

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento



Gestión de talento y formación de *Staff* en Unidos de Guadalajara, A.C.

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: **MARIANA VITAL GALLARDO**

Asesora **MTRA. LORENA HERRERO SERMENT Y MTRA.
ANGÉLICA MARÍA RAMOS MÉNDEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 5 de septiembre de 2018.

Dedicatoria

Él me ilumina y acompaña sin soltarme un instante - Dios

A quien me inculcó y contagió la pasión por la Educación – Padrino

La maestra que me enseñó a luchar día a día por mis sueños – Mamá

Mi motivación perfecta para encontrar la felicidad en lo que hago – Ricardo y María Julia

Resumen

El conocimiento es el capital intangible de las organizaciones para evolucionar y perfeccionar sus prácticas. La gestión de este activo implica su producción, aplicación y difusión, lo que conlleva a desencadenar procesos de aprendizaje para impulsar y conformar organizaciones inteligentes, basadas en el conocimiento de sus individuos, en la colaboración y la premisa de que es posible que las organizaciones aprendan.

Con estos fundamentos, el presente documento está orientado a describir la construcción de las bases de un modelo de gestión de talento para un grupo de voluntarios de la asociación civil Unidos de Guadalajara, a través de principios propuestos por la gestión del conocimiento: constitución de la comunidad de práctica, mapeo del conocimiento distribuido en las personas, en los repositorios y a lo largo de las prácticas de la organización; la combinación del conocimiento explícito y tácito, conformación de comunidad de aprendizaje para transferir el conocimiento nuevo, uso de estrategias formativas para validar el conocimiento, así como la implementación de acciones para su transmisión, almacenamiento y acceso a él.

El proyecto nace como la alternativa para detectar, impulsar e incentivar acciones que favorezcan el aprovechamiento formal y sistemático del capital humano de este grupo de voluntarios, para compartir de manera intencionada con otros, su conocimiento y experiencia para convertirse en formadores. Es a su vez, una propuesta para transformar una práctica recurrente en la organización, involucrar a los distintos actores de la institución en la construcción, integración y transferencia del conocimiento con y para la organización y como una alternativa de hacer consciente a la institución de su propia espiral de aprendizaje.

Palabras Clave: *Gestión del conocimiento, Comunidad de práctica, Talento, Formación, Organización.*

Abstract

Knowledge is the intangible capital of organizations to evolve and improve their practices. To manage this asset requires its production, application and dissemination, which implies triggering learning processes to achieve and build smart organizations, based on the knowledge of their people, on the collaboration and the premise that the organizations can learn.

This document describes a talent management model for a group of volunteers in the ONG “Unidos de Guadalajara”. The model uses principles by Knowledge Management: constitute a community of practice, implement knowledge mapping distributed in people, in repositories and throughout practices in the organization, also combine explicit and tacit knowledge to constitute the learning community to transfer the new knowledge and use of educational strategies to validate knowledge and the implementation of actions for its dissemination, storage and access to it.

Creation of this project is an alternative to detect, promote and encourage actions to benefit systematic use of human capital in the volunteer group. It is an intentional methodology to share knowledge and experience with the group with the goal of them becoming trainers and mentors. This project’s objective is to transform a recurrent practice in the organization, to involve the different people of the institution in the implementation, to integrate and transfer knowledge with the organization, and finally it is an alternative for the institution be aware of its own spiral of learning.

Key words: *Knowledge Management, Practice Community, Talent, Training, Organization.*

ÍNDICE

Introducción.....	4
Capítulo 1. Problematización: Capitalización del talento de voluntarios.....	6
Capítulo 2. Contextualización: Unidos de Guadalajara, A.C. como semillero de talento.....	10
Capítulo 3. Metodología: El conocimiento tiene lugar en la organización.	14
3.1 Gestión del conocimiento.	15
3.2 Plan de trabajo.	20
3.2.1 Construcción de la comunidad de práctica para el desarrollo de un modelo de gestión de talento.....	20
3.2.2 Mapeo del conocimiento existente acerca de la gestión de talento en Unidos.	22
3.2.3 Combinación del conocimiento para el diseño de la intervención.	27
3.2.4 Plan de intervención para la gestión del aprendizaje.....	29
3.2.5 Uso del conocimiento para la creación de estrategias formativas.	31
3.2.6 Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.	40
3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.	41
Capítulo 4. Análisis: Desarrollo y resultados del proceso de gestión del conocimiento para el aprovechamiento del talento.	48
4.1 Comunidad de práctica para la gestión de talento.	48
4.1.1 Línea 1: Consolidación y mantenimiento de la comunidad de práctica.	50
4.1.2 Línea 2: Experiencia de la comunidad de práctica para producir conocimiento acerca de la gestión de talento.	57
4.1.3 Línea 3: conducción del proyecto de intervención con la comunidad de aprendizaje.	61
4.2 Conocimiento estructural.....	66
4.3 Procesos y resultados en el aprendizaje para gestionar el talento.....	72
4.4 Proceso de la comunidad de aprendizaje para la gestión de su talento.	73
4.5 El aprendizaje, producto de la gestión del conocimiento.	76
Conclusiones.	81
Referencias.....	87
Apéndice.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Unidos de Guadalajara, A.C.	12
Figura 2. Estructura de las coordinaciones de los programas de inclusión.	12
Figura 3. Analogía de procesos y resultados de la GC.....	50
Figura 4. Consolidación y Mantenimiento de la Comunidad de Práctica.	56
Figura 5. Experiencia en la producción de conocimiento.	61
Figura 6. Analogía de la conducción del proyecto de intervención.	65
Figura 7. Mapa mental de las declaraciones de conocimiento.	68
Figura 8. Esquema de Productos.	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de plan de mapeo.	24
Tabla 2. Diseño de la intervención.....	30
Tabla 3. Esquema de diseño de actividades para la Comunidad de Aprendizaje.	35

Introducción.

Responder a la pregunta sobre cuál es el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones para crecer y evolucionar con respecto a su visión, no es sencillo y más si hay una diversidad de opciones y alternativas. Sin embargo, existe un recurso en particular y en el que organizaciones aún ponen poca atención que es *el conocimiento*, el cual representa la evidencia del intelecto y la capacidad creativa de los individuos para enfrentarse a su entorno, así como de las prácticas y colaboraciones que son también el reflejo de ese conocimiento. Este activo concede identidad y razón de ser a la institución, es dinámico y capaz de fluctuar en las distintas áreas y entre las personas que ahí participan.

Hablar del conocimiento como un recurso de la organización, es referirse a él como algo maleable, manipulable, aquello a lo que se le puede dar un sentido, forma parte de su capital y sus actores son las principales responsables y autores de su permanencia, reconstrucción y disipación. Esta manera de concebir al conocimiento da la posibilidad de gestionarlo y reconocer que la información, los mecanismos de colaboración, el aprendizaje y la cultura organizacional son aspectos primordiales para constituir un ciclo del conocimiento: que contemple su producción, aplicación y difusión.

La gestión del conocimiento exige un proceso de aprendizaje a nivel organizacional, de tal manera que el conocimiento pueda trascender a los individuos y a los grupos para colocarse a un nivel más amplio, el de la institución, lo que hace posible que el conocimiento se vuelva parte del capital y así utilizarlo para operar, crecer, innovar y evolucionar.

Ante esta posición de aprender cabe preguntarse ¿Por qué construir organizaciones que aprendan y cómo lograrlo? Esta interrogante fue respondida a través de la elaboración y aplicación de un proyecto de gestión del conocimiento realizado en Unidos de Guadalajara, A.C., el cual pretendió identificar el conocimiento que la organización necesitaba aprender para mejorar una práctica en específico, así como incorporar y resaltar el papel y la participación de algunos de los actores de la institución para gestionarlo.

Este trabajo de gestión del conocimiento que se describe en este documento, está orientado específicamente a atender factores que favorecen la gestión del talento humano, puesto que el proyecto nace a partir de la necesidad de la asociación de construir y aplicar mecanismos para asegurar, retener y potencializar el capital intelectual de la institución para beneficio de ésta. El propósito de esta iniciativa es consolidar fundamentos para construir un modelo que permita gestionar el talento de un grupo de voluntarios, para que la organización aproveche el capital que estos actores desarrollan a partir de su participación en los programas institucionales.

Formador de Amigos es el resultado cosificado del proceso de gestión y es el producto palpable de algo que comenzó con la inquietud por aprender a transformar la práctica de una organización. A su vez, es el efecto de combinar el conocimiento tácito y explícito de los individuos que conforman la institución y el fruto del trabajo de una comunidad comprometida con la innovación y evolución de la organización de la cual se sienten parte. Este esfuerzo siembra las bases de un modelo de talento, en donde no sólo se resalta la importancia de gestionar el conocimiento acerca de la práctica de la institución, sino el valor de las personas para las organizaciones en la constitución de una identidad, gracias a su talento y aprendizaje individual.

El presente informe está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I: definición del problema a partir del cual se desencadena el proyecto y justifica el desarrollo de la intervención.
- Capítulo II: descripción del marco contextual donde se retoman los conceptos más significativos y las afirmaciones teóricas del marco de la gestión del conocimiento para otorgar sentido y valor al proyecto.
- Capítulo III: propuesta metodológica planteada para recabar la información requerida.
- Capítulo IV: análisis de los logros, lo que no fue posible realizar del plan de trabajo propuesto, así como afirmaciones y evidencias de las modificaciones y situaciones que se atendieron a lo largo de la experiencia de gestión de conocimiento.
- Capítulo V: elaboración de conclusiones a partir del diálogo, de los resultados con la comunidad de práctica, con la organización y como gestor del conocimiento a partir del conocimiento construido, el proceso de gestionar, y del trabajo realizado.

Este documento en su conjunto, da cuenta del objetivo sobre una propuesta para impulsar y conformar una organización inteligente, basada en el conocimiento de sus individuos, en la colaboración y en la apuesta de que ésta asuma y sea consciente de su espiral de aprendizaje.

Capítulo 1. Problematización: Capitalización del talento de voluntarios.

La mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) además de poseer trabajadores remunerados económicamente también cuentan con equipos de voluntarios en quienes confían para alcanzar sus objetivos institucionales. La experiencia acumulada del voluntariado en estas organizaciones a partir de su participación filantrópica, les concede el privilegio de ser productores de conocimientos específicos, lo que representa para la institución activos significativos que ellos pudiesen rescatar y aprovechar. Es decir, una OSC puede buscar alternativas sobre cómo gestionar este tipo de capital llamado talento para evitar que el conocimiento producido a partir de las experiencias que generan sus voluntarios y en sus contextos institucionales, se escape sin haberse invertido para beneficio de la organización.

Entiéndase el talento como la suma de las características más sobresalientes de una persona, aquellas que la hacen resaltar entre un grupo y que le identifican, así lo explica Lozano, L. (2007, p. 149), cuando afirma que “el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos”.

Una organización interesada por el talento que ahí se genera es Unidos de Guadalajara A.C. (Unidos), asociación que tiene por objetivo alcanzar la inclusión social de personas con discapacidad a través de la ejecución de programas sociales, en los cuales personas en dicha situación y voluntarios tienen la oportunidad de interactuar a partir de actividades de ocio y recreación llevadas a cabo en lugares públicos de la comunidad.

Los voluntarios que participan en Unidos son en su mayoría jóvenes entre los quince y veinticinco años de edad; a ellos se les invita a involucrarse a través de convocatorias realizadas en escuelas y grupos juveniles. Para inscribirse se les solicita llenar un formulario, asistir a una capacitación y comprometerse a participar con el total de sesiones de las actividades planeadas previamente (de tres a seis días). Para algunos de estos voluntarios la experiencia en las actividades de inclusión les es significativa y trascendental por lo que deciden continuar con su participación por más periodos. De este grupo de jóvenes, Unidos identifica a varios por su desempeño, su perfil y la manera de comprometerse, por lo que los invita a formar parte del equipo de *staff* (nombre que se utiliza para identificar específicamente a esta comunidad y forma parte del lenguaje institucional desde hace varios años).

El *staff* está integrado por personas que además de ser voluntarios, poseen el rol de apoyo operativo de las coordinaciones encargadas de los programas de inclusión durante la ejecución de éstas. Para preparar a estas

personas como *staff*, la institución lleva a cabo una o varias capacitaciones teóricas en las que se incluyen dinámicas vivenciales para informar sobre los lineamientos generales de la organización (valores, tradiciones, normativas, objetivos, etc.), la metodología de operación en los programas de inclusión y las funciones a desempeñar por cada uno de los integrantes de ellos durante las sesiones de las actividades. Cabe mencionar que a cada persona de este equipo de trabajo se le identifica con un nombre en específico que va en relación a su rol y que la capacitación es el único espacio donde el *staff* tiene la oportunidad de acceder a conocimientos técnicos y teóricos de la institución y del tema de la discapacidad.

Durante las actividades de inclusión, las representantes de la institución (llamadas coordinaciones) tienen a su cargo este equipo de *staff*, con quienes aplican algunos mecanismos de retroalimentación acerca de su desempeño, sin embargo, éstos no son estandarizados y pueden ser desde conversaciones uno a uno, juntas grupales o motivan acercamiento entre pares (de *staff* a *staff*). Una vez que termina el programa y para dar inicio al siguiente, una de las tareas de las coordinaciones de Unidos es reconfigurar el equipo del *staff*, puesto que existe rotación a causa de tres factores:

1. Los miembros del grupo no cuentan con la disponibilidad de tiempo para seguir participando en las actividades de la organización.
2. Se ofrece a otros voluntarios la oportunidad de sumarse a la causa, involucrándolos con alguna función como *staff*.
3. Según el desempeño que muestran los voluntarios, las coordinaciones deciden si permanecen o no en el *staff*.

En todo este proceso de selección, formación y acompañamiento, Unidos de Guadalajara invierte recurso humano, económico y de tiempo, además periódicamente busca alternativas para mejorarlo y adaptarlo a las nuevas generaciones y demandas de jóvenes que se incorporan como *staff*, ya sea a través de apoyos de profesionales externos, técnicas de consulta con el *staff*, uso de mecanismos de tecnología actuales y adaptados, etc.

De este trabajo con el grupo de *staff*, llama la atención algunas de las experiencias y resultados que se han obtenido en la historia de la organización, como por ejemplo la iniciativa que algunos de ellos tuvieron para realizar y participar en otros proyectos y esfuerzos institucionales; sus actitudes sobresalientes en su rol dentro del *staff* y voluntario; la constancia y el apoyo incondicional cuando se les invita a colaborar en tareas de procuración de fondos y en actividades para informar o invitar a otros a formar parte de la organización, entre otros esfuerzos. Por ello Unidos valora al *staff* como un actor fundamental para transferir el discurso de la

institución, formar a otros voluntarios e incluso para hacer más estrecha la relación del grupo con las personas con discapacidad.

Considerando todo esto, la organización se interesa por aprender cómo aprovechar y canalizar pertinente y significativamente estas habilidades y aprendizajes mostrados por el *staff*, así como posicionar a la asociación como un medio para impulsar y potencializar otras competencias en los voluntarios, en beneficio de las actividades y programas sociales de la organización. Con una estrategia que ayude a ello, la participación del *staff* ya no representaría una fuga de capital, sino una inversión como lo afirma Falcón y Fuentes (2006), cuando dice: “el voluntario capitaliza a la organización gracias a su experiencia y cabe pensar que éste necesita conocer cuál es el impacto que está teniendo su labor, el reconocimiento de que las tareas que van desempeñando está contribuyendo al logro de los fines de carácter social” (p.12).

Para hacer frente a esta necesidad, Unidos opta por desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento, como una propuesta innovadora y una oportunidad para involucrar a los distintos actores de la institución para producir, integrar y transferir conocimiento con y para la organización, acerca de cómo el *staff* aprende a ser y desempeñar su rol, con base a lo que posee como individuo y lo que obtiene a partir de su experiencia como voluntario.

El objetivo de este trabajo es gestionar el talento del *staff* a través de un trabajo de gestión del conocimiento, para el aprovechamiento de su capital estructural como formadores de otros voluntarios de Unidos de Guadalajara, A.C. El proyecto se planteó como una alternativa para detectar, impulsar e incentivar acciones que favorecieran el aprovechamiento formal y sistemático del capital humano que posee el *staff*, para compartir de manera consciente e intencionada con otros voluntarios, su conocimiento y experiencia, convirtiéndose así en formadores. Este esfuerzo lleva por nombre *gestión de talento y formación de staff*, cuyo propósito es desarrollar un modelo de talento para el aprovechamiento del capital estructural en beneficio de la organización. De este proyecto se deriva una intervención con fines de aprendizaje llamada *formador de amigos* la cual se enfoca a que el *staff* pueda convertirse en un mediador de personas con discapacidad y voluntarios.

Con este propósito, Unidos se convierte en gestor del talento y facilitador de procesos encaminados a formalizar y explicitar la experiencia del voluntario a través de competencias. Tomando en cuenta que al gestionar el talento es posible detectar, impulsar y conducir el talento de sus voluntarios sobresalientes (*staff*), así como identificar el conocimiento que poseen con respecto de su función para perfeccionarla. La experiencia de gestionar da la posibilidad de producir conocimiento que beneficie su crecimiento y trascendencia:

El sentido de trabajar por competencias y gestionar el talento y el conocimiento es generar la autoeficacia, que es la manera en que una persona aprende a ser gestora de sus propios procesos, a generar mecanismos autorreguladores y a desarrollar formas disciplinares de decisión efectiva. Es decir, una autonomía en la que organizaciones e individuos se autorregulan, autodirijan y autocontrolan (...). (Tejeda, 2006, p.117)

Si bien es cierto que Unidos posee un proceso que pudiera ayudar a la gestión del talento (selección, capacitación y retroalimentación), éste resulta incompleto e insuficiente para las necesidades que enfrenta, por lo que se decide abordar este proceso desde un enfoque de gestión del conocimiento el cual busca garantizar que el conocimiento en posesión del *staff* se use, explicita e integre a los mecanismos de la organización dirigidos a los que ya son *staff* o están por serlo. También a la institución le ofrece la posibilidad de:

- Desarrollar un mecanismo claro y pertinente para asegurar tener entre sus voluntarios o *staff*, capital intelectual y social que favorezca los servicios de la asociación.
- Preparar al *staff* como formador de otros voluntarios, a partir de las competencias necesarias y propias de la organización, de su rol de voluntario y de la causa social.
- Unir esfuerzos entre distintos miembros de Unidos, para conformar comunidad de práctica que permita compartir, dialogar e innovar acerca de esta necesidad.
- Integrar nuevo conocimiento a sus procesos operativos relacionados con la preparación de los voluntarios y *staff*.

A continuación, se presentan las características más relevantes de la organización Unidos de Guadalajara A.C., con la intención de poner en contexto los diferentes aspectos que la conforman y la manera como se vinculan unos con otros.

Capítulo 2. Contextualización: Unidos de Guadalajara, A.C. como semillero de talento.

Unidos de Guadalajara, A.C. pertenece a una red de asociados que comparten un modelo de inclusión social para personas con discapacidad llamado Unidos Somos Iguales, fundado en Monterrey, Nuevo León en 1987 por Estela Villarreal Junco, a raíz de una experiencia personal al contar en su familia con dos hermanos con discapacidad intelectual y física. Ella origina esta idea a partir de cuestionarse si era más difícil enfrentar una discapacidad o una sociedad que rechaza, margina y discrimina a este sector de la población. Además, ella estaba segura de que las personas con discapacidad pueden convivir naturalmente en cualquier ambiente, lugar y con otras personas fuera de su núcleo familiar; por lo tanto, nace en ella la inquietud de lograr que sus hermanos como el resto de las personas con discapacidad fueran vistas desde otra perspectiva, no con la mirada de extrañeza, de miedo o lástima como muchas personas lo harían, sino a través de un círculo social incluyente, cercano, tolerante y de amigos.

De esta manera Estela Villarreal diseña una estrategia para promover la convivencia natural, uno a uno, es decir por cada persona con discapacidad hay un voluntario dispuesto a compartir, así ambos tienen la oportunidad de conocerse, aprender y crecer juntos, disfrutando de actividades que cualquier grupo de amigos haría; por lo tanto se diseñan programas de recreación en los cuales voluntarios y personas con discapacidad (a los cuales la organización los identifica con el sustantivo de amigos) se pueden interrelacionar.

Para alcanzar este ideal de inclusión, estos programas sociales se diseñan para propiciar la convivencia en lugares públicos y en los que la comunidad suele acudir y de esta forma tener contacto directo con ésta y generar una transformación social. Los programas se dividen por sesiones y éstas resultan ser complemento de formación de la juventud participante (voluntarios), motivándolos a ser promotores de la sensibilización ante la discapacidad en sus círculos sociales, desarrollando habilidades como líderes sociales.

En este proceso de cualificación de los programas y la incesante búsqueda de un modelo efectivo de cambio social y a favor de la inclusión, la misión y visión de Unidos fue evolucionando, considerando en sus objetivos ambas poblaciones como se puede apreciar (Unidos Somos Iguales ABP, s.f.):

- Misión: ser un movimiento que transforma la actitud de la sociedad para la aceptación de las personas con discapacidad, mediante la interacción alegre y la creación de redes sociales.
- Visión: transformar sociedades hacia la aceptación de las diferencias entre realidades distantes, en donde todos crecen y se enriquecen.
- Valores: compromiso, empatía, pasión y apertura al cambio.

El modelo de Unidos se dedica a hacer posible el acercamiento entre la población con y sin discapacidad buscando contribuir a (*Ibidem*):

- Cambio de actitud. Contribuir a una sociedad más tolerante a las diferencias.
- Cambio cultural. Involucrar a la sociedad en la aceptación, integración e inclusión de las personas con discapacidad.
- Formación de líderes sociales. Permitir que la juventud canalice y reoriente sus energías para participar en el cambio cultural, de tal manera que ofrezca a la sociedad un sentido más humano, utilizando sus recursos y capacidades de liderazgo para fortalecer el desarrollo de su comunidad.

A Unidos le ha sido posible consolidar un modelo de inclusión social que se ha expandido por distintas partes al interior y exterior de la República Mexicana, lo que ha permitido la constitución de una red de asociados que comparten la misma filosofía.

Un ejemplo de ello es en Guadalajara, Jalisco, la cual fue la segunda ciudad en donde se adopta el modelo de Unidos (en 1996) y se posiciona como la segunda ciudad más importante de la Red Unidos (después de Monterrey) debido a su trayectoria, crecimiento y el número de personas que hasta el día de hoy han logrado atender. Unidos de Guadalajara, A.C., representa uno de los asociados con más historia que comparte la planeación estratégica de esta red, pero es autónoma en su estructura operativa, en decidir que ellos deciden cómo llevar el rumbo de la organización.

Actualmente para beneficiar la calidad de vida de personas con discapacidad en Guadalajara se ejecutan programas de inclusión y sensibilización con el modelo de Unidos. Los primeros se refieren a una serie de convivencias y espacios interpersonales en donde personas con discapacidad y voluntarios (sin discapacidad) tienen la oportunidad de interactuar a partir de actividades de ocio llevadas a cabo en lugares públicos de la comunidad, como por ejemplo, visitas al zoológico, disfrutar de una función de cine, bailes en discotecas, excursiones y viajes. Mientras que los programas de sensibilización son talleres, charlas y campañas con la finalidad de acercar el tema de la discapacidad a distintos sectores de la población, a partir de contenidos que hablen de esta situación, dinámicas que posibiliten reflexión y actividades para promover la cultura de la discapacidad.

Unidos de Guadalajara A.C. contaba a la fecha de la realización de este proyecto, con once personas en su plantilla laboral (todas mujeres entre los veinticinco y cuarenta años de edad), las cuales conforman las

diferentes coordinaciones que se muestran en la Figura 1 y sobre cada una de éstas recae una labor distinta que permite la sustentabilidad, operación y mantenimiento de la organización.

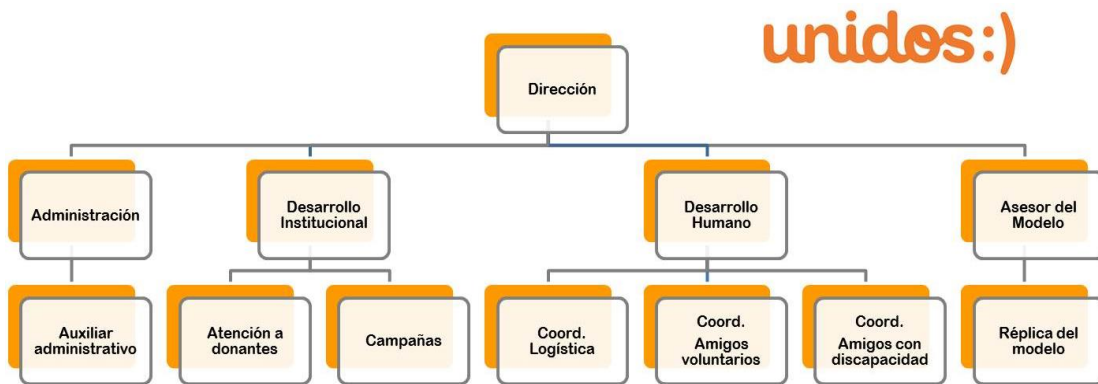


Figura 1. Organigrama de Unidos de Guadalajara, A.C.
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al equipo de coordinaciones liderado por *desarrollo humano*, éstas tienen a su cargo la ejecución de los programas de inclusión antes mencionados. Este grupo tiene como objetivo organizar diez programas al año, cada uno varía en número de participantes (que pueden ir desde cuarenta hasta más de doscientas personas), tipo de actividades y duración. Esta área, mostrada en la Figura 2, atiende y coordina a los beneficiarios directos de la asociación: población con discapacidad, voluntarios y al *staff*.



* Estos actores son variables y no forman parte del organigrama institucional. Dependen de las coordinaciones que les anteceden.

Figura 2. Estructura de las coordinaciones de los programas de inclusión.
Fuente: Elaboración propia

Las personas con discapacidad inscritas en la organización tienen una edad promedio entre quince y treinta años, presentan distintas discapacidades en su mayoría física e intelectual. En cuanto al grupo de voluntarios sus edades oscilan entre los quince y veinticinco años, siendo la mayoría del sexo femenino. Con respecto al equipo del *staff*, éste lo conforman jóvenes entre los diecisiete y veinticinco años de edad, con variedad de

género y cuyo número de integrantes cambia según el programa (entre cinco y veinte personas). El *staff* está integrado por personas que fungieron previamente como voluntarios y Unidos reconoció un perfil potencial para formar parte de este equipo. Aunque llevan otro nombre, ellos aún se consideran voluntarios, fungen como el apoyo operativo de las coordinaciones durante la realización de los programas de inclusión y desempeñan funciones indispensables para la operación de las actividades de inclusión.

En enero del 2013 da inicio el proyecto de gestión de conocimiento como una propuesta de innovación para abordar la gestión del talento del grupo de *staff*. Como *asesora del modelo del equipo* operativo de Unidos de Guadalajara A.C., invité a participar al proyecto a las coordinaciones de la institución por estar involucradas directamente con la población de *staff* y en los programas de inclusión, además de poseer una visión compartida sobre la importancia del trabajo del *staff* y de tener un compromiso mutuo, siendo este último factor “uno de los componentes más importantes para promover la formación de nuevo conocimiento en una organización” (Nonaka, 1994, p.7). Además, estos miembros de la organización perciben al *staff* como un grupo del cual se puede aprovechar su capital para utilizarlo como un activo en la mejora y transformación de los servicios de la institución.

La Comunidad de Práctica (CoP) quedó conformada por cuatro personas: tres representantes de Unidos, y una servidora como asesora del modelo y encargada de conducir el proceso de gestión del conocimiento que se reporta en este informe. Así nace el proyecto para gestionar el talento del *staff*, con la intención de incursionar en una manera distinta sobre cómo Unidos de Guadalajara visualiza, trabaja y empodera el compromiso con estos voluntarios.

En el siguiente capítulo se abordan los referentes teóricos que sustentan esta tarea de gestión del conocimiento y más adelante se da a conocer el desarrollo de este trabajo, así como el impacto del mismo para el aprendizaje de la organización.

Capítulo 3. Metodología: El conocimiento tiene lugar en la organización.

Antes de continuar explicando el desarrollo del proyecto de gestión del conocimiento que tuvo lugar en Unidos de Guadalajara, A.C., es pertinente mencionar los referentes teóricos que fundamentaron la intervención, para entender la visión sobre la cual se construyó esta iniciativa y las decisiones que se tomaron en relación a la gestión del conocimiento, de la información y del aprendizaje.

En la actualidad ha cambiado la manera en que las personas y las organizaciones aprenden, interactúan y conocen, por ejemplo las redes sociales hoy en día marcan la tendencia de vivir siempre un *ahora*, sus usuarios tienden a incorporar a su cotidianidad la revisión diaria de éstas lo que implica actualizar estados de ánimo, compartir fotografías, información, comentarios simultáneos a una actividad. *Modernidad líquida*, así la llama Bauman, en Gordó (2003), y explica de la siguiente manera la analogía:

Líquido es un estado físico de la materia en la que sus partículas pueden trasladarse con libertad, lo que le hace ser amorfa y adoptar la forma del recipiente que lo contiene, además según la temperatura a la que se encuentre es que puede tener cambios e incluso pasar a diferentes estados (sólido o gaseoso).

Este concepto es aplicado a este momento de la historia humana donde la información es tan vasta y el conocimiento tan amplio que da pauta a considerarlo inacabado, infinito y nunca como absoluto, además el conocimiento puede estar en múltiples formas y tiempos.

Otra manifestación es la existencia de los buscadores virtuales, en la que no es necesario saber hacer filtros para poder acceder a cúmulos de información y conocimiento de un tema determinado, sea actual o no y para distintos fines. También aparecen los recipientes del conocimiento, aquellos lugares tangibles llamados aparatos inteligentes que permiten concentrar información, decodificarla, proyectarla y administrarla, con lo que se llega a pensar que estas herramientas tecnológicas son mucho más inteligentes que el ser humano.

Estas circunstancias son algunas evidencias de la modernidad cambiante, también conocida como la *Era del Conocimiento*, a la que actualmente las organizaciones se enfrentan y la cual está marcada por los cambios constantes, la globalización y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Es una *Era* influenciada por factores y situaciones que aceleran cada vez más el flujo del conocimiento entre las personas y organizaciones con lo que provocan bombardeos constantes de información y posibles insatisfacciones de la cantidad de conocimiento al que se tiene acceso.

Sin embargo, esta *Era* resulta paradójica al considerar que no es suficiente con solo mirar a las organizaciones por la cantidad de conocimiento que poseen, ni por el diseño de materiales para concentrar el mayor número de datos y sobre cómo pueden tener el control de la información. Sino más bien la apuesta es preparar a las organizaciones (específicamente a sus actores) para soportar y manejar los cambios tan rápidos, dotar a las personas de aparatos críticos y reflexivos reflejados en capacidades intelectuales para aprender a gestionar, en valores para encontrar un equilibrio en una *sociedad líquida* y en una preparación mental y física para el disfrute y asimilación sana de estos cambios. Con ello la *Era del Conocimiento* se focaliza aún más en las maneras de cómo los individuos acceden al conocimiento, las formas de utilizarlo y cómo éste evoluciona junto ellos y las organizaciones.

Es a partir de esta idea donde la gestión del conocimiento participa como un marco conceptual para apoyar a las instituciones y a sus actores a delimitar el conocimiento que les es conveniente adquirir y aprender, para dar soluciones innovadoras a las demandas de este momento histórico, así como adecuarse a los nuevos tipos de organizaciones en red. Gordó (2003), menciona que:

La capacidad de gestionar el conocimiento se convierte en un indicador clave del éxito (...), y las organizaciones deberán poner las personas y su conocimiento en el núcleo de todas sus actividades a fin de alcanzar el éxito la competencia organizativa. (p.12)

El sustento teórico de este proyecto se alimenta de tres ejes conceptuales: el primero refiere a la gestión del conocimiento, el segundo expone las fases metodológicas consideradas para la elaboración del plan de acción y el tercero hace explícita los métodos y técnicas empleadas para la recolección de datos que ayudaron a exponer y recuperar el proceso experimentado.

3.1 Gestión del conocimiento.

Es un hecho que en las organizaciones como Unidos de Guadalajara A.C. hay conocimiento y que son los miembros que la integran, quienes tienen el mayor crédito de poseerlo; ya lo dice Canals (2003) cuando se “tiene que considerar dos niveles de conocimiento: el de la organización y el de cada una de las personas que la forman” (p.13). Sin embargo, no todas las organizaciones son conscientes de estas dimensiones, puesto que para algunas de ellas el conocimiento puede percibirse como un ente sin forma que ambula sin orientación o sentido entre las personas, los materiales y en los espacios que componen la institución, incluso se llega a considerar como aquello intangible, invisible, fácil de disolverse, de desaparecer en la cotidianidad y en ocasiones, inaccesible.

Ante a esta situación existe la propuesta de que aquella materia indefinida llamada conocimiento, puede tomar varias formas y significados a través de su gestión; un proceso por el cual los actores de una organización se plantean cuáles o qué activos del conocimiento son los que valen y necesitan gestionarse para su beneficio y capitalización, es decir, aquellos que valen la pena aprender. Un trabajo de esta naturaleza da paso a que aquello que andaba sin rumbo tenga una finalidad clara, un significado y lugar definido para la institución y sus integrantes.

En el caso de Unidos Guadalajara, es evidente su reconocimiento al valor que el *staff* tiene para llevar a cabo la ejecución de sus programas de inclusión y cómo es que fungen como actores clave en la difusión de sus valores y sus objetivos estratégicos. Sin embargo, lo que le es difícil identificar son esas experiencias específicas del *staff*, traducidas en conocimientos, comportamientos o prácticas, que les dan valor a estos programas y que son las que han permitido que su misión se cumpla y trascienda. Por lo tanto, la tarea que tiene Unidos es evidenciar la experiencia del staff, visualizar los momentos clave que sus integrantes viven y sobre todo reconocer lo que la institución hace o no para que este grupo capitalice su experiencia en beneficio de la organización.

Labor que no es sencilla, pues hablar de conocimiento implica pensar en algo complejo, en un “concepto multifacético con muchos significados” (Nonaka, 1994, p.3), propiedad de individuos, organizaciones, comunidades, colectivos, etc., quienes le otorgan el sentido desde su contexto y experiencia. Polanyi (en Nonaka, 1994, p.6) clasifica el conocimiento humano en dos categorías, explícito y tácito, el primero “se refiere al conocimiento que es transmisible en lenguaje formal y semántico” (ibídem), está codificado, es decir, es comprensible y de entendimiento claro para los individuos y organización, es un conocimiento manifiesto y evidente, un ejemplo de ello en la organización Unidos de Guadalajara A.C., son los manuales de procedimiento, las planeaciones anuales y de los programas y los materiales escritos que se generan para presentar los reglamentos de la organización, la documentación de los participantes, presentaciones institucionales, entre otros recursos; que en el caso del *staff* tiene acceso algunos de ellos y le sirven para desempeñar su función y atender lineamientos de Unidos.

Mientras que el conocimiento tácito es mucho más complejo porque “tiene una cualidad personal que la hace difícil formalizar y comunicar”, al ser un conocimiento al interior del individuo que logra crear a partir de sus acciones e interacciones con su entorno, esto:

Involucra elementos tanto cognitivos y técnicos. (...) Los elementos cognitivos se centran en (...) modelos mentales (...) que incluyen esquemas, paradigmas, creencias y puntos de vista que

brindan perspectivas. (...) El elemento técnico cubre (...) saber hacer y aptitudes que aplican en el contexto específico. (Nonaka, 1994, p.6)

Para el *staff* mucho de su conocimiento tácito tiene que ver con las experiencias generadas al convivir con personas con discapacidad y otros voluntarios, pues han podido construir una versión de lo que para ellos representan estas actividades de inclusión y que, aunque la pudieran comentar con otras personas, tiene su propia perspectiva, las cuales son las que posiblemente les motive y comprometa con Unidos. Otra muestra de este conocimiento tácito son los beneficios que posee el quehacer de esta institución, puesto que para los padres de familia de las personas con discapacidad pudiese representar un significado de alivio y descanso, mientras que para las coordinaciones que trabajan en Unidos es meramente una labor social y comunitaria, por lo que esta versión cambiará según a quien se le pregunte.

Las anteriores afirmaciones representan algunos casos de los tipos de conocimiento con los que cuenta Unidos de Guadalajara, pero puede haber muchos más, sin embargo el reto no solo es enlistarlos, sino que sepa utilizarlos para que evolucionen y sea posible construir nuevo conocimiento con el propósito de que la organización haga cambios en sus prácticas y su cultura misma. Un ejemplo de ello y es lo que se pretende expresar en este documento es rescatar de forma sistemática la experiencia del staff, es decir, el capital que este grupo ha adquirido y acumulado, se proyecte y potencialice para beneficio de Unidos, en este caso el enfoque es el talento que desarrollan y el impacto en la asociación.

Una alternativa para llegar a este punto es plantear un proceso de combinación de ambos tipos de conocimiento, el cual da a partir de la interacción, el diálogo y la negociación entre los individuos y recursos de una organización, que no es un diálogo cualquiera, sino que esté intencionado y con la capacidad de cosificarse, dando paso a la construcción de nuevo conocimiento que ayuda a resolver problemas, enfrentar situaciones, ejecutar proyectos o innovar alguna práctica en la organización.

No todas las instituciones están preparadas para producir conocimiento que les beneficie, Senge (2005), menciona que en lo cotidiano las organizaciones se enfrentan a distintas amenazas, incluso algunas de ellas las llevarían a desaparecer, esto lo basa en que el “modo en que nos han enseñado a pensar e interactuar (...) crea problemas fundamentales de aprendizaje” (p.29). La apuesta es construir organizaciones inteligentes que este mismo autor las define como el lugar “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (ibídem, p.11). Por lo tanto, concibe organizaciones que aprenden a aprender lo que las lleva a autorregularse, tener dominio de sí mismas, hacer uso de recursos internos y externos pertinentemente y capaz de producir conocimiento que

le beneficie a su crecimiento y trascendencia, y sobre todo da la confianza que cualquier organización puede ser inteligente.

El caso de Unidos de Guadalajara A.C., es una evidencia de lo que expone Senge (2005) acerca del por qué las organizaciones tienen dificultades para hacerse y reconocerse inteligentes, ya que a pesar de ser una organización con más de quince años de trayectoria y que tiene noción del conocimiento que ha llegado a producir, desconoce y son limitados sus recursos para saber cómo aprovecharlos. Ante esto sus integrantes y colaboradores le demandan crecer y trascender por lo que este momento se debe aprovechar para transformar y nuevas alternativas de hacer las cosas. Ejemplo de ello, es la situación con su *staff*, en donde se da cuenta que tiene ahí un recurso humano bastante valioso y que si no encuentra una manera de beneficiarse de él, seguirá habiendo un escape de capital estructural imposible de rescatar e inversiones con poco retorno.

Unidos decide transformarse para llegar a ser una organización inteligente mediante un proceso de gestión del conocimiento, con el propósito de lograr que la organización aprenda a construir conocimiento e integrarlo a sus prácticas, de renovarse continuamente, motivar a aprender a los implicados en este trabajo, invitar a otros a participar, movilizar sus recursos y extraer conocimiento fuera de ellos. Con la gestión del conocimiento los participantes en este proyecto en particular (aquellos que tienen mayor contacto con el *staff* y que a partir de su trabajo e interacción con ellos, ubican cómo capitalizarlo) lograrán aprendizaje generativo, no sólo que ayude a sobrevivir, sino a innovar, crear, dinamizar y expandir su visión a futuro frente a un entorno cambiante.

La producción de conocimiento, para Nonaka (en Canals, 2003, p.59) “es un proceso sin fin, en forma de espiral, formado por diferentes tipos de interacciones entre conocimiento tácito y explícito”. Es resultado de negociación de significados y reflexiones entre miembros de una organización que constituyen una comunidad de práctica, la cual se identifica por el compromiso mutuo entre los individuos, su repertorio compartido y la empresa conjunta que conforman.

Esta fase parte de los activos del conocimiento (tácitos y explícitos) que se refieren a las bases de datos, documentos, competencias de los miembros de la organización, hábitos y costumbres, espacios físicos de la institución, equipo tecnológico, entre otras cosas. Son activos por ser elementos que conforman el capital estructural de la organización, están a su disposición y pueden encontrarse en:

Las personas, quienes lo utilizan para realizar acciones, en las tecnologías de la información, que son representaciones del conocimiento en forma de datos que están a disposición de las personas y en los procesos, en donde se ha empaquetado un conocimiento para permitir una acción automática ante la situación del entorno (Canals, 2003, p.33).

Ya se habló con anterioridad cuáles son algunos de los activos con los que cuenta Unidos de Guadalajara para producir nuevo conocimiento, lo que aún no se ha mencionado es a quién está cargo de esta construcción y cómo hacerlo posible.

Los actores principales del uso de estos activos del conocimiento para su combinación y la producción de nuevo conocimiento son aquellos que constituyen una comunidad de práctica, según Wenger (2001) “es un lugar importante de negociación, de aprendizaje, de significado y de identidad, suponen interacciones complejas (...)” (p. 167). Esta comunidad permite la construcción de aprendizaje de forma colaborativa entorno a una práctica que uno a los miembros que la componen, creando lazos y vínculos que trascienden lo evidente y explícito.

A partir de este proyecto en Unidos se crea una comunidad de práctica cuyo propósito es gestionar el talento del *staff* a través del aprovechamiento de sus conocimientos. En el capítulo siguiente se da referencia y describe las características de esta comunidad y su rol.

El segundo proceso de la gestión del conocimiento es “conseguir que las personas (quienes participaron de la producción) accedan a compartir su conocimiento con los demás” (Canals, 2003, p.19), transmitirlo, definir las maneras de cómo pasará a manos de otros miembros de la organización y cómo la institución lo sumará a su capital estructural:

Se interesa por impactar el entorno necesario para que la innovación ocurra en la organización y sus procesos. Por lo tanto, la segunda etapa de gestionar el conocimiento es su transmisión y divulgación en la organización y sus miembros, para que ésta se quede en ella. (Ortiz y Ruiz, 2009, p. 8)

En ambos momentos el diálogo es un factor esencial para la gestión del conocimiento, supone dinamismo en los modelos mentales de los individuos de la organización, enfrentamientos entre las visiones compartidas y las que no lo son, Senge (2005) lo menciona como “la capacidad para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto (...), descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente” (p.19).

Gestionar el conocimiento requiere de tiempo, paciencia, claridad de lo que se quiere lograr, la utilidad o finalidad de la misma; implica eliminar supuestos, trabajar sobre las evidencias y con la visión que cada miembro tiene al respecto de un propósito lo que significa enfrentarse a modelos mentales, aquellas visiones del mundo y que es lo que hace comportarse y actuar de cierta manera a los actores de la organización, lo dice

Senge (2005) aprender a “revelar y desafiar los modelos mentales” (p.17). El desafío está en el compromiso para que el proyecto sume al crecimiento y evolución de las prácticas de la organización, valorar el conocimiento que ésta y sus miembros poseen; hacer posible la construcción de una fuente de conocimiento que ayude a cristalizar los procesos educativos que ahí aparecen, llamarles por su nombre para que puedan ser adoptados por la institución y ser empleados de forma sistemática. En el caso de Unidos, este aspecto del compromiso se hace mención en capítulos posteriores al narrar la experiencia de gestión del conocimiento y del aprendizaje con las comunidades de práctica.

Finalmente, la producción y la transmisión del conocimiento conforman lo que Firestone llama el ciclo de vida del conocimiento (en Ortiz y Ruiz, 2009, p.7) y el cual según Nonaka (1994), inicia con la crisis o el caos en una organización. Estos momentos del conocimiento requieren e implican procesos de aprendizaje, confianza en que lo que se construye y dirección hacia la transformación de la cultura organizacional, de modo que el conocimiento no solo capitalice a nivel individual sino organizacional.

3.2 Plan de trabajo.

En el capítulo uno se mencionó la necesidad de desarrollar un modelo para cultivar y beneficiar el talento del *staff* que ahí se involucra. La manera elegida para trabajar en ello fue a través de la implementación de una metodología de gestión del conocimiento, siendo una forma distinta e innovadora de abordar una problemática ya que demandó el desarrollo de un proceso diferente a los que se vivían en la organización y eligiendo actividades para producir, usar y difundir conocimiento con el objetivo de aprovechar el talento del *staff*.

Para delimitar el trayecto de esta tarea, se elaboró un plan de trabajo con fases correspondientes a una metodología de gestión del conocimiento. A continuación, se enlistan y se explican en términos conceptuales cada una de ellas, se presentan también los pasos proyectados para llevarlas a cabo y el tiempo que se planeó para el desarrollo de este procedimiento.

3.2.1 Construcción de la comunidad de práctica para el desarrollo de un modelo de gestión de talento.

Una Comunidad de Práctica (CoP), trabaja sobre alguna situación en particular (innovación, mejora, problemática) que ahí acontece e implica negociar significados, promover el compromiso, la motivación y compartir experiencias con la finalidad de crear conocimiento útil a la organización y correspondiente a esa necesidad que busca atender. La visión compartida de una CoP se resume en “no un recetario, sino un conjunto

de principios y prácticas rectoras (...) para configurar visiones del futuro compartidas que propicien el compromiso genuino” (Senge, 2005, p.18-19).

Quienes pueden llegar a integrar la CoP son actores de la institución con interés de aprender y transformar una práctica de la cultura organizacional o que motivados por alguna circunstancia les lleve al aprendizaje, puesto que “el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros” (Senge, 2005, p.16). Si sus integrantes no aprenden, la organización tampoco lo hará, cuanto mayor sean las aspiraciones de éstos a generar aprendizajes, mayor será la aspiración de la organización a aprender.

Una CoP tiene la responsabilidad de construir conocimiento y además conducir la integración de éste a la organización, es decir, definir las maneras y estrategias de cómo el conocimiento será aplicado y difundido en dicho contexto. De esta forma a la organización se le capitaliza a nivel estructural y humano y la consecuencia mayor es que se le moviliza al aprendizaje, por lo que la CoP es “elemento imprescindible para que el capital social se desarrolle en comunidades y redes es la confianza” (Canals, p.52), de tal manera que el conocimiento pueda fluctuar más fácilmente en la organización y sus individuos.

Con respecto al proyecto de *Gestión de Talento y Formación de Staff*, se propuso una estructura para conformar la CoP con la finalidad de que ésta fuera la encargada de dirigir el trabajo, alimentarlo, colaborar, representar a Unidos y construir un conocimiento acorde al objetivo del proyecto. Los pasos planeados fueron:

1. Identificar el problema, necesidad o situación entorno a una práctica organizacional y en relación al talento del staff, que se busque innovar y en la que otros miembros de la organización compartan interés por hacerlo.
2. Presentar ante la Dirección de Unidos la propuesta de atender la necesidad detectada, en este caso aprovechar el capital del *staff* a partir de un proceso de gestión del conocimiento, además de explicar los motivos para realizarlo con este enfoque, las implicaciones, los beneficios y solicitar su validación para involucrar a otros actores de la institución a este trabajo.
3. Convocar a integrante de la organización (Unidos) y la red de la cual forma parte, para compartirles la necesidad detectada.
4. Identificar, a partir de un perfil y características requeridas para el proyecto de gestión del conocimiento, a actores clave de Unidos para formar con ellos la CoP.
5. Invitar a una reunión presencial a esos actores clave con la finalidad de constituir la CoP y mostrarles el plan inicial del trabajo, sus propósitos y metas a lograr.
6. Negociar entre los miembros de la CoP la calendarización de las reuniones y actividades que les atañen, tomando como referencia las distintas actividades institucionales y labores cotidianas.

7. Definir las vías de comunicación entre los integrantes de la CoP, las cuales sean acordes, familiares y ayuden a mantener contacto constante.
8. Delimitar el campo de acción que tendrán la CoP en la realización del proyecto con respecto a las tareas compartidas, el compromiso de cumplir lo acordado previamente, respetar los tiempos y actividades laborales y definir con claridad el nivel de involucramiento.
9. Mantener informada a Dirección sobre el proceso de la CoP y sus resultados.

3.2.2 Mapeo del conocimiento existente acerca de la gestión de talento en Unidos.

Una vez que la CoP se constituye y comprende el objetivo de su intervención, se procede a mapear el conocimiento que existe en la organización acerca del tema central que las reúne como comunidad: *staff* y su conocimiento. Esta actividad como tal, pretende extraer y explicitar el conocimiento referente a la necesidad identificada, tarea que además se lleva a cabo a través del diálogo entre los integrantes de la CoP, de la revisión de repositorios o artefactos de conocimiento (como documentos, manuales y sistemas) y de la consulta o interacción con otras personas de la organización. Este ejercicio implica poner en práctica algunos de los modos de conversión del conocimiento que menciona Nonaka (1994), los cuales “son patrones de interacción entre conocimiento tácito y explícito (...). Representa maneras en las que el conocimiento existente puede ser convertido en nuevo conocimiento” (p.9).

La utilidad de mapear es porque la gestión del conocimiento reconoce que la organización contiene activos y capital útil que ha construido a lo largo de su experiencia, trayectoria y como resultado de sus aprendizajes. Toledano (2009) menciona que el mapeo:

Puede ser utilizado para descubrir, compartir y crear conocimiento, así como ayudar en la toma de decisiones. La idea básica es impulsar a los profesionales a compartir la información que tienen acerca de personas, proyectos, organizaciones, herramientas, etc. en su campo de trabajo. (p.1)

Este mapa de conocimiento pretende ser un mecanismo visual que contenga una estructura para dar orden, claridad de ese conocimiento subrayado como valioso y ofrece pauta para la construcción de otras declaraciones de conocimiento al identificar las conexiones y relaciones. Para la construcción de este recurso esquemático sirve de apoyo desarrollar preguntas generadoras que den clave y pista a la CoP sobre dónde encontrar el conocimiento, quién o quiénes lo poseen, así como interrogaciones que se quieran contestar a partir del contenido de los artefactos de conocimiento consultados. Tanto el diseño de las preguntas como el procedimiento para responderlas implica a los miembros de la CoP prácticas cognitivas inmersas en los

diálogos entre ellos y que se caracterizan por “uso de metáforas (...) para articular perspectivas y revelar conocimiento tácito escondido que es de otra manera difícil de comunicar” (ibidem, p.13). En esta fase es posible:

Aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. (Senge, 2005, p.18)

Toledano (2009) propone una metodología para el mapeo de conocimiento, a partir de sus propuestas y las características de la organización, las cuales fueron retomadas por la CoP de este proyecto, como un marco referencial. Con esta guía se planearon los pasos para mapear el conocimiento deseado, contenidos en la Tabla 1, y se consideró que sería probable que algunos de éstos ocurrieran de manera simultánea:

1. Establecer las preguntas que fueran necesarias para mapear el conocimiento existente en documentos institucionales, los manuales de procedimientos, publicaciones y consultar a actores clave de la organización y de la red Unidos por medio de encuestas y entrevistas. Las preguntas del mapeo fueron elegidas a partir de su viabilidad para que pudieran ser contestadas, es decir, que las fuentes de donde se pretendía encontrar la respuesta fueran confiables, de conocimiento de la mayoría de los integrantes de la CoP, por su pertinencia para atender la necesidad y que dieran información para construir nuevo conocimiento.
2. Identificar personas de Unidos con conocimiento útil al respecto del problema como: integrantes de la CoP, sujetos informantes, sujetos retroalimentadores y sujetos externos.
3. Identificar los recursos materiales para encontrar el conocimiento requerido: bibliografía, redes sociales y tecnológicas.
4. Diseñar un plan de mapeo para contestar las preguntas diseñadas y que especifique responsable de extraer la información y dar respuesta a las preguntas del mapeo, el periodo para llevarlo a cabo y tipo de artefacto de conocimiento a utilizar y consultar.
5. Compartir, dialogar y retroalimentar el conocimiento encontrado por los miembros de la CoP, en sesiones de trabajo planeadas previamente.
6. Realizar reuniones con la finalidad de compartir el conocimiento encontrado y retroalimentarlo.

Tabla 1. Esquema de plan de mapeo.

ELEMENTOS DEL PERFIL						
CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL STAFF						
Objetivo. Explicitar los procesos formativos y de sensibilización en los que participa el Staff						
· ¿Cómo se forma e informa al staff en: filosofía y operación de Unidos?	Revisar los manuales institucionales de Filosofía, know how y operaciones.	Identificar los apartados que hablen sobre el papel a desempeñar por el Staff, establecidos por la organización.	Coord. Réplica del Modelo	Síntesis e identificación detallada de las etapas de formación por las que pasa una persona de staff.	Gráfico o esquema de ciclo de sensibilización y capacitación	
· ¿Qué significa "estar sensibilizado" para el Staff?		Concentrar la información recabada en un documento accesible y a forma de síntesis.				
· ¿Qué significa y cómo se caracteriza para Unidos que el Staff esté sensibilizado?	Consultar a miembros del Staff: orientadores y anfitriones con más de 1 año de antigüedad.	Conformar un grupo en facebook en los que se invite a participar a estas personas del staff.	Coord. Desarrollo Humano y Asesor del Modelo	Triangulación de la información de las tres fuentes de información.	Resaltar las etapas que son las más significativas en este proceso (descripción detallada).	22 de Marzo 2013
· ¿Cuál es el contenido (temas y proceso) a desarrollarse en la capacitación y sensibilización para el staff?		Diