potenciales de las que se puede obtener dicho conocimiento.

Los pasos planeados para la fase del mapeo consistieron en:

1. Determinar el conocimiento que se persigue para este proceso de mapeo.
2. Diseñar los cuestionarios a aplicar en esta etapa.
3. Delimitar el tiempo de duración del proceso de mapeo.
4. Aplicar cuestionarios a todo el personal del departamento relacionado con los recorridos guiados
5. Analizar los datos obtenidos del mapeo.
6. Identificar las fuentes potenciales de conocimiento
7. Tomar decisiones acerca de la manera en la que se habrá de capturar la información obtenida.
8. Observar procesos en el que se desarrolla el mapeo.

Se planeó aplicar algunos grupos focales con expertos en temas relacionados con la formación del guía y se diseñaron algunas entrevistas que serían aplicadas a personas expertas en temas que se relacionan con los recorridos guiados

### **2.2.3 Producción del Conocimiento**

En este proyecto, la fase de producción de conocimiento, fue planteada privilegiado el trabajo colaborativo, que genere intercambio de conocimiento explícito para crear conocimiento explícito entre los integrantes de la comunidad. De acuerdo con Nonaka (1994) esto supone una serie de procesos individuales y colectivos que a su vez promueven el desarrollo de activos tangibles e intangibles, entre los miembros y para la organización. Además, estos activos de conocimiento abonan al capital intelectual individual y social del Departamento Educativo.

El desarrollo de esta propuesta de intervención se centró en el trabajo que realizan los responsables de áreas en las que se ofrecen recorridos guiados como parte de los servicios del departamento educativo, dicha intervención tuvo como fin desarrollar un modelo de capacitación que fortalezca el proceso de formación del guía en el servicio de recorridos guiados del parque.

Las actividades fueron estructuradas bajo el enfoque basado en competencias y pretendían desarrollar habilidades específicas que permitieran a los responsables de área, administrar herramientas que mejoren la calidad de los recorridos, así como adquirir o fortalecer conocimientos declarativos y procedimentales que hagan más eficiente la práctica profesional de las responsables de área.

La planeación de pasos a seguir para esta fase consistió en:

1. Conocer las generalidades del enfoque basado en competencias, sus beneficios en el desarrollo del proyecto.
2. Identificar de forma conceptual los elementos que constituyen las competencias.
3. Identificar las habilidades en el manejo de grupo que requieren los guías
4. Describir los conocimientos que requiere los guías en las distintas modalidades de recorridos guiados.
5. Describir las actitudes que requiere el guía tanto en el manejo de grupo, como en su participación en el departamento.

6. Describir las habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un guía, que sean específicos de cada área.
7. Elaborar las competencias del departamento y competencias por área.

El uso del conocimiento producido por un conjunto de miembros de la organización, como parte de un proceso interactivo en el que el conocimiento de cada integrante contribuye a crear conocimiento nuevo, es definido por Nonaka 1994. Con el término de “cristalización”, El conocimiento nuevo se convierte en un producto tangible, o como menciona Wenger (1995), se cosifica. Esta cosificación es el resultado de la validación de declaraciones de conocimiento producidas en la organización.

El uso del conocimiento para este proyecto, tenía la finalidad de integrar los conocimientos adquiridos a partir del trabajo de la comunidad, en el desarrollo de un modelo de capacitación que incluya la definición de las competencias de un guía, además, algunos instrumentos que faciliten la adquisición de dichas competencias y contribuyan a mejorar la práctica de la formación misma.

Los pasos que se incluídos en esta fase fueron los siguientes:

1. Elaborar y plantear el modelo de capacitación
2. Poner en marcha la prueba piloto del modelo
3. Evaluar avances en la prueba piloto del modelo
4. Identificar puntos de mejora en la implementación del modelo
5. Elaboración de un modelo de evaluación
6. Elaborar el documento del perfil y el modelo de capacitación

El tiempo de duración de las sesiones semanales promedio dos horas:

Sesión 1
----------

- Introducción al curso
  - Presentación de aspectos generales del curso, objetivos, alcances, y estructura
  - Hacer sentido en la integración del enfoque basado en competencias al desarrollo del proyecto
-

- 
- Conferencia sobre el enfoque basado en competencias.
  - Conocer el enfoque basado en competencias
  - Revisión de ejemplos de competencias
  - Elaboración de ejemplo de competencias de forma individual
  - Elaboración de ejemplos de competencias por parte de los integrantes de la comunidad

#### Sesión 2

- Análisis del instrumento para la recolección de información “Autocuestionario” “Entrevista semiestructurada” “panel de expertos” “SQA” y “FODA”
- Implementación de instrumentos para la recolección de datos entre integrantes de la comunidad resolución de dudas.
- Asignación de instrumentos que se implementan en las áreas par recolección de datos

#### Sesión 3

- Identificar habilidades y conocimientos necesarios para un buen recorrido
- Conferencia de actualización de información relacionada con las especies del parque
- Panel de expertos para la elaboración de identificación de habilidades y conocimientos recabados durante la semana.
- Conocer tipos de organizadores gráficos para el manejo de la información recabada
- Elaboración del listado de conocimientos básicos necesarios que debe adquirir un guía

#### Sesión 4

- Identificar r habilidades de expresión oral y manejo de espacios
- Elaborar un listado de cualidades exitosas para la expresión oral.
- Elaborar la primera versión de competencias
- Elaborar la primera versión de competencias por área
- Retroalimentar grupalmente las primeras versiones de competencias

#### Sesión 5

- Exponer competencias elaboradas durante la semana en forma individual
  - Retroalimentar grupalmente las competencias elaboradas en forma individual
  - Construir el modelo de capacitación
  - Definir materiales y tempos, así como la participación de cada integrante
  - Poner en marcha las primeras actividades del modelo de capacitación
-

### Sesión 6

- Analizar avances en la implementación del modelo
- Exponer las actividades del pilotaje del modelo
- Retroalimentar grupalmente las actividades implementadas durante la semana
- Presentar evidencias tangibles de las actividades realizadas en la semana
- Reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos en la semana con relación a la implementación del modelo

### Sesión 7

- Analizar avances en la implementación del modelo
- Poner en común las actividades realizadas en la semana de forma individual en torno al modelo
- Retroalimentar grupalmente las actividades implementadas
- Presentar evidencias de las actividades implementadas
- Reflexionar sobre los aprendizajes logrados de la segunda semana de trabajo de la comunidad hasta ese momento

### Sesión 8

- Identificar fallos y aciertos en el pilotaje el modelo aplicados
- Reflexionar en torno a las fallas y aciertos del trabajo
- Analizar del concepto *portafolio de evidencias*
- Conocer el instrumento de evaluación: portafolio de evidencias
- Definir los insumos del portafolio de evidencias
- Elaborar un portafolio de evidencias durante la semana

### Sesión 9

- Construir los productos
- Exponer portafolios de evidencias
- Iniciar la redacción final del perfil, el diagrama y el modelo de capacitación
- Definir fecha de entrega de productos terminados

### Sesión 10

- Entregar los productos terminados
- Reflexionar sumariamente sobre lo aprendido en el trabajo de la comunidad

### **2.2.5 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido**

Todo proceso de gestión del conocimiento no estaría completo si luego de la construcción de conocimiento no se definen mecanismos de almacenamiento y acceso de lo producido, o formatos de acumulación. (Nonaka, 1994). La creación de modos y formatos de almacenamiento que sean fáciles de acceder por el resto de los miembros de la organización son en sí cosificaciones del proceso de gestión del conocimiento, como lo refiere Wenger (1995). Es necesario tomar en cuenta que cuando se definen los formatos y formas de acceso al conocimiento, también debe determinarse el periodo en el que dicho conocimiento debe revisarse, actualizarse o evaluar la pertinencia de su uso en la organización.

## 2.3 Herramientas para recolección de datos

Las herramientas etnográficas que hacen parte de las ciencias sociales, brindan indiscutible soporte a los procesos de análisis de la práctica son elementos que permiten una aproximación a la descripción de los elementos culturales de una unidad social o grupo de personas, para, entre otras cosas, identificar puntos de mejora en el proceso de la enseñanza-aprendizaje, e implementar estrategias innovadoras.

El etnógrafo puede observar la práctica docente, con la finalidad de encontrar, dentro de lo que ocurre en un aula, lo que sucede cotidianamente, que aparentemente no se ve, pero que es pieza clave para la detección de necesidades. El etnógrafo se vuelve uno más dentro de la cultura del grupo, para identificar aspectos que lo lleven a entender ciertos procesos culturales. (Woods, 1997)

Los métodos utilizados en este proyecto para el proceso de recolección de datos, fueron la observación participante, la entrevista, las grabaciones y notas de campo.

**La Observación.** La observación es un método etnográfico, que facilita el acceso a los procesos culturales de un grupo social, entender patrones que de otra forma no se pudieran ver y encontrar relaciones intersubjetivas entre los datos y los individuos del grupo. La observación es la descripción fiel y detallada de los actores, su contexto, las cosas que hacen, que dicen y sienten, contesta la pregunta ¿qué ocurre aquí? Es importante, de acuerdo a los objetivos de la caracterización, delimitar el objetivo de la observación con el fin de no perder el foco de lo que se observa, así como el método a utilizar, existe una amplia variedad de estilos, sin embargo, podemos agrupar en dos grandes grupos los tipos de observación.

En la observación participante el investigador se hace uno con la comunidad a estudiar, asume un rol dentro de las actividades del grupo, se introduce en la cultura y al mismo tiempo que participa de las actividades cotidianas, desarrolla su trabajo.



Ello conlleva un riesgo importante de mencionar, los observadores corren el riesgo de volverse nativos en el grupo y permitir que los ideales del sistema o los propios influyan en la representación e interpretación de los datos.

Por otra parte, la observación no participante ofrece la posibilidad de obtener datos genuinos en donde la participación de quien observa, no interfiera en el desarrollo de las acciones, esto permite adoptar el rol de “La mosca en la pared” e imposibilita la influencia en las actividades. Es importante señalar las notas de campo en este proceso, son apuntes cortos, que se hacen durante la sesión, que permiten entre otras cosas, resaltar un detalle importante, refrescar la memoria en el proceso de transcripción, etc.

**Grabaciones de audio y video.** El uso de grabaciones en audio y video cuando todos los participantes están de acuerdo, se hace fundamental en la documentación de la práctica, ya que permite conservar con toda fidelidad lo ocurrido en las sesiones de trabajo, esto permite que el observador pueda identificar elementos que por su rapidez o por el hecho de ser participante no pueda percibir, este material posibilita revisiones posteriores, permite la comprobación posterior de los datos obtenidos y sirve como referente al desarrollo del proyecto.

**La entrevista.** Si bien es cierto que la etnografía es importante para determinar el contexto de un grupo, necesario es acceder a ciertas herramientas que nos introduzcan a determinada información, una muy importante es la entrevista que permite conocer múltiples elementos del pensamiento abstracto, sentimientos y percepciones, “las entrevistas son el instrumento más poderoso de la investigación, cuando se la utiliza en conjunto con otros métodos” (Woods, 1995, p.104) algunos atributos importantes que hay que poseer como entrevistador son, la naturalidad, la curiosidad y la confianza. La confianza en esencia es la generación de empatía con el entrevistado, el entrevistador debe entender las características y condicionantes del informante, e inclusive utilizar algunas herramientas que brinden información de sí mismo para generar un ambiente de confianza.

Un segundo atributo es el de la curiosidad, que se define como el interés por profundizar más en determinado tema. Woods (1993) determina que es importante utilizar el conocimiento pedagógico, que se define como la sensibilidad de proponer la solución correcta en determinadas circunstancias, lo que nos es muy útil al momento de realizar una entrevista para determinar hasta cuándo y hasta donde podemos indagar o inferir ciertos aspectos del entrevistado. Del mismo modo la naturalidad, comprende el entender la postura de neutralidad del investigador, que no debe inferir en la información recabada del entrevistado, de lo contrario, los datos deben ser lo más genuinos posible, es tarea del investigador extraer lo fundamental de ello y debe tener cuidado de no convertirse Él en el entrevistado.

### **El análisis de los datos**

El análisis de los datos como una manera de interpretar lo que sucede en proceso de una práctica, consiste en la elaboración de supuestos teóricos a partir de acomodos lógicos y entendibles de los datos recolectados con la mayor fidelidad posible, requiere una amplia dedicación del analista, la disposición a jugar con el acomodo de los datos y el supuesto de que se habrá de cometer errores, elaborar categorías y subcategorías, reflexionar constantemente sobre los datos, elaborar memos frecuentemente, encontrar patrones de relación entre datos y patrones, elaborar un adecuado proceso de triangulación de los datos, ofrece un conjunto de posibilidades metodológicas, para hacer una buena caracterización de la práctica que se analiza.

La formulación de las conclusiones, posibilita que la información obtenida se clarifique, provee de elementos necesarios al observador para elaborar supuestos teóricos de lo que sucede dentro de una práctica educativa, y determina la pertinencia de intervenir y definir, si es necesario la manera de hacerlo. Si se lleva adecuadamente el proceso, la información lograda será susceptible de consulta en trabajos posteriores, o bien será referente académico para la construcción de nuevo conocimiento.

## **CAPITULO III**

### **Un vistazo a lo ocurrido en el camino a la mejora de la formación del guía: descripción de la intervención**

En este capítulo se presentan dos apartados, en primera instancia, una narrativa de lo ocurrido en las distintas fases del trabajo de la comunidad, así como su relación con los conceptos propuestos por algunos autores en la gestión del conocimiento. En segunda instancia se describe el conocimiento estructural, es decir, los productos o cosificaciones útiles para la organización generados a partir de la implementación de la intervención. El trabajo de la comunidad fue documentado por medio de grabaciones de audio, notas de campo personales del gestor, dicha información fue documentada en diarios y registros elaborados durante todo el proceso.

#### **3.1 Procesos y aprendizajes de una comunidad que trabaja para innovar el proceso de formación del guía**

En este apartado se describe lo ocurrido en el proceso de conformación de la comunidad de práctica, así como el diseño de la intervención que permitiría alcanzar el objetivo de innovar el proceso de formación del guía del departamento educativo, hasta lo ocurrido en la fase de producción del conocimiento requerido.

El análisis del proceso que se reporta en este informe corresponde a la fase de Producción de Conocimiento, que de acuerdo a Firestone y MacElroy (en Ortiz Cantú y Ruíz 2009), es la primera fase del ciclo de vida del conocimiento. La fase de integración del conocimiento producido que, si bien se ha comenzado a implementar en el Departamento Educativo, aún se encuentra en proceso y por lo tanto algunos de los productos presentados en este trabajo corresponden a los generados en la fase de construcción y no necesariamente a la versión final, que quedará validada después de la integración.

El proyecto dio inicio a partir del mes de febrero del año 2015, luego de identificar la necesidad de innovar el proceso de formación de los guías del Departamento. El trabajo fue proyectado para desarrollarse en tres grandes etapas. La primera de estas fue la de constituir una comunidad de práctica, la segunda, llevar a cabo un mapeo para identificar el capital intelectual con el que cuenta el parque y la tercera, una etapa de producción del conocimiento a partir de los resultados del mapeo.

Una de las ventajas del proyecto fue la de contar con autorización de la jefatura del Departamento a lo largo de todo el proceso, lo que permitió que con toda libertad la comunidad pudiera generar propuestas, disponer de espacios y de tiempo en los horarios de trabajo, y utilizar espacios físicos y recursos tecnológicos, lo que sin duda fue fundamental en el desarrollo de las actividades. La comunidad pudo crear y proponer innovaciones para la formación de guías a la jefatura, quien fungió como validadora final haciendo aportaciones de mejora a las propuestas.

### **3.1.1 Conformación de la Comunidad de Práctica**

El proceso comenzó con un póster que fue colocado dos meses antes de iniciar el desarrollo del proyecto, en diferentes espacios del departamento. Este póster fue elaborado por un mando intermedio con información que relacionaba conceptos de la gestión del conocimiento y algunos aspectos de la formación del guía. Esto con la intención de generar un acercamiento entre los miembros del departamento y su cultura con los procesos de la gestión del conocimiento. El poster también fue tema de diálogo en la primera sesión del proceso de conformación de la comunidad de práctica.

A continuación, se presenta la imagen del poster colocado en el departamento. En esta imagen se combinan elementos de la gestión del conocimiento con una especie carismática del parque como son los gorilas, se hace la comparación entre un proyecto de gestión que nace y debe ser cuidado por los miembros del departamento para que pueda desarrollarse, tal como una familia de gorilas lo haría

con las crías que dependen del cuidado de los miembros para crecer e integrarse a la comunidad, el objetivo del poster fue el de introducir el proyecto empleando el proceso de cuidado de la cría por tratarse de un tema familiar para todos los integrantes del departamento.

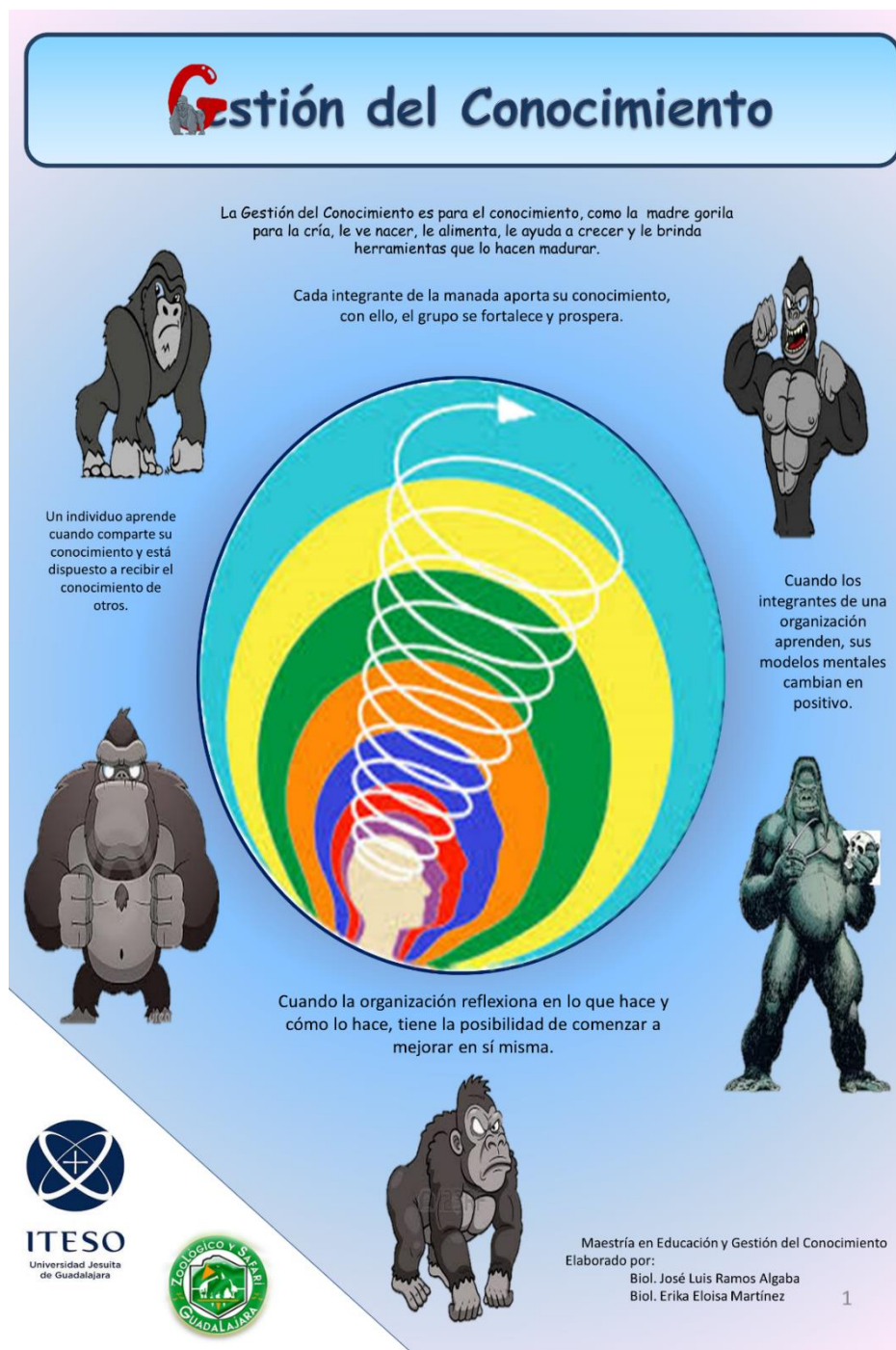


Figura 3. Imagen del poster de Gestión del Conocimiento para el Departamento Educativo.

Inicialmente el póster despertó interés en el personal del Departamento por conocer la temática de la gestión del conocimiento, por lo que se fue dando a conocer en diálogos informales entre el gestor y los integrantes del Departamento y en conversaciones esporádicas de pasillo. Este interés fue aprovechado por el gestor para introducir gradualmente algunos conceptos de este tipo de gestión que consideró de interés para el personal, con el fin de que las actividades de la comunidad no resultaran extrañas.

En las primeras semanas las conversaciones enfatizaban cómo la gestión del conocimiento podía ser importante para ciertos espacios del parque, sobre todo en las áreas en las que de alguna u otra forma se atiende visitantes. Estas conversaciones incluyeron autoridades del parque como se observa en el siguiente fragmento de uno de los diarios.

Durante el primer recorrido de reconocimiento en la mañana en la reserva del safari, en un diálogo entre un directivo del parque y el gestor, D.G pregunta al gestor sobre el avance de las guías del tren, el gestor contesta que iban bien, pero que le parecía necesario trabajar con el coordinador operativo del para que los cambios fueran más sólidos, J.L. comenta que hay algunos conceptos de la GC que podrían ser útiles para ello, J.L. comenta además que Él puede aplicarlos para ver que podía pasar, DG. Comenta que -adelante, que lo podemos intentar, pero, que se debía empezar lo más pronto posible- La conversación continuó con el tema de cuando se podría comenzar, y se desvió cuando se detectó cierto comportamiento inusual de algunos antílopes (D4 Abril 2015).

El fragmento anterior da cuenta de una validación por lo menos inicial por parte de un alto directivo del parque para el proyecto de gestión que estaría por ser implementado.

La conformación de la comunidad de práctica transcurrió de manera natural y fluida, ya que desde meses antes se dibujaba quiénes pudieran ser parte de ella, en primer lugar porque formaban parte del equipo de coordinadores de área o mandos intermedios, en segundo lugar porque tres de ellos ya habían sido parte de una comunidad de aprendizaje como parte de un proceso de intervención en un proyecto de gestión del conocimiento anterior, y finalmente porque todos percibían la misma necesidad y comprendían los beneficios de trabajar en comunidad de práctica. Tal como se nota en el siguiente fragmento extraído de uno de los diarios del proceso de formación de la comunidad, que muestra el diálogo ocurrido entre una de las responsables con más experiencia y otra persona que recientemente comenzó a dirigir un área.

-Ahorita que dice RT, que somos áreas distintas, al contrario, yo pienso que al formar la comunidad, nos vamos a apoyar mutuamente porque, a veces, uno no ve sus propios errores, lo que a uno le fallo, o lo que le falta a uno pero a lo mejor CC sí lo ve.

-Ahh si si pues en ese sentido, todo se nota

-Si, en eso se va a apoyar, aunque a lo mejor sean otros objetivos, usted nos va a ir empapando de lo que se hace ahí, y también nosotros podemos decirle de nuestra área y ayudar de alguna manera.

-Pues, que bueno que fuera que todos marcharan bien, pero bueno, a veces no es así.

-Fíjese (le pregunta a RT) a veces, no a veces, casi siempre depende de nosotros, comentaba a CC que, que hay ciertos métodos y cosas que a veces nosotros dejamos pasar o que a veces no aplicamos, pero lo que cada quien valla sabiendo, lo podemos ir poniendo aquí para que usted también lo aplique y ya, a lo mejor esos que no son tan buenos, si nosotros le vemos otra cara o los estimulamos, puede que no sean tan buenos, pero si mejoren más (D2 Enero 2015).

El extracto anterior da cuenta por lo menos en etapas iniciales de empresa conjunta como la de incidir positivamente en la formación de los guías para mejorar la calidad de sus recorridos. Además, en los diálogos se muestran también en etapas iniciales el compromiso mutuo de algunos integrantes de la comunidad, lo que sería clave en el desarrollo del proceso.

Los factores tomados en cuenta para determinar quiénes formarían parte de la comunidad para este proyecto fueron:

- Ser personas clave en la toma de decisión relativa a los recorridos guiados del Departamento.
- Compartir el interés por resolver la necesidad de mejorar la formación en los guías.
- Manifestar interés por aportar sus conocimientos y experiencias para mejorar los recorridos guiados.
- Estar interesados en brindar mejores herramientas en el proceso interacción entre personas del departamento y con el visitante.
- Estar dispuestos a reflexionar en torno a su práctica para identificar puntos de mejora en ella.
- Manifestar interés por aprender cosas nuevas para mejorar el desempeño de su papel como formador.

Al principio la comunidad se conformó por el equipo de mandos intermedios, es decir por los 4 coordinadores de las áreas que de alguna manera se dan atención al visitante, más el gestor. Tiempo después y por una sugerencia de retroalimentación externa, para etapa de producción del conocimiento se integró un guía cuya participación fue determinada tomando en cuenta su formación en la Licenciatura en Educación, los casi cinco años de experiencia y su capacidad de análisis mostrada al identificar puntos de mejora en los recorridos de sus compañeros. Los integrantes de la comunidad se caracterizaron por poseer experiencia, ya que contaban con 4 años como mínimo de trabajo en el parque y por conocer la problemática de la formación de los guías:

- Agente gestor del proceso: responsable del proceso de capacitación del departamento y con 14 años de antigüedad en el tema de recorridos guiados.
- RR: estudiante del séptimo semestre en la Licenciatura en Medicina Veterinaria, es una persona entusiasta, que manifiesta una gran sensibilidad



al cuidado de las especies, característica que permea a los guías que comparten el área con ella. Durante al menos 4 años cubrió el rol de guía por lo que conoce bien estas actividades.

- RS: Colabora en el parque desde hace 10 años, de personalidad ordenada y detallista, cuenta con experiencia en el área de logística, resolución de conflictos y organización de personal en el servicio de recorridos guiados. Su formación es en Administración de Empresas Turísticas.
- RC: es la coordinadora con más experiencia del grupo, con una antigüedad de 15 años en el parque y participación en múltiples proyectos, lo que le confiere una visión amplia de lo que sucede en su área. Es de personalidad analítica y detallista, posee sensibilidad en cuanto al desarrollo personal, tiene gran capacidad de observación y análisis para detectar patrones en lo que ocurre dentro de la organización.
- RT: es la persona de mayor edad del grupo y la coordinadora más nueva en el Departamento. Es de personalidad sensible amable y solidaria, posee una gran sensibilidad hacia las personas, sobre todo en los visitantes que presentan alguna discapacidad. Manifiesta compromiso con el parque, que se traduce en una enorme responsabilidad del trabajo
- GI: guía experto, forma parte del departamento desde hace 4 años, se ha constituido como un guía de personalidad seria que maneja una alta calidad en la información que maneja en sus recorridos. Al ser uno de los guías de mayor edad, tiene una visión madura de los procesos que ocurren en los recorridos. Su formación es en el área educativa, cuenta con la Licenciatura en Educación Primaria, lo que le permite hacer aportaciones valiosas, tanto como guía experto, como desde el punto de vista del enfoque basado en competencias que utilizado en esta intervención.

En la fase de construcción de la comunidad de práctica se definió el trabajo para dos grandes momentos, el primero tuvo como objetivo delimitar el camino a seguir, es decir, identificar el conocimiento necesario para atender la mejora en la formación de los guías y en el segundo, el objetivo refería a la delimitación de las metodologías

a seguir y las actividades que llevarían a la comunidad a lograr el objetivo que es de la intervención, es decir, de innovar el proceso de formación del guía del Departamento Educativo.

Los integrantes compartieron la necesidad de tener una evaluación unificada para los guías del Departamento y la necesidad de elaborar un perfil que definiera las características que deberían tener para ofrecer recorridos adecuados en las distintas áreas. Esto representó el punto de partida para generar una visión compartida sobre la construcción de conocimiento y dio origen a una empresa conjunta, elemento fundamental para la conformación de comunidades de práctica.

El siguiente texto muestra como la falta de una evaluación estandarizada con especificaciones según el área, representaba un punto de partida común.

RS -Mira, lo que ocurre es que, por ejemplo, tú ahorita hablas de una evaluación, y dices que no es la misma manera de evaluar y estás en lo correcto, lo mismo ocurre con RC y conmigo, hay puntos en los cuales la evaluación es similar para todos, los puntos pueden ser los mismos, portar el uniforme ser puntuales, en actitud de servicio, estar siempre atentos, no descuidar a la gente. Pero lo que sí hace diferente a un área de otra, es que estábamos nosotros evaluando de la misma manera, cuando de verdad RC tiene unos objetivos específicos en su área, RR otros y yo otros, entonces, en puntos no podemos evaluar de la misma manera, para qué nos sirven estas evaluaciones, pues en primera, para saber si continuamos con el personal que ya tenemos, segundo. Pues para saber qué tipo de personal requerimos, la ventaja que tenemos es que todos trabajan en todas las áreas, y podemos darnos cuenta cuando en un área trabajan de manera distinta que en otras (D 2 enero 2015)

En el proceso de la conformación de la CoP se incluyeron actividades basadas en el trabajo colaborativo con el fin de generar interacción y participación entre todos los miembros, de manera que pudiera desarrollarse un repertorio compartido, y lograr que las empresas que se definieran fueran conjuntas. La implementación de estas actividades no resultó con mayores dificultades, debido a que en el

departamento muchas veces los integrantes deben hacer equipo con distintas personas.

Esta etapa tuvo una duración de 5 meses, con 8 sesiones de reunión semanales que duraron por lo menos dos horas, en las que además de discutir sobre asuntos relevantes para el departamento, se desarrollaran las actividades para la producción de conocimiento que permitiera alcanzar el objetivo planteado en un principio. Además, se establece un diálogo entre lo ocurrido en el proceso y su relación con los conceptos de la gestión del conocimiento

La dinámica de trabajo semanal del parque, influyó directamente en el desarrollo de las sesiones, dado que los lunes y los martes son días en los que ordinariamente descansa el personal y por tanto los miembros de la comunidad, las reuniones fueron posibles únicamente en los días miércoles, jueves o viernes. Los días Sabidos y Domingos se dedican en su totalidad a la atención de visitantes por lo que no fue posible llevar a cabo el trabajo de la CoP.

Esto representó dificultades significativas, ya que en ocasiones algunas de las sesiones tuvieron que ser suspendidas o acortadas, lo que provocó que en ciertos momentos la actividad de la comunidad disminuyera, incluso que en algunas semanas no se llevaran a cabo las reuniones. Frente a estas circunstancias y hasta que las actividades del parque dieron lugar al trabajo de la comunidad, el gestor empleó el acercamiento personal con los integrantes y autoridades del Departamento como estrategia que mantuviera activo el proceso del proyecto en momentos fundamentales como la validación de acuerdos y acciones. Esto permitió mantener el compromiso entre los miembros a pesar del poco trabajo en el proyecto y la gran cantidad de actividades propias del parque.

Mucha de la información obtenida y analizada dentro de las sesiones fue derivada de la experiencia del grupo, al finalizar cada sesión se acordaba lo que se analizaría en la sesión siguiente, de esta manera cada integrante preparó puntos a tratar de

su área. El desarrollo de las sesiones se reforzó con lecturas relacionadas con el manejo de grupo en espacios recreativos, algunos aspectos descriptivos del enfoque basado en competencias, así como textos referentes a temas de la vida silvestre, aspectos básicos e biología de los mamíferos. De igual forma, se aplicaron algunas dinámicas que permitieron el trabajo en equipo, así como el intercambio de conocimiento a través del dialogo, esto con la intención de tomar decisiones en conjunto y acordes a las empresas conjuntas de la comunidad.

Los documentos revisados fueron aportados por los integrantes de la comunidad y en otras ocasiones, con la intención de mantener el interés de los miembros en el trabajo de la CoP, el gestor presentó temas no previstos en el plan de trabajo. Temas seleccionados bajo dos criterios, que fueran interesantes y relevantes a la práctica cotidiana de los integrantes y que hicieran sentido y conectaran con el desarrollo del proyecto, por ejemplo, determinación psicológica de personalidades dentro de las organizaciones, programas de enriquecimiento y manejo adecuado de animales de zoológico, características del vuelo de las aves, así como conceptos básicos de genética y fisiología animal, entre otros.

### **3.1.2 Mapeo del conocimiento. Lo ocurrido en la identificación de capital valioso para el proceso de formación del guía**

Para el proceso de mapeo, se diseñaron algunas herramientas que fueron difundidas al personal del departamento y externas que de alguna y otra forma tiene relación con el servicio de recorridos guiados, desde los propios guías, responsables de área, personas que coordinan proyectos y que en algún momento se incluyen en los recorridos, expertos en distintos temas que tiene que ver con los componentes del proceso de formación del guía. Cabe mencionar que, en gran medida, las actividades de esta etapa fueron diseñadas casi en su totalidad por el gestor, esto por densa carga de actividades del departamento que coincidieron con el mapeo. En muchas ocasiones el gestor elaboro el material y solo sostuvo reuniones informales y personales con los miembros y autoridades del

departamento. De no haber sido utilizada esta estrategia por parte del gestor, no hubiera sido posible la continuidad del proyecto,

Se diseñó un cuestionario con diez preguntas, estas preguntas fueron elegidas por dos miembros de la comunidad y el gestor y giraron en torno a identificar practicas exitosas en el manejo de los grupos, fuentes potenciales de conocimiento externo, personas que pudieran influir positiva o negativamente en la formación del guía, así como actividades del parque que pudieran contribuir a la formación, obstáculos para ofrecer un buen recorrido así como necesidades que se perciben en el programa de capacitación, entre otros.

El cuestionario fue impreso para casi todo el personal y se envió por correo electrónico a quienes así lo solicitaron, posteriormente, en un lapso de diez días se recuperaron las respuestas, es importante mencionar que no se registró la participación esperada, dado el desinterés del personal percibido por el gestor en ese momento del proyecto. No así en la recolección de correos electrónicos que fue donde se logró mayor participación, además, la mayor parte de la elaboración del mapeo estuvo a cargo del gestor, ya que por distintos motivos, este paso se realizó en fechas en las que el resto de los miembros de la comunidad se concentraba en actividades relevantes del departamento ajenas a la CoP.

A pesar de ello, el gestor tomó la decisión de integrar los pocos resultados obtenidos del cuestionario, esto en colaboración con una de las integrantes de la CoP, bajo el argumento de que las personas que enviaron resultados, eran personas confiables.

Esta actividad fue la primera en la que se integró la participación del plan tilla de guías, y a pesar de la poca respuesta, se generó interés hacia las actividades de la CoP, Al grado de acercarse y hacer algunas sugerencias y manifestar algunas necesidades que fueron tomadas en cuenta por la comunidad en la producción de instrumentos útiles para la formación.

De 19 cuestionarios enviados solo se recibieron 10 de ellos de las entrevistas con expertos que se programaron, solo se llevaron a cabo dos de ellas y únicamente se realizó un grupo focal con tres integrantes del departamento, quienes dialogaron en torno a las fuentes posibles de conocimiento que pudieran enriquecer el contenido de los recorridos. Además, se integró una actividad a manera de charla informal en la que algunos miembros de la CoP dialogaron con tres de los guías para conocer el tipo de dificultades que les representara la información, las necesidades en el manejo de grupo y las fuentes potenciales que ellos pudieran usar para enriquecer su formación en los recorridos. De las dos últimas actividades no se cuenta con evidencia en grabación de diálogo entre los actores debido a las condiciones en las que se dieron, sobretodo que fueron actividades ajustadas a los tiempos de las actividades del departamento externas a la CoP.

Se hicieron algunas entrevistas a expertos que pudieran aportar conocimiento potencial, ya sea en el manejo de grupo o para enriquecer la información de los recorridos. La información fue analizada con la intención de identificar el capital que posee el parque que fuese útil en el proceso de formación del guía, los resultados fueron cosificados en un organizador gráfico que permitió además fijar un punto de partida en cuanto al conocimiento que se debía adquirir para tomar buenas decisiones en la elaboración de las competencias de un buen guía. Este mapa de conocimiento, contenido en la Figura 4. Mapa del capital del parque para los recorridos guiados, se hizo importante también para diseñar las actividades de la fase de producción de conocimiento, que fue el siguiente paso en el trabajo de la comunidad.

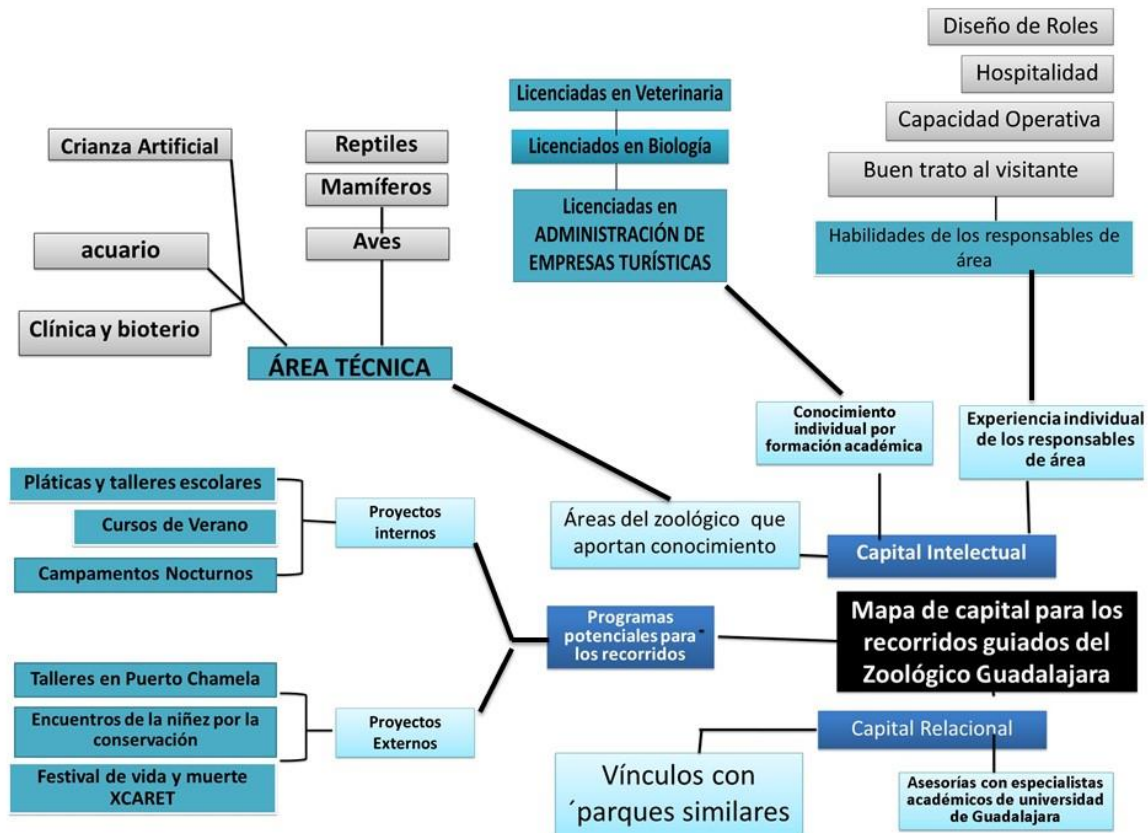


Figura 4. Mapa del capital del parque para los recorridos guiados

La figura muestra un mapa en el que se incluyen las personas clave, las actividades e instituciones de las que puede ser parte un guía y que, por tanto, suponen fuentes potenciales en el desarrollo de competencias en el manejo de grupos, así como en la adquisición de información, lo que puede contribuir a la solidificación del proceso de formación.

### 3.1.3 Produciendo el conocimiento para la innovación del proceso de formación del guía

El proceso de diseñar las actividades y los productos que se pretendían lograr en esta fase de producción de conocimiento, comenzó a tomar forma a finales del mes de marzo, para este momento del proyecto, se presentó una disminución de las actividades de la comunidad debido a la proximidad de las vacaciones de semana

santa, lo que representa que cada integrante se centre en las actividades de su área dada la gran cantidad de visitantes que asisten al parque,

Aun así, se lograron hacer reuniones entre el gestor y los integrantes de la comunidad. Para este momento, comenzaron a surgir ideas de productos que pudieran ser útiles en el proceso de innovación de la formación del guía en el departamento, En primer lugar, surgió la idea de elaborar un documento que describiera las competencias que requiere el perfil con el objetivo de conocer las competencias que debían alcanzarse con cada integrante.

En segundo lugar, elaborar una tabla que contenga la secuencia de pasos a seguir en el proceso de formación, es decir, los lugares, los temas y los documentos que debería incluir el modelo de capacitación y que los guías deberían de seguir para desarrollar dichas competencias. Otra de las ideas surgidas en este momento del proceso, fue la de diseñar un coloquio en el que se puedan presentar temas guiados por especialistas y ponencias elaboradas por los mismos guías con el fin de actualizar la información de los recorridos, como se muestra en el fragmento siguiente, dichas propuestas surgieron como parte del diseño de la intervención para determinar los productos a construir en la implementación de la intervención.

CC comenta con RS que una de las propuestas para la parte final de la intervención, es la de hacer un coloquio en el que los ponentes sean los guías organizados en equipos de dos a tres integrantes, con el fin de que cada equipo elija un tema relevante para el departamento. RS, acepta la propuesta con agrado, y comenta además que se puede utilizar otros elementos como las pláticas temáticas que se ofrecen en el departamento como un proceso complementario, algunas visitas a distintas áreas con veterinarios que refuercen el conocimiento de los guías, CC propone entonces, que por qué no se hace una hoja en la que se coloque en la parte superior el nombre, y en el centro una tabla que incluya los nombres de las pláticas y visitas, que a lo largo del tiempo que duren las sesiones, cada guía se haga responsable de cubrir todas las conferencias y visitas.

Dicha rúbrica, contendría un espacio para plasmar la firma de la persona que atiende, ya sea quien le da la plática o quien le recibe en las áreas. CC complementa que, esto nos ayudaría a distribuir los pasos de la capacitación en los tiempos



individuales del guía y no dependería tanto de una persona, RS contesta que le parece una buena idea, así se puede cubrir más contenido (D8 abril 2015).

Las aportaciones contenidas en el párrafo anterior, surgen como resultado de los diálogos informales ocurridos en toda esta semana, son propuestas formuladas por algunos miembros de la comunidad, cosifican algunas ideas que desde hace tiempo se señalaban en el departamento y que sin embargo no han sido validadas por la jefatura.

En la fase de diseño del plan de trabajo, las actividades de la comunidad se hicieron visibles en el departamento, tanto que en una conversación informal entre el gestor y la jefa de departamento conversaban acerca del trabajo que se tendría que realizar en el siguiente semestre. En el siguiente fragmento, se puede apreciar como la responsable del departamento se involucra en la toma de decisiones del trabajo en la comunidad. Se pone de manifiesto que dentro de esta organización se producen algunas declaraciones de conocimiento que si bien, aún se encuentran solo en ideas de propuesta, son validadas por un mando superior, lo que implica la etapa de producción de conocimiento.

En una reunión informal, dentro de las oficinas del departamento, en una conversación entre el gestor y la responsable del departamento, el gestor comentaba los pasos a seguir en el trabajo de la maestría y el Zoológico, comentó sobre la posibilidad de incluir en el diseño de la intervención un coloquio en el que, como resultado de las sesiones de capacitación, los guías pudieran elegir un tema relacionado con el contenido ya sea de un área o del departamento en general y pudieran exponerlo frente al grupo. CC comentó que podía hacerse un coloquio formal con un coctel incluido, en el que los guías con ropas formales, pudieran presentar su tema, la responsable agregó que le parecía muy buena la idea, que sería bueno hacer el coloquio en un día que no hubiera visitante, para que el departamento contara con todo el tiempo para este trabajo, que además, se les podría pagar el día a los guías para que todos asistieran y se incluiría en la Nómina como día de capacitación, CC agregó que le parecía una buena idea, (D8. Mayo 2015).

Dadas las actividades del departamento que en gran medida se ajustan al calendario escolar vigente, el trabajo de la comunidad en la fase de diseño del plan de trabajo también llegó a su fin, sin embargo, siguieron generándose ideas para producir otros instrumentos que contribuyan en el proceso de mejora. A continuación, se describe la conversación entre el gestor, una integrante de la comunidad responsable de área y un practicante profesional en la que se toman acuerdos para la elaboración de un manual informativo dirigido a los guías del “Rancho Veterinario” con el fin de aportar información que enriquezca los talleres en esta área.

CC “Le pedí a PS que buscara algunos autores que Tiene Que Ver Con Herramientas De Educación Ambiental, Para Que los lean y revisen si alguna propuesta les puede servir y al Final De Que Hagan El Manual Los Integren Y le puedan dar un soporte académico, espero no Interfiera Esto Con Lo Que Están Haciendo” RS “Claro que no, al contrario, esto también le puede servir a PS en sus prácticas y al manual también., Y Que Sirva Como Evidencia Para él También” Si Afirma CC” “CC comenzó la conversación con GD comentándole que le había puesto en el correo tres propuestas de aprendizaje que é tenía que revisar, para hacer un análisis de cada una para ver cuál le podía dar más soporte al manual

(D8 mayo 2015).

La fase de producción de conocimiento, es decir la fase donde la CoP se reunió para trabajar en la construcción de los instrumentos que permitan mejorar el proceso de formación del guía, tuvo una duración de 10 sesiones distribuidas entre los meses de agosto a diciembre de 2015, con reuniones semanales de dos o tres horas de trabajo cada una. Esta fase consta de tres momentos fundamentales en una primera instancia se produjo un acercamiento al enfoque basado en competencias que como ya se ha descrito en momentos anteriores, es el que da soporte al desarrollo del trabajo, por otra parte, adquisición de conocimiento externo y finalmente la elaboración de productos o instrumentos que contribuyan al proceso de formación y la adquisición de competencias.

El trabajo comenzó con algunos ajustes sugeridos en tiempos previos a su implementación, el más importante, fue el de integrar a un guía experto a la

comunidad, este guía experto aportaría elementos importantes como la visión que tiene los guías, del proceso de formación y ofrecería fundamentos académicos dado su formación como licenciado en educación. Las actividades de esta fase se centraron principalmente en la producción de conocimiento, es decir que en esta fase los miembros trabajaron para construir artefactos de conocimiento potenciales en el alcance del objetivo del proyecto.

Los trabajos de la comunidad fueron modificados en algunas ocasiones, sin embargo, en casi todas las reuniones estuvieron presentes los seis integrantes, cuando no era posible reunirse en tiempo y forma se buscó la manera de dialogar entre por lo menos dos o tres miembros. Muchos de los acuerdos y toma de decisiones se llevaron a cabo en días de sábado y domingo que, a diferencia de otras organizaciones, en el zoológico es un fenómeno completamente normal.

Esto indica que se hizo evidente el compromiso mutuo entre los integrantes y las autoridades del departamento. Como podemos notar en los siguientes fragmentos donde se muestra en pláticas informales la conversación del gestor con una integrante de la comunidad y autoridades.

Durante la visita que hiciera el gestor a una de las áreas del parque, a una de las responsables, luego de confirmar el horario de reunión para el trabajo de la comunidad de G C RS comentó - que sería bueno integrar en el programa de capacitación algunas visitas fuera del parque, que permitan que los guías conozcan otros espacios y otras formas de trabajo, el gestor comenta que le parece buena idea, que una de las cosas valiosas de trabajar en la intervención, era que el modelo de capacitación y sus actividades serían diseñadas entre todos, lo que permitiría incluir ese tipo de actividades (D1 Agosto 2015)

El formato de las sesiones continuó siendo el mismo que se había aplicado desde el inicio del trabajo, es decir, que además de abordar los temas propuestos para la producción de conocimiento, se colocaban situaciones relevantes del departamento que se discutían casi siempre en la parte final de la sesión, el libre flujo de significados mediante el diálogo fue continuo y multilateral, lograron aprobar los cambios deseados con retroalimentaciones de todos. También continuo con frecuencia la suspensión de las actividades de la CoP ya sea por temporada alta o por actividades del departamento en

las que participan los miembros. Lo que implica una propuesta validada para resolver una necesidad. Esto implica movilizar elementos que tiene que ver de forma indirecta con el perfil y su modelo de implementación. Tal como se muestra en el siguiente fragmento se presenta un ejemplo de trabajo en el que los miembros resuelven situaciones que indirectamente tienen que ver con el proceso de formación.

En la parte final del trabajo de la sesión de intervención, los integrantes de la comunidad de práctica tocaron varios puntos trascendentes para el departamento, estos puntos pusieron a la mesa y cada integrante ofreció su opinión y al cabo de un intercambio de ideas, se logró establecer acuerdos en común. Uno de estos puntos fue el resolver el problema de la atención al visitante en los horarios de comida analizaron una propuesta para cambiar los horarios de comida de algunos guías y los horarios de entrada y salida en fines de semana, esto para poder cubrir las horas del mediodía en las que se acumula mayor cantidad de visitantes y las filas en las áreas se hacen más largas, los integrantes mostraron posturas respetuosas y participativas. (D3 Feb. 2015)

En las primeras sesiones de trabajo se produjo un acercamiento con instrumentos que facilitarían la recolección de información relevante de la personalidad de los colaboradores del departamento, instrumentos tales como: auto cuestionarios, análisis FODA, SQA, así como la entrevista semiestructurada. Para conocer dichos formatos, la comunidad trabajó en dos momentos, en primera instancia, cada integrante leyó sobre un instrumento que se le fue asignado, posteriormente cada instrumento fue aplicado en parejas, para constatar que cada miembro comprendiera adecuadamente el formato, Esta forma de trabajo se dio constantemente en el desarrollo de las actividades dado que, con ello se produjeron grandes resultados en términos de generar una visión compartida y un repertorio compartido.

-Vamos a leerlo en lo individual después, vamos a hacer parejas, por ejemplo, si yo tengo que hacer pareja con GI, él me va a aplicar su instrumento y luego yo el mío. Así los demás. Después, nos van a exponer, cómo nos fue, qué resultados obtuvimos- Luego de las instrucciones, CC hizo una explicación breve de cada herramienta al grupo (D2 septiembre 2015).

En las primeras sesiones de esta fase se produjo un acercamiento al enfoque basado en competencias, en una de las primeras semanas la comunidad revisó el

enfoque, para ello se implementaron algunas definiciones que fueron analizadas, luego, los elementos que constituyen las competencias se pusieron a discusión, se analizaron algunos ejemplos de competencias propuestas por los autores y se revisaron algunos ejemplos de competencias laborales. Posteriormente, cada miembro elaboró listados de habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un guía, esto como elementos constitutivos de las competencias.

Con la finalidad de reforzar el concepto “competencias” se prepararon algunas diapositivas que incluyeron una definición sintética de las competencias. Dicha presentación fue proyectada en la pantalla de la biblioteca se hicieron algunos comentarios acerca de los elementos que conforman una competencia, se pidió al grupo que pusiera algunos ejemplos. A continuación, se proyectaron tres ejemplos de competencias redactadas, el grupo tuvo la tarea de identificar los elementos de dicha competencia, se repitió el ejercicio tres veces. Si bien los ejercicios fueron resueltos adecuadamente, en este primer acercamiento al enfoque, el grupo no logró comprender correctamente el concepto de competencia, surgieron muchas dudas no sería hasta más adelante que dicho concepto se asimilara de mejor manera.

La comunidad fue introduciendo el enfoque basado en competencias de forma paulatina, esto condujo a que en una primera instancia se identificaran y describieran los conocimientos, las actitudes y habilidades por separado, para que en una siguiente etapa se pudieran integrar dichos elementos y construir las competencias. Esta forma de trabajo permitió que comprender las competencias, se hiciera más sencillo. Una vez que cada integrante elaboró la lista de habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un guía para los recorridos de su área, se hizo una exposición al resto de los miembros, cada uno fue retroalimentado por el resto, estas habilidades, conocimientos y actitudes, serán la base para la construcción de las competencias del perfil.

La identificación de habilidades fue un elemento fundamental que permitió a la comunidad entender mejor el concepto de competencias, no solo se logró identificar las habilidades básicas del guía, sino que estas sirvieron de base para el trabajo posterior. Aunque la mayoría de los miembros lograron identificar las habilidades necesarias en su área específica, hasta ese momento persistía un ambiente de confusión con relación al enfoque, no se había logrado comprender del todo. Conforme fueron pasando las sesiones, la comunidad logró elaborar las competencias de su área, así como las competencias generales del departamento, mismas que se describen en el manual de competencias contenido en el Documento Maestro de las Competencias del Departamento Educativo, En los siguientes extractos se observan algunos ejemplos de competencia logradas por los integrantes de la CoP. Lo anterior da cuenta de la cosificación de conocimiento de los miembros mediante la implementación de un enfoque como es el basado en competencias, puede evidenciarse el resultado de la construcción de conocimiento individual y el proceso del trabajo.

El gestor y una integrante de la comunidad se reunieron para continuar con la elaboración de las competencias del perfil de esta área, repasaron el proceso para la elaboración y redactaron algunas de ellas, hablaron acerca de la importancia de dichas competencias como base en la construcción del modelo de capacitación. La integrante de la comunidad comentó que –le parecía un tanto complicado, pero que, sin embargo, eso le ayudaba a clarificar el perfil agregó –voy a reunir a los muchachos del área para construir en conjunto las competencias. (D4. marzo 2015)

En esta etapa del proceso, los integrantes de la comunidad, logran identificar y elaborar competencias del perfil del guía, tomando en cuenta que los miembros no conocían el “Enfoque basado en competencias”.

En los siguientes fragmentos, se puede observar el avance en la elaboración de competencias. Por un lado, en la primera semana de trabajo, cuando la comunidad apenas se introducía en el enfoque, y por otro, en la semana cuatro donde ya son capaces de elaborar una competencia.

Luego de ello se pide a las integrantes del equipo que se elaboren algunos ejemplos de lo que pudiera ser una competencia. El equipo elaboró algunas como ejemplo y el expositor hizo algunas aclaraciones en un principio se notaba que no estaba claro el concepto, sin embargo, a medida que las correcciones avanzaban, los ejemplos eran más claros cada vez. El primer ejemplo fue dado por RC –pues, un ejemplo ‘con los guías puede ser alguien que tenga buena voz o alguien que tiene una voz alta- CC – a lo mejor la voz alta, no es tanto una competencia, más bien es un atributo que puede formar parte de una competencia- el último ejemplo es más claro, como podemos notar en la siguiente participación –El guía tiene la capacidad de hilar las tres salas que conforman el museo interactivo (D1, agosto 2015).

En el párrafo siguiente, desarrollado en la semana cuatro, puede notarse el avance de los miembros en la elaboración de competencias. La identificación de estas, no solo implica la internalización del enfoque basado en competencias, que es la propuesta de aprendizaje para este proyecto, sino que, supone, entre otras cosas, un proceso de cosificación, una reestructuración de los modelos mentales y combinación de conocimiento tácito y explícito. Además, Identificar y elaborar competencias, significa la movilización del individuo de su zona de desarrollo real a una zona de desarrollo próximo.

RT -Mis muchachos deben ser capaces de diferenciar los visitantes con discapacidad, que pueden o no abordar el recorrido del teleférico, de acuerdo a las características físicas que manifiestan, además, deben ser capaces de resolver los conflictos que se presenten cuando haya una negativa de servicio a los visitantes cuando, no puedan abordar (D4 septiembre 2015).

A continuación, algunos ejemplos de competencias expuestas por los integrantes RR. Comprende las necesidades fisiológicas de un animal doméstico para mantener un ambiente de bienestar entre las especies y el personal de la clínica. Identifica actitudes que manifiesten incomodidad en los niños que entran al taller”.

La redacción e las competencias tanto las del departamento como las de cada área, se integraron en un documento que entre otros elementos a manera de producto que se describe en el apartado siguiente de este capítulo.

Como resultado de elaborar las habilidades y conocimientos, surgió la posibilidad de crear un producto adicional a los propuestos en el plan de trabajo, se tomó el acuerdo de rescatar un cuadernillo de recomendaciones que se había iniciado un tiempo antes. Este cuadernillo habría de incluir recomendaciones útiles hechas por los guías expertos y sería dirigido a quienes sean de nuevo ingreso o quienes presenten dificultad en el manejo de determinados grupos. Este producto se describe en el apartado 3.2 de este capítulo.

Durante casi todo el trabajo de la comunidad, se generaron propuestas por parte de los miembros de la comunidad, muchas de ellas, sin embargo, no se pudieron llevar a cabo dado el tiempo y dado que no se llevó un registro de las mismas, muchas de ellas son indicios del interés de la comunidad por resolver, sin embargo, no fueron validadas por la propia comunidad o simplemente por falta de tiempo no aplicadas.

A continuación, se presenta un fragmento de una propuesta que si bien fue recibida con agrado por la comunidad y que ya ha sido descrita en la fase anterior en esta etapa se puede observar que no se logró concretar por las razones ya mencionadas.

Durante la sesión de la comunidad, se habló sobre la importancia de seguir buscando información para mejorar el trabajo con el personal, surgió entonces una propuesta entre la comunidad, RS, una de las integrantes propuso trabajar con una de las guías, quien es estudiante de psicología. La propuesta fue que se hiciera un curso de manejo de personalidades. Otra de las coordinadoras, propuso que era buena idea, pero debería ser un trabajo planeado, con objetivos claros y con alguien que tuviera un nivel de profesionalización que cubriera las expectativas del grupo. Finalmente, se tomó la decisión de planificarlo bien y programarlo

(D2 septiembre 2015).

Muchas de las actividades, conceptos y acuerdos que se tomaron en las sesiones de la comunidad, o en charlas informales, se pusieron en práctica por las responsables de área, cuyos resultados no siempre fueron los esperados, dado a la falta de pericia en el manejo de la actividad o por que la propuesta estaba en fases iniciales, aun así, las integrantes de la comunidad fueron capaces de rescatar



aprendizajes valiosos para sí mismos y para el departamento. En la siguiente viñeta se observa la conversación entre el gestor y una integrante de la comunidad quien puso a prueba “el panel de experto” Una de las herramientas de la que se había estado hablando en las sesiones de la CoP.

Una de las coordinadoras se acerca con el gestor del proceso (CC) para comentarle que este día por la mañana, había decidido implementar la dinámica de “panel de experto” comentó la responsable que la actividad dio inicio de la mejor manera, los guías compartían experiencias y aportaban ideas variadas. Menciona que, a mitad de la dinámica, uno de los guías comenzó a molestarse por una réplica de opinión de la facilitadora, y que, conforme avanzaba la situación, el guía mencionado se molestaba más. Finalmente, repuso la coordinadora, se logró resolver bien, pero es una experiencia que me parece difícil. Repuso, CC comentó que, si esta experiencia le había traído algún aprendizaje, todo habría valido la pena, además, que era necesario hacer una reflexión autocrítica acerca de los aspectos que se habían dejado de cuidar en su papel de facilitadora, ella comentó que era buena idea, la discusión siguió con respecto de la capacitación e un grupo de guías dejando atrás el tema de la dinámica (D2 septiembre 2015).

La comunidad comienza a poner en práctica los instrumentos de captura de información, algunos de ellos se acercan a distintas personas del departamento que enriquecen los datos obtenidos, se dan algunas reuniones informales entre los miembros de la comunidad y el agente gestor, con la finalidad de compartir algunas dudas y conclusiones (d3. 04 de Sept, 2015).

En el transcurso de las sesiones, la comunidad buscó acercar conocimiento externo que enriqueciera el conocimiento de los integrantes, con el fin de ampliar la visión de ciertos procesos en la toma de decisión para puntos específicos, se produjeron charlas, entrevistas, ponencias y talleres con personal médicos veterinarios de otros parques, así como con expertos que aportaron conocimiento en temas específicos. Esto puede verse reflejado en el siguiente fragmento.

Hacia la parte final de día, la comunidad decidió integrar algunas conferencias que contribuyeran a ampliar el conocimiento de los mandos medios en torno a las competencias del guía, gestionaron una conferencia con una amiga en común de psicología, con el tema “características actuales en los jóvenes de hoy”. Esto con el fin de lograr una visión más acorde con la actualidad de los guías que en su mayoría son jóvenes (D3 septiembre 2015).

Para el proceso de describir los conocimientos específicos que requiere cada área, así como para tomar buenas decisiones en la elaboración de manuales y materiales de referencia para los guías, se hicieron las gestiones para invitar a colaborar en algunas sesiones al médico veterinario del parque, quien tuvo a bien aportar conocimiento, desde la resolución de dudas hasta la propuesta de conocimiento nuevo que pudiera integrarse en los recorridos. A continuación, se muestra un fragmento en el que se describen las generalidades de la forma en las que ésta veterinaria colaboró con la comunidad.

Por un lado, se hizo una reunión con una veterinaria del parque quien es referente en el conocimiento de las especies del parque, la dinámica de la reunión ha sido diseñada por la comunidad de la siguiente manera. Cada integrante formuló preguntas que de manera recuente se presentan en su área, algunos de ellos, construyeron esta actividad en conjunto con los guías, lo que supone un acercamiento a la realidad con los guías y un ejemplo de que el conocimiento organizacional se construye en colectivo.

La veterinaria que impartió la charla, es amiga de la comunidad, manifiesta gran disponibilidad, por lo tanto, el grupo tuvo la confianza de preguntar hasta las dudas más pequeñas. La charla ha sido muy productiva, puesto que la información obtenida, permitirá construir de manera más acertada el contenido de la información de los guías.

Una decisión importante en esta actividad, fue la de que cada quien formulara preguntas específicas, pues esto hace sentido en los miembros de la comunidad, no así si se hubiera pedido una conferencia que muy probablemente no haya tenido el mismo impacto (D7 septiembre 2015).

Luego de hacer una comparación entre las habilidades de supervivencia de animales, y la poca especificidad del humano, la comunidad conoció la división de las funciones cerebrales y los cuatro grupos de personalidad que conforman las personalidades de dominancia. La actividad central del taller, fue la de caracterizar la personalidad de cada uno, en forma individual, mediante la elaboración de dos evaluaciones guiadas por la tallerista, quien hizo un análisis de los resultados. La actividad hizo sentido en cuanto la conferencista abordó las condiciones que pueden afectar a cada clase de personalidad, así como las cosas que se pueden hacer para motivarlas, propuso además una forma en la que se puede trabajar con cada una, las formas en que afecta cada personalidad en los guías, si los mandos intermedios pertenecen a tal o cuál (D7 octubre 2015).

El siguiente paso fue el de comenzar a elaborar propuestas para la creación de algunos productos que facilitaran y/o complementaran la implementación del perfil. Para este paso, los miembros decidieron distribuirse los productos acordados en el plan de trabajo y desarrollarlos de manera personal, posteriormente en la sesión de la comunidad, sería discutidos y retroalimentados por los otros integrantes.

La construcción del modelo de capacitación se realizó en un formato de kardex que se describe en el apartado 3.2, en la parte inicial de la sesión, la comunidad se reunió en el auditorio del departamento, educativo, comenzando la conversación con temas relacionados con las áreas, el objetivo fue el de comenzar a elaborar el Kardex que contiene las actividades que ha de realizar el guía para adquirir las competencias del perfil. Esta actividad había quedado pendiente de la semana anterior, fue una de las cinco propuestas diseñadas por la comunidad, que había sido asignada al gestor, Él elaboró una tabla inicial en la que se insertaría la información proporcionada por los miembros en esta sesión.

El gestor comienza proyectando en el cañón, el modelo elaborado durante la semana, explica los componentes de la tabla y las actividades que se incluyen, el resto de los miembros observó con atención.

Los miembros de la comunidad reflexionaron en torno al modelo, modificaron algunas categorías y propusieron actividades que se incluyeron en el kardex se hicieron los ajustes y se asignó la tarea de corregir la información y rediseñar el formato,

Una vez que se había definido el formato, que se habían sentado las bases para diseñar el kardex, cada miembro se llevó una copia impresa en la que debía completar las actividades que hacían falta en el espacio que correspondía a su área, fue simplemente un ejercicio para finalizar la elaboración, posteriormente, el gestor y un equipo del departamento, hicieron los ajustes en el diseño. Para este momento

se comienza a hacer visible el proceso de cosificación, Además, el equipo trabajo colaborativamente y se puede observar el compromiso mutuo entre los miembros

En días siguientes, el kardex fue rediseñado en compañía del gestor y de un equipo del departamento, se hicieron los ajustes y posteriormente, se presentó a los integrantes del departamento que se implican en la implementación de este formato. Algunos días después, el kardex fue mostrado a la responsable del departamento, quien lo recibió con mucho agrado, hizo algunas observaciones menores, que se corrigieron al momento.

El instrumento siguiente a desarrollar fue el “cuadernillo de recomendaciones” un cuadernillo a manera de libro pequeño que incluye las recomendaciones de los guías exitosos plasmadas en enunciados concretos y distribuidas por tipos de grupo que se reciben en los recorridos. Para su elaboración, la CoP rescató un bosquejo que se había producido unos meses antes. Este bosquejo fue presentado y discutido en una de las sesiones, se hicieron algunas observaciones generales y se tomó el acuerdo que cada miembro lo revisaría durante la semana en forma personal y agregaría las correcciones y especificaciones que lo hicieran útil a su área.

Al momento de presentar la idea de elaborar el cuadernillo a algunos integrantes del departamento, dos o tres de ellos mostraron interés en unirse a colaborar con la comunidad, La CoP. Por su parte decidió que esto le daría riqueza al trabajo y aportaría visiones distintas que enriquecieran la toma de decisiones. A partir de ese momento estuvieron asistiendo de manera intermitente algunos integrantes del departamento. Aportaban opiniones valiosas, además, no era difícil que ellos comprendieran el lenguaje, el sentido y la forma de trabajo de la comunidad debido a la intersubjetividad que ya existe entre ellos y los miembros de la CoP por trabajar en distintos proyectos a lo largo de varios años. En el siguiente texto se muestra la descripción de una sesión en la que se integran dos biólogas del departamento al trabajo de la comunidad.

A la mitad de la reunión, se integraron dos biólogas integrantes del departamento quienes, al dar su punto de vista, y aportar algunos comentarios específicos de la rama de la biología en la que son expertas por su formación, enriquecieron profundamente la respuesta dada a las preguntas de la comunidad, ofrecieron aportaciones del ámbito biológico que la Médico Veterinario por su formación, no hubiera podido haber dado, las invitadas se acercan y piden permiso para integrarse, todos aceptan con agrado y al término de la respuesta de una de las preguntas de la Médico veterinario, una de las invitadas (IL) complementa con datos evolutivos de las aves y su proceso de adaptación (D3 septiembre 2015).

Otro instrumento que se elaboró en comunidad fueron las rúbricas de coevaluación un instrumento que permite colocar las competencias en una tabla con el fin de evaluar su aplicación en los recorridos, el proceso de elaboración se desarrolló casi en su totalidad en reuniones personales entre el gestor y los miembros de la comunidad, esto por las actividades externas en las que sin embargo se logró construir el formato para la rúbrica como se muestra en el extracto siguiente.

RR comenta -competencias han servido para clarificar muchas cosas del perfil. CC: -lo importante es que el coordinador logre identificar lo que funciona y lo que no, las cosas que puede modificar y lo que corresponde a cada integrante del área.

Sentados en un escritorio de la oficina RR y el gestor dialogan acerca de cómo debería ser el formato, RR: -debería contener tres apartados, uno que incluyera el manejo del grupo, otro acerca del manejo de la información, y otro el manejo del animal que participa en el taller, que casi siempre es un cuy peruano o un conejo juvenil (D9 noviembre 2015).

Finalmente, se acordó con los miembros de la comunidad, que dichas rúbricas se pondrían en práctica en forma experimental en cada una de las áreas, para posteriormente, evaluar los resultados, más que los datos, del proceso de implementación. Los resultados de cosificación de experiencias que generan un contenedor de conocimiento, abonan al capital intelectual de la organización, permiten que el conocimiento se haga útil y permanezca en la organización. Tal es el caso de esta afirmación. La dinámica de esa semana, fue la de revisar las competencias del perfil ya elaborado, se establecieron criterios y la estructura

general del contenido, así como el formato que se utilizaría en el diseño de las rúbricas, luego se sometieron a evaluación con la responsable del departamento y se complementaron con aportaciones de miembros de la comunidad y algunos de los guías más experimentados. La responsable del departamento comentó que había autorización para ponerlo en marcha en las semanas subsecuentes.

De todos los instrumentos que se elaboraron, solo las rúbricas pudieron ser puestas en marcha como prueba piloto, esto se debió a que el proceso de elaboración del resto de instrumentos, al menos en las versiones finales, se dio en tiempos posterior al corte de actividades para la construcción del presente informe. Por lo tanto, solo se cuenta con evidencia de los resultados del pilotaje de las rúbricas. Esto ejemplifica la afirmación de que los procesos de gestión del conocimiento son distintos para cada organización y se dan de acuerdo a las actividades particulares.

Los formatos finales de las rúbricas fueron presentados a la responsable del departamento, quien hizo algunas observaciones menores y dio luz verde para su implementación.

En cada una de las áreas, se implementó este formato, una de las responsables aplicó personalmente la rúbrica y otra de ellas la aplicó a dos o tres guías, entre sí, con ayuda del gestor. Posteriormente, se pidió a uno de los guías que realizara el ejercicio de aplicar la rúbrica a otro compañero, con el fin de evaluar el proceso y determinar, ya sea los ajustes posibles o las complicaciones que el ejercicio le genere. En ora de las áreas, la actividad fue realizada más en forma grupal y durante un día completo, los guías que participaron en la prueba, tuvieron acceso a la rúbrica y durante el día evaluaron el desempeño de sus compañeros, al finalizar el día, se hizo un proceso de retroalimentación coordinado por la responsable de área que es un miembro de la comunidad. Esta modificación a la aplicación del instrumento es una adaptación que cada miembro puede hacer para hacer más eficiente cada material, además, sugiere una alternativa de aplicación para el resto de los integrantes.

En el siguiente extracto se muestra la conversación entre el gestor y la responsable que hizo la adaptación.

Tuve que hacerle algunos ajustes (comentó RR responsable del área), -le cambié algunas palabras en la parte de la puntuación y le agregué algunas cosas más. CC: Eso es buena idea, de hecho, ese tipo de instrumentos deben ajustarse hasta hacerse específicos de cada área, no necesariamente tiene que ser iguales. RR: Si, de hecho, así como quedó a mí me sirve más. CC: Que bueno (D10 Noviembre 2015).

En cuanto a los avances logrados por la CoP, es preciso decir que, de acuerdo a los tiempos establecidos en las actividades del proyecto, y los aprendizajes esperados, determinados en el diseño de la intervención, los logros han sido positivos en cada integrante. Ahora son capaces de identificar habilidades, conocimientos y actitudes que le permiten a u guía ofrecer un recorrido eficiente, son capaces de elaborar competencias inherentes al perfil del guía del departamento. Lo anterior, puede afirmarse de acuerdo a los escritos que son el observable del proceso y que han sido producto de las sesiones implementadas en la intervención.

En cuanto al resto de aprendizajes propuestos en el objetivo, aún no se han logrado, ya que, las actividades definidas para ello, no han sido llevadas a cabo al momento del corte para la elaboración de este documento.

A manera de síntesis analítico se puede decir que, la necesidad detectada fue compartida por los miembros del Departamento lo que dio lugar a la transformación de un equipo de trabajo, a una comunidad de práctica. Esta comunidad quedó integrada por personas estratégicas en la organización, que por sus funciones fueron claves para la gestión del conocimiento. Los miembros de esta comunidad compartían el significado y los beneficios de trabajar colaborativamente, bajo los términos de una comunidad, dada su experiencia en el trabajo colaborativo y participación en una comunidad de práctica años atrás. A su vez la organización

validó desde el principio la empresa de esta comunidad y acogió al proyecto, este apoyo se hizo visible en el hecho de que las autoridades proporcionaron las facilidades necesarias para el desarrollo del proyecto.

En el proyecto la construcción de conocimiento se generó bajo el modelo de gestión medio-arriba-abajo, ya que la mayor parte de las propuestas fueron generadas de manera conjunta por los integrantes de la comunidad de práctica, es decir desde los mandos intermedios del Departamento y validadas por las autoridades del parque.

El diálogo y el trabajo colaborativo fueron dos características constantes en el trabajo de la comunidad, prácticamente en todas las reuniones se pudo observar participaciones orientadas a poner en diálogo el conocimiento tácito con el explícito, y a hacer uso continuo de la experiencia de los integrantes, lo que condujo a la construcción de conocimiento sobre la práctica y a partir de la práctica, tanto a nivel individual como colectivo.

Nonaka (1994) afirma que para traer el conocimiento personal a un contexto social en el que puede ser amplificado, es necesario tener un campo que provea de un lugar en el que las perspectivas individuales sean articuladas, y los conflictos sean resueltos en la formación de conceptos de mayor nivel.

Se incluyeron e implementaron actividades no previstas en el plan de trabajo inicial, con el fin de mantener el compromiso, incrementar el repertorio compartido, así como no perder la visión compartida entre los integrantes. La identificación y modificación de modelos mentales por parte del gestor, se hizo evidente cuando implementó estrategias para mantener el compromiso de los integrantes de la comunidad, especialmente en los tiempos de actividad intensa en la organización que limitaron las actividades del proyecto.

Se produjeron múltiples declaraciones de conocimiento en el transcurso del trabajo de la comunidad, algunas fueron validadas e integradas para producir conocimiento, como la propuesta de elaborar un cuadernillo de recomendaciones, así mismo otras



que aún no se incorporaron, tal como el diseño de un congreso de actualización de información para los guías.

En la redacción final de las competencias, la construcción del kardex y las rúbricas puede notarse el resultado de la internalización del enfoque basado en competencias, estas cosificaciones, resultado de la experiencia, abonan al capital intelectual del zoológico y permiten que el conocimiento se haga útil y permanezca en esta organización.

### **3.2 Instrumentos producidos para favorecer la innovación de los procesos de formación del guía**

En este apartado se presenta el conocimiento estructural producido en el trabajo de la comunidad de práctica, es decir los productos logrados mediante la intervención. La elaboración de estos productos, de cara al objetivo planteado para este proyecto provee al Departamento Educativo del Zoológico Guadalajara de instrumentos que favorecen el desarrollo de competencias de los guías de recorridos guiados.

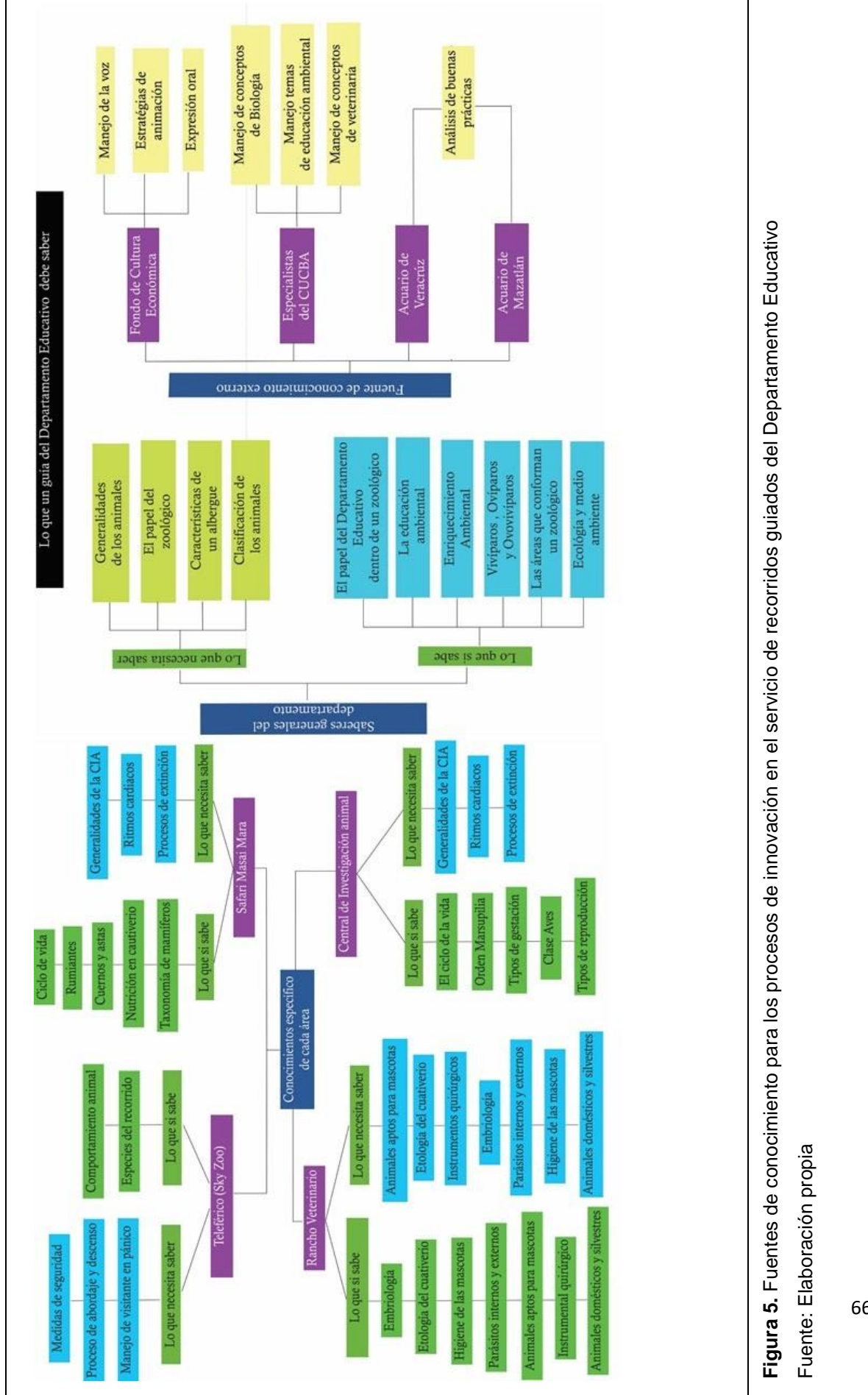
Son dos los productos que organizan la producción del conocimiento:

- Mapa de fuentes, actores y artefactos de conocimiento
- Material para la formación de guías de recorridos guiados

#### **A) Mapa de fuentes, actores y artefactos de conocimiento**

El mapa derivado del mapeo y la adquisición de conocimiento externo, organiza el conocimiento que posee el Zoológico para enriquecer los procesos de formación de guías. Identifica los temas que se implican en los recorridos guiados desde la formación hasta la retroalimentación de la información, y además contiene las fuentes con las que cuenta el parque, es decir las personas, áreas y programas que pueden emplearse en este proceso.

El mapa de conocimiento construido a partir de la combinación constituye un recurso de información para orientar procesos futuros en el Departamento educativo, ya que de manera gráfica muestra las fuentes de las cuales se puede adquirir conocimiento para nuevos procesos de innovación.



**Figura 5.** Fuentes de conocimiento para los procesos de innovación en el servicio de recorridos guiados del Departamento Educativo  
Fuente: Elaboración propia

## **B) Material para la formación de guías de recorridos guiados**

Es un documento, de aproximadamente 40 páginas, que contiene información dirigida a los integrantes del departamento, por lo que en su redacción se incluyen conceptos significativos al contexto laboral. El documento contiene los siguientes apartados:

- Perfil del guía
- Recomendaciones para el Manejo de Grupos en el Servicio de Recorridos Guiados del Departamento Educativo del Zoológico Guadalajara
- Kardex para el proceso de formación del guía
- Rubricas de coevaluación

### **1. Perfil del guía**

Este apartado incluye una introducción acerca del enfoque basado en competencias, con base en el cuál se ha diseñado el perfil del guía de recorridos guiados. Presenta las competencias generales que debe desarrollar un guía como parte del departamento educativo y las competencias específicas que en cada área debe desarrollarse inherente a las actividades del área.

Los siguientes cuadros muestran algunos ejemplos del contenido de este apartado. En el primero aparecen competencias generales que se esperan para todos los guías del departamento, independientemente del recorrido en el que participen y, el segundo contiene un fragmento del perfil del guía que participa en los recorridos guiados del Rancho Veterinario.

### **Descripción de competencias generales**

#### ***En el manejo de grupo***

Es capaz de adecuar el lenguaje a las características de edad y grado del grupo que recibe

Utiliza herramientas que promueven la participación activa e interactiva de acuerdo al tipo de grupo.

Implementa analogías de la vida cotidiana que permitan explicar claramente conceptos del recorrido

Es capaz de resolver conflictos inherentes al recorrido, ya sea con los visitantes o con los compañeros de trabajo

Implementa herramientas como la observación o las preguntas que propicien la construcción de conocimientos en el visitante

Identifica las personas líderes del grupo y las integra adecuadamente en la dinámica del recorrido

Conduce al grupo de forma empática, de acuerdo a la edad, personas que integran el grupo y ofrece información adecuada a ello.

Utiliza la curiosidad del visitante, como forma de construir conocimiento en las actividades del recorrido

Integra los elementos visuales del entorno como parte de su explicación en los recorridos y talleres.

Utiliza la imaginación como herramienta para manejar grupos infantiles.

Ejemplo de tabla de competencias generales del Departamento Educativo.

### **Rancho Veterinario**

Comprende las necesidades fisiológicas de un animal doméstico para mantener un ambiente de bienestar entre las especies y el personal de la clínica.

Maneja de forma adecuada al animal que utiliza en el taller

Identifica conductas del animal que manifiesten niveles de estrés

Identifica actitudes que manifiesten incomodidad en los niños que entran al taller

Utiliza estrategias para mantener niveles bajos de estrés del animal y propiciar una mayor participación de los asistentes al taller

Utiliza estrategias para que la información del taller sea ameno y dinámico.

Es capaz de transmitir información concreta de los conceptos de veterinaria que están vinculados al desarrollo del taller

Desarrolla las actividades del taller en tiempo y forma para mantener el orden establecido en el área de Rancho Veterinario

Motiva la participación de todos los integrantes del grupo

Identifica niños distraídos o desinteresados y los integra adecuadamente

Mantiene la atención del grupo en todo momento

Utiliza un lenguaje claro y divertido frente al grupo

Genera un ambiente de confianza entre sí y el grupo

Desarrolla de forma clara una introducción, desarrollo y cierre en la estructura de

Ejemplo de competencias del Rancho Veterinario.

## **2. Recomendaciones para el Manejo de Grupos en el Servicio de Recorridos Guiados del Departamento Educativo del Zoológico Guadalajara**

Es un documento a manera de libro de bolsillo que contiene un listado de recomendaciones en formato de enunciados, que ofrecen ideas para mejorar el manejo de los distintos grupos a los que se ofrecen recorridos guiados. El cuadernillo se encuentra dividido en sesiones y cada una contiene

recomendaciones para un grupo específico, los grupos se han clasificado en: preescolar, primaria menor, primaria mayor, secundaria, preparatoria, licenciatura, grupos mixtos y grupos especiales, estos últimos comprenden todos los grupos que posean características distintivas que les hagan diferentes a los ya mencionados, como, por ejemplo los grupos con discapacidad o grupos de visitantes extranjeros.

El cuadernillo fue elaborado por los miembros de la comunidad de práctica y recopila la experiencia de los guías exitosos a quienes por diversas razones se les facilita el manejo de grupos en particular. A continuación, se presenta parte del documento que contiene las recomendaciones que se sugieren para el manejo de grupos con discapacidad.

## GRUPOS ESPECIALES

(Con discapacidad, extranjeros, adultos mayores, religiosos, etc.)

1. Brindar un recibimiento cordial, que genere un estado de bienestar y seguridad en el grupo.
2. Identificar si la atención requiere de apoyo específico, in interprete, acompañamiento personalizado, monitor, etc.
3. Establecer vínculo con el o los responsables del grupo con el fin de identificar las necesidades del grupo.
4. Brindar información descriptiva acerca de la actividad a realizar., adoptar el ritmo de aprendizaje y traslado del grupo y adecuar la información a ello.
5. Informar al responsable del área las necesidades que el grupo requiere.
6. Utilizar cambios de voz para generar expectativa, suspenso, fomentar las emociones de alegría y disminuir la sensación de angustia durante el recorrido o taller.
7. Manejar un lenguaje sencillo, descriptivo y pausado y evitar conceptos técnicos. Cuando el grupo presente discapacidad de tipo intelectual.
8. Medir el nivel de conocimiento acerca del tema o situación a tratar, a manera de diagnóstico, con el fin de determinar desde donde se debe partir.
9. Además de describir los detalles propios de los animales; incluir información descriptiva del entorno o espacio donde se realiza la actividad. Cuando el grupo presente discapacidad de tipo visual.
10. Aprovechar los elementos auditivos, olfativos y de textura para crear un recorrido o taller ameno. cuando el caso así lo requiera.
11. Identificar claramente el tipo de discapacidad para de esta manera implementar técnicas o estrategias para un mejor recorrido.
12. Invitar a las personas o niños a disfrutar de las actividades de cada área, que sepan que pueden participar.
13. *Dirigirse con la persona que presenta la discapacidad, dándole su lugar de forma amable, en caso de ser necesario, hacer aclaraciones al acompañante con el fin de que el taller o recorrido sea disfrutado por todos.*

Extracto del cuadernillo de recomendaciones para el manejo de grupo.


### 3. Kardex para el proceso de formación del guía

Este instrumento es un formato a manera de tabla que contiene información relativa al proceso de formación que deben llevar los guías a partir de la descripción de las competencias que debe lograr, contiene las actividades que se determinan como pasos a seguir en la formación desde que una persona ingresa al departamento hasta el seguimiento periódico de su trabajo. Estas actividades se clasifican de



acuerdo a la prioridad que tiene para determinada área, es decir, cada área tiene asignadas ciertas tareas en relación a la temática de su taller o recorrido.

El formato incluye espacio para registrar algunos datos del guía, así como una división por áreas en las que se clasifican las actividades de acuerdo a la temática, El formato permite que sea de fácil acceso y posibilita llevar un registro de avance de forma individual.



**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Nombre \_\_\_\_\_ Carrera \_\_\_\_\_ Turno \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_

Proceso de Capacitación	CIA	Rancho Veterinario	Safari Masai Mara	Teleférico	Todas las áreas
<b>Contenido específico del área</b>	Manual de Capacitación Observación de recorridos Rúbrica de coevaluación	Manual de capacitación Observación de talleres Rubrica de coevaluación	Manual de Manual de capacitación Observación de recorridos Rubrica de coevaluación	Reglamento, Manual introductorio Manual de contingencias Rubrica de coevaluación	Sesión presencial "Método de la parábola y la triple V" "El contexto" Información General del Área Educativa y diseño de la pregunta "Introducción los grupos con discapacidad"
<b>Platicas Educativas de apoyo</b>	Huella Ecológico Calentamiento o Global	Cuidado y Manejo Animales en Peligro	Ecosistemas Tribu Masai Camuflaje	Cuidado y Manejo Calentamiento Global Animales en Peligro	Taxonomía Educación Ambiental y los Zoológico
<b>Textos y material de apoyo</b>	ZOO-BOOCKS Reportero doc	Perro de practicas Laminillas de parásitos Modelos fisiológicos a escala	La tribu Masai La Princesa Masai (Película) Carnada(Película)	Inteligencia emocional Análisis de emociones Cuadernillo de tipos	Compendio de información general de especies
<b>Visitas temáticas internas</b>	Recorrido Cocina, cuarentena y bioterio	Recorrido en clínica	Herpetario	Recorrido cocina, cuarentena y bioterio	Mamíferos superiores
<b>Salidas de campo</b>					Taller de inteligencia emocional
<b>Manejo de grupos</b>			Talleres de sensibilización	Ascenso y descenso de personas con discapacidad	Taller de expresión oral Manejo de grupos escolares por nivel

#### 4. Rúbricas de coevaluación

Estas rúbricas contienen las competencias descritas en el perfil, están elaboradas a modo de enunciado, se han estructurado de forma tal que pueden ser aplicadas de distintas maneras, en una primera instancia por el responsable de área con el fin de evaluar el desempeño del guía, también puede ser aplicada por compañeros entre sí con la intención de determinar si los guías logran identificar dichas

competencias y evaluarlas en el recorrido de alguien más. Este formato supone un proceso de retroalimentación que permite el desarrollo de aprendizajes más profundos.

En el cuadro se muestra una rúbrica a manera de ejemplo, dicha rúbrica contiene los activos a evaluar en el área de la Central de Investigación Animal (CIA), se incluyen elementos que van desde el uso adecuado de uniforme y material de trabajo, así como las estrategias de manejo de grupo y transmisión de información.

El formato incluye espacios en los que se puede asignar un valor a cada criterio, de igual manera, un espacio en el que se pueden hacer anotaciones que enriquezcan la retroalimentación.

**Rubrica para la coevaluación**  
**Central de Investigación Animal**



	Criterio	a	o	D M	Observaciones
	Porta adecuadamente el chaleco				
	Se conduce con cortesía frente al grupo que atiende				
	Ofrece la información del recorrido asumiendo que su representante es un agente investigador				
	Emplea estrategias para que el recorrido sea ameno				
	Motiva la participación de todos los integrantes del grupo				
	Genera un ambiente de confianza entre sí y el grupo				
	Identifica personas distraídas o desinteresadas y las integra adecuadamente				
	Mantiene la atención del grupo en todo momento				
	Utiliza un lenguaje claro y divertido frente al grupo				
	Integra adecuadamente al recorrido, las personas que presentan algún tipo de discapacidad				
	Se identifican en el recorrido una introducción, desarrollo y cierre				
	Adecua su lenguaje de acuerdo al grupo que recibe				
	Explica claramente los conceptos empleados en el recorrido				
	Utiliza ejemplos de la vida cotidiana para explicar términos complejos				
	La información que maneja en el recorrido está estructurada de forma lógica y fácil de entender				
	Resuelve con claridad las dudas que se generan				
	Maneja satisfactoriamente la información que se requiere en el recorrido				
	Liga adecuadamente las salas y los módulos entre sí				
	Utiliza preguntas y fomenta la relajación en los integrantes del grupo				

A ausente    O ocasionalmente    D M Detalles a mejorar

## **Conclusiones sobre el desarrollo del proyecto**

En relación con el cumplimiento del objetivo, el proyecto sienta las bases para continuar el trabajo de innovación del proceso de formación del guía, no se alcanzó en términos estrictos lo planteado, sin embargo, lo valioso del proceso es que se ha colocado la primera piedra para trabajar de cara a resolver esta necesidad y la organización se ha apropiado de metodologías de trabajo eficientes que podrán continuar siendo implementadas. Cabe aclarar que elaborar el informe de este proyecto es un momento de corte en el proceso, que aún hay productos en fase de construcción y que los miembros continúan con las reuniones de la comunidad de práctica en la búsqueda de soluciones de mejora.

Los productos construidos son la punta de lanza de la entrada de la gestión del conocimiento en el departamento, puesto que se comienza a ver la potencialidad de contar con este tipo de material, los integrantes de la comunidad han modificado los productos generados para adaptarlos a su área y han comenzado a generar nuevo material.

Una limitante del proceso es que el trabajo de la comunidad no es tan visible a toda la organización, pues solo actuó en un departamento y las cosificaciones o productos y procesos se encuentran presentes y dirigidos a programas específicos del departamento, y si trascienden a otros departamentos, sólo lo hacen con carácter informativo.

Sin embargo, este trabajo ha permeado al departamento educativo de un parque similar, en el que también se generan programas de educación ambiental, lo que significa que el proceso ha generado resultados importantes, dado que la jefatura del departamento ha validado el trabajo de la CoP al grado de aprobar el intercambio de experiencias entre departamentos del zoológico y otro parque.

Algunos factores de la cultura organizacional que facilitaron el desarrollo del proyecto estuvieron relacionados con las condiciones de trabajo colaborativo que normalmente caracterizan la forma de trabajo del departamento, así como con la confianza entre los miembros del equipo y la confianza en el gestor, quien ha sido parte de múltiples proyectos en el departamento y que en muchas ocasiones contribuye en la resolución de problemas. Así como la disposición e los integrantes de la CoP.

Por otro lado, se encuentran las facilidades brindadas por la jefa del departamento, quien normalmente tiene una postura abierta a las propuestas nuevas. Otro factor que influyó es que algunos de los miembros de la comunidad comparten la práctica desde hace por lo menos 10 años y perciben la necesidad de trabajar en colaboración para resolver necesidades como la planteada. Finalmente, el momento histórico del departamento, es decir que, para el momento del desarrollo del proyecto, dos de las integrantes de la comunidad son personas nuevas en el equipo de mandos intermedios, lo que implica que el desarrollo del proyecto se convierta en un puente ideal para transmitir conocimiento valioso de coordinadores expertos a quienes se han ingresado recientemente.

Aunque no se presentaron factores de la cultura que obstaculizaron o impidieran de forma importante el proceso de gestión, algunos aspectos que influyeron, sobre todo en los tiempos de reunión y los alcances, fueron los siguientes: no pudo ajustarse adecuadamente el tiempo de las sesiones de la comunidad, dados los cambios en las múltiples actividades del departamento que involucran a los integrantes de la CoP. Esto ocasionó que muchas de las sesiones tuvieran que suspenderse o realizarse de forma personal entre el gestor y los miembros, lo que derivó en que muchos de los acuerdos importantes tomados para el proyecto se hicieran de manera informal, esto sin perder trascendencia. Otro factor que en ciertos momentos obstaculizó fue el desarrollo inicial de las habilidades de conducción del gestor, sus modelos mentales y seguramente las barreras para el aprendizaje, que incidieron por ejemplo en que la comunidad casi no se apropiara del lenguaje como

tal de los conceptos de la gestión del conocimiento y en algunos momentos las actividades de la CoP divagaron por esta circunstancia.

Para la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento es de suma importancia que los participantes generen un ambiente colaborativo y de confianza, que no pierdan de vista el objetivo del proceso, aun cuando las actividades tiendan a ser elásticas en tiempos y en situaciones, que no se pierda el sentido de pertenencia y el compromiso mutuo entre los participantes, dado que esto es lo que mantiene unida la comunidad. Los participantes además deben modificar modelos mentales y desarrollar autodominio, de manera que la participación en las actividades sea diversa y responda a intereses de todos y no solo de uno o unos cuantos.

Es fundamental que el gestor tenga siempre claridad en la dirección del proceso y la comunidad. Además, es importante que esté siempre atento al clima de trabajo dentro de la comunidad y entre la comunidad y el resto de la organización. El gestor deberá tener una visión integral o ver el proceso desde el punto de vista del pensamiento sistémico para hacer eficiente la toma de decisión. El gestor debe mantener un equilibrio en la mediación para la participación de todos los miembros tomando en cuenta las particularidades, intereses y posibilidades de cada uno de los miembros. En muchas ocasiones, cuando las actividades de la CoP tienden a disminuir por consecuencia de los movimientos dentro de la organización, el gestor se convierte en el pegamento que mantiene unida a la comunidad y debe hacer uso de estrategias que contribuyan a mantener el compromiso, y el interés de sus miembros. El gestor debe entender la incertidumbre como un elemento constante y asumirla de forma inteligente, debe sortear los obstáculos que de ella se generen.

Puede afirmarse entonces, que es posible hacer y mantener proceso de gestión del conocimiento entre pares, de hecho, la gestión del conocimiento es una herramienta poderosa que emplea el conocimiento como materia prima, lo hace observable, lo organiza y lo pone a disposición de otros para la resolución de necesidades, la

mejora de un proceso o la innovación de algo. Además, el conocimiento es un activo que, a diferencia de otros, cuando se comparte no se pierde, sino que se reestructura y crece.

Gestionar el conocimiento nace del interés por resolver una necesidad, mejorar un proceso o innovarlo, comúnmente este interés surge en uno o varios miembros de una organización que reflexionan en torno a la práctica de sí mismos o de su organización, cuando observan se genera un proceso de caos o cuando las actividades regulares manifiestan algún síntoma de que algo se tiene que resolver. Si en los miembros de la comunidad interesados por hacer gestión del conocimiento existe la voluntad de acción, la gestión tiene posibilidades de desarrollo, cuando no hay compromiso no es posible movilizar nada desde el punto de vista de la gestión.

Cuando se dice que un proyecto es viable, es porque ha sido validado por la organización, es decir, que hace sentido en la cultura organizacional y es visto como una manera de atender una necesidad, solo así se puede colocar para su desarrollo, una vez que el proyecto ha sido colocado, las cosificaciones, útiles a la organización, hacen que el proyecto reciba apoyo y permanezca. Cuando un proyecto genera conocimiento que no sólo es útil a la organización, sino que este conocimiento genera nuevas expectativas, el proyecto tiene la posibilidad de continuar, ya sea como un proceso, un conjunto de actividades o como un mecanismo para orientar procesos de otra índole y tener al menos una manera probada para atender necesidades.

Tal como ha sucedido en este proyecto, en el que se ha conformado una comunidad de práctica para generar mecanismos que mejoren el proceso de formación de los guías, que no sólo se reúne para ello, sino que además se integran asuntos importantes del departamento a esta forma de enfrentar la práctica y que aún que los productos no han sido terminados en su totalidad, sigue siendo una comunidad que sesiona para generar soluciones en otros ámbitos del departamento.

Dada la práctica de continuidad de las reuniones de la comunidad, es posible afirmar que se ha instalado un aprendizaje generativo en el Departamento Educativo del Zoológico de Guadalajara, puesto que apropiarse de una forma de trabajo, mediante una comunidad de práctica, para atender las necesidades, representa la instalación de una forma de aprender a aprender, los miembros del departamento que son parte de la CoP han extendido esta forma de trabajo a otros proyectos de los que son parte, además, integrantes del departamento que no conforman la comunidad, se han sumado en ocasiones a esta forma de trabajo por los beneficios observados en el proceso.

Algunos indicadores que dan cuenta de que una organización aprende y está aprendiendo son:

- Cuando identifica como valioso el conocimiento de sus miembros y lo emplea para resolver necesidades.
- Cuando identifica en sus actividades y artefactos culturales puntos de mejora constantes y pone en marcha estrategias para resolverlos.
- Cuando facilita las condiciones para que sus miembros aprendan constantemente con el fin no solo de atender necesidades, sino que también a innovar procesos y prácticas
- Cuando la organización emplea la colaboración entre sus miembros y fuentes de conocimiento externo para innovar en procesos y prácticas.
- Cuando la organización modifica sus prácticas con tendencia a centrar el foco de su quehacer en el conocimiento de sus miembros para aprender.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Canals, A. (2000). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: UOC.
- Castilla-Ángeles. (2008) Una experiencia de educación ambiental no formal. Universidad Autónoma de México. Trabajo de obtención de grado. México D.F.
- Catts, R., & Lau, J. (2009). *Hacia unos indicadores de Alfabetización Informacional*: Instituto de Estadística de la UNESCO.
- Frade, L. (2009). *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta el bachillerato*. México: Inteligencia educativa.
- Galdos, G. (2005). *El Pensamiento Sistémico: Decisiones de Corto Plazo vs. Largo Plazo*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. En: <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/438/SISTEMICO.pdf>
- González et al (2011). *Actividades y comportamientos hacia la fauna silvestre de los visitantes del parque Bararida Barquisimeto Venezuela*. *Revista de investigación y posgrado Caracas Venezuela*.
- Gordó I., Aubarell, G. (2010). *Centros educativos ¿islas o nodos? Los centros como organizaciones-red*. España: Editorial Graó.
- Kozulin (1994). *La psicología de Vigotsky*. Madrid: Alianza Editorial.
- Moll, L. (1993). *Concepción educativa en la sociedad: enseñanza, escolarización y alfabetización*. En "Vygotky y la educación". Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Moll, L., & Greenberg, J. (1993). *Creación de zonas de posibilidades: combinación de contextos sociales para la enseñanza*. Buenos Aires: Aiqué
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

- N. A Maruscak.; M. B Millán; M. LDíazi (2010). Cursos de formación y actualización docente en el Jardín Zoológico de la Ciudad de Buenos Aires Argentina. En:  
[http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/D  
OCENTES/RLE2280\\_Maruscak.pdf](http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/DOCENTES/RLE2280_Maruscak.pdf)
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.
- Ortiz, S. y Ruiz Sahagún (2009). Gestión del Conocimiento de Segunda Generación: Modelo de Firestone y McElroy. Guadalajara: ITESO.
- Pacheco Muñoz M. (2002). Planeación educativa en los centros recreativos, educación y cultura ambiental. Tópicos en educación ambiental. Guadalajara: Univerdidad de Guadalajara.
- Shagoury, R. Miller, B. . (2000). El arte de la integración en el aula. Barcelona: GEDISA.
- Senge, P. M. (2012). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. Ross, R., Smith, B., Roth, G., Kleiner, A. (2000). La Danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Colombia: Norma.
- Tejada, Fernández (2007). Estrategias formativas en contextos no formales orientadas al desarrollo socioprofesional. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Tirado Segura, Felipe; López Trujillo, Arlette (1994). Problemas de la enseñanza de la biología en México. Perfiles Educativos, núm. 66, octubre-1994. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Toledano. O.F. (2009). Mapeo de conocimiento, documento de trabajo. Guadalajara: ITESO.

- Ventura, A. C. (2011). Estilos de aprendizaje y prácticas de enseñanza en la universidad. Un binomio que sustenta la calidad educativa. En: <http://132.248.192.201/seccion/perfiles/2011/nea2011/mx.peredu.2011.ne.p142-154.pdf>
- Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. España: Paidós.
- Woods, P. (1993). La etnografía y el maestro. la escuela por dentro. México: Paidós.
- Zabalza M. (2006). Diez dimensiones de una docencia de calidad. En: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982011000500013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982011000500013&script=sci_arttext)

## Anexo

### Cuadernillo de Recomendaciones para el Manejo de Grupos en el Servicio de Recorridos Guiados del Departamento Educativo del Zoológico Guadalajara

En este cuadernillo encontrarás algunas recomendaciones que te serán útiles para el manejo de los grupos a los que se ofrecen recorridos guiados en el departamento. Te sugerimos leer y analizar detenidamente cada enunciado, recuerda que cada quien construye su propio aprendizaje y a cada quien le funciona diferente cada recomendación.

#### PREESCOLAR

1. Dar los datos interesantes como si fuera un secreto, eso los atrapa, les despierta curiosidad y causas asombro.
2. Tomar en cuenta su visión a su edad.
3. Promueve una participación activa en interactiva entre los integrantes del grupo sin hacer distinciones de género, edad, o con personas que presentan alguna discapacidad.
4. Utilizar analogías con la vida cotidiana con ejemplos muy simples y que estén a su alcance; que permitan comprender conceptos del recorrido.
5. Situarse en el lenguaje del grupo preescolar, ayuda a conocer el entorno del grupo y determina las cosas que podemos o no implementar.
6. Usar comparaciones adecuadas a la etapa de desarrollo, conceptos que formen parte de su vida a esa edad. Ejemplo (Papá-Mamá grande-pequeño, me gusta-no me gusta)
7. Mencionar características del animal; haciendo referencia a cualidades del grupo o del niño de esa edad. Por ejemplo (relacionar la velocidad del animal con el niño más rápido del grupo)
8. Utilizar la observación como herramienta para identificar elementos fáciles (colores, textura, forma) Ejemplo: “¿Cómo es, grande o chico? Los niños ponen atención, utilizan el análisis y se sienten bien cuando contestan correctamente.

9. Utilizar preguntas fáciles que permitan que el niño descubra algo o construya un conocimiento
10. Evitar comentarios que perjudiquen la autoestima, o generen información no adecuada para niños de esta edad.
11. Utilizar expresión corporal que permita fomentar y mantener la atención y la confianza del grupo.
12. Proyectar una actitud positiva, para generar un ambiente agradable y ameno.
13. Identificación del líder para el buen manejo del grupo.
14. Reconocer y felicitar a quienes contesten de forma correcta. Esto los alentará a seguir participando.
15. Utilizar apoyo de profesores contribuye a la disciplina del grupo, ellos conocen bien a los niños y representan autoridad. Además, asigna una actividad útil en el recorrido al maestro.
16. Mantener sentados a los niños de un grupo muy hiperactivo, ayuda a mantener el orden.
17. Evitar hablarles en diminutivo (Erickcito, niñoito, pequeñoito, etc.), permite que el grupo ponga más atención.
18. No subestimarlos, los niños de esa edad son muy perceptivos, aunque no lo demuestren, tiene una inteligencia bien desarrollada.
- 19.

### PRIMARIA MENOR (1º – 3º)

1. Identificar el o los líderes del grupo permite distribuir la atención entre todos los miembros del grupo, asignarle una actividad en la que el líder colabore con el trabajo mantiene equilibrado el recorrido.
2. Utilización del lenguaje correcto (Menos diminutivo)
3. Utilizar preguntas y razonamientos que le permitan al niño construir pensamiento abstracto, ayuda a que se almacena por más tiempo la información. Es importante cuidar que las preguntas y razonamientos no sean más complejos de lo que los niños puedan entender.

4. Apoyarse en los profesores del grupo contribuye a mantener la disciplina y genera lazos de confianza entre el guía y el grupo.
5. Ser sensible y responsable en la forma de adecuar la información, (En esta etapa del niño. se inicia el desarrollo psico-sexual, pensamiento abstracto, etc.)
6. utilizar la curiosidad como herramienta para que los niños razonen o construyan conocimiento en el tema o las actividades el recorrido.
7. Aprovechar elementos visuales como apoyo en las actividades del recorrido, utilizarlos como ejemplo y para generar un aprendizaje de ellos.
8. Fomentar una participación interactiva entre todos los miembros del grupo, hace más ameno el recorrido, tanto para el guía, como para el visitante.
9. El entusiasmo del guía, rompe las barreras de defensa del grupo, genera un ambiente de confianza y los visitantes participan mejor.
10. Utilizar el lenguaje corporal como apoyo frente a grupo proyecta una imagen agradable al visitante.
11. Procurar la participación de la mayoría de los niños del grupo, fomentando la participación de los más serios y equilibrando con los más participativos.
12. Tener la habilidad de utilizar la imaginación como herramienta.
13. Los datos más importantes darlos como si fueran tu mayor secreto.
14. Analogías con la vida cotidiana.

### **PRIMARIA MAYOR (4º- 6º)**

1. Utilizar preguntas generadoras del pensamiento reflexivo.
2. Identificación de líderes en el grupo
3. Abordar información sin reforzar el doble sentido.
4. Eliminar el lenguaje diminutivo.
5. Manejar términos de reproducción y sexualidad de manera natural y no propiciar burla, en caso de ser necesario.
6. Formar un lazo positivo con los miembros del grupo, en especial con los líderes, esto permite que la parte afectiva sea un apoyo entre el guía y el grupo.
7. Utilizar el apoyo de los profesores del grupo dentro el recorrido.
8. Evitar hacer diferencias o burlas por el sexo opuesto

9. Usar bromas que resalten aspectos positivos ya sea de la información del recorrido o lo que ocurra en el grupo, contribuye a eliminar barreras de defensa, y propicia un ambiente ameno, es importante cuidar las bromas que se hacen, hay que entender el contexto en el que se dicen.
10. Evitar momentos muertos de información, esto causara que el grupo se distraiga o se pierda en la secuencia del recorrido.
11. Controlar el grupo en todo momento dando información que sea interesante a cada grupo, contribuye a que el grupo no se pierda ni se distraiga.
12. Marcar desde un inicio las reglas del recorrido, esto contribuye a mantener la seguridad, así como, regular el comportamiento del grupo.
13. Alentar la participación de los niños serios, haciendo respetar sus respuestas.
14. Propiciar un ambiente de respeto entre las opiniones del grupo.

### **SECUNDARIA**

1. Establecer límites, de lo que se permite y no, de una manera agradable y firme.
2. Establecerse como autoridad, pero ganando la confianza del grupo.
3. Uso de bromas positivas y evitando fomentar el doble sentido.
4. Apoyo de profesores para mantener la disciplina del grupo
5. Evitar el morbo y detener claramente las burlas.
6. Aceptar las respuestas de todos para no caer en burlas y aclarar las que son erróneas.
7. Utilizar el lenguaje con el cual poder generar pensamientos reflexivos.
8. Ser flexible, pero a la vez que se sientan que eres autoridad.
9. Manejo corporal seguro y confiable por parte del guía.
10. Entender el estado psicológico para una comprensión del grupo.
11. Bromear con límites y ponerse de su parte.
12. Evitar la predisposición al comportamiento de este tipo de grupos.
13. Aprovechar elemento de broma del grupo, a favor del buen desarrollo del recorrido.
14. El uso de información poco conocida, genera interés y expectativa en el grupo.
15. Indicar claramente las reglas para iniciar la expedición.

## **PREPARATORIA.**

1. Identificar al líder del grupo, permite que contribuyan como apoyo en el desarrollo del recorrido.
2. Una manera de generar una conciencia, disciplina, control y sensibilidad en el grupo, es platicarles acerca de argumentos verídicos, reflexivos y prácticos de las especies o módulos.
3. Utilizar la vitalidad del grupo como estrategia.
4. Mostrar autoridad de manera amable, para ganarse la confianza del grupo.
5. Incluirlos como parte del recorrido, a través de algunas preguntas sencillas.
6. Indicar de manera clara y precisa las reglas para iniciar la expedición.

## **LICENCIATURA**

1. Utilizar un lenguaje abstracto y reflexivo, sin dejar ser sencillo y divertido.
2. Utilizar herramientas como “Lluvia de Ideas” cuando haya que hablar de un concepto que el grupo conoce bien.
3. Utilizar el pensamiento reflexivo para generar aprendizaje profundo y despertar la curiosidad científica.
4. Implementar preguntas estratégicas para diagnosticar el nivel de conocimiento del grupo.
5. Utilizar información interesante y extensa; genera un recorrido formativo y divertido.
6. Tratar de hacer una conexión entre la información del recorrido o taller y la licenciatura en específico.
7. Incluir la interacción con el grupo como estrategia para hacer interesante el recorrido o taller.
8. Indicar de manera clara y amable las reglas del recorrido.



## 9. GRUPOS ESPECIALES

(Con discapacidad, extranjeros, adultos mayores, religiosos, etc.)

1. Brindar un recibimiento cordial, que genere un estado de bienestar y seguridad en el grupo.
2. Identificar si la atención requiere de apoyo específico, in interprete, acompañamiento personalizado, monitor, etc.
3. Establecer vínculo con el o los responsables del grupo con el fin de identificar las necesidades del grupo.
4. Brindar información descriptiva acerca de la actividad a realizar., adoptar el ritmo de aprendizaje y traslado del grupo y adecuar la información a ello.
5. Informar al responsable del área las necesidades que el grupo requiere.
6. Utilizar cambios de voz para generar expectativa, suspenso, fomentar las emociones de alegría y disminuir la sensación de angustia durante el recorrido o taller.
7. Manejar un lenguaje sencillo, descriptivo y pausado y evitar conceptos técnicos. Cuando el grupo presente discapacidad de tipo intelectual.
8. Medir el nivel de conocimiento acerca del tema o situación a tratar, a manera de diagnóstico, con el fin de determinar desde donde se debe partir.
9. Además de describir los detalles propios de los animales; incluir información descriptiva del entorno o espacio donde se realiza la actividad. Cuando el grupo presente discapacidad de tipo visual.
10. Aprovechar los elementos auditivos, olfativos y de textura para crear un recorrido o taller ameno. Cuando el caso así lo requiera.
11. Identificar claramente el tipo de discapacidad para de esta manera implementar técnicas o estrategias para un mejor recorrido.
12. Invitar a las personas o niños a disfrutar de las actividades de cada área, que sepan que pueden participar.
13. *Dirigirse con la persona que presenta la discapacidad, dándole su lugar de forma amable*, en caso de ser necesario, hacer aclaraciones al acompañante con el fin de que el taller o recorrido sea disfrutado por todos.

## GRUPOS MIXTOS.

1. Implementar múltiples herramientas, que faciliten el aprendizaje de cada integrante del grupo, ya sea un niño, un adulto. Etc.
2. Mencionar las reglas para iniciar el recorrido o taller.
3. Implementar un lenguaje que sea comprensible para todos los integrantes, elaborar ejemplos y comparaciones dirigidas a los niños, adultos etc.
4. Cuidar que las bromas sean limpias, es decir, que no afecten en ningún sentido a los integrantes del grupo, sea un niño, una persona vulnerable, etc.
5. Utilizar una dinámica que incluya tanto a niños como adultos, mediar la información entre niños, jóvenes y adultos, así como ofrecer información entendible para todos.
6. Fomentar el uso de la imaginación, para que los visitantes se sientan dentro del contexto (ya sea en el safari, en una expedición, en otro país; o en lugar especial (CIA) y secreto para “investigar resolver y realizar misiones, o en el Rancho veterinario para adoptar el personaje de un veterinario.)
7. Utilizar herramientas como el diseño de preguntas y uso de la observación que permitan al visitante construir su propio conocimiento. Hay que cuidar que las preguntas sean elaboradas de acuerdo al integrante del grupo.
8. Invitar a la reflexión con alguna conclusión al finalizar el recorrido o taller.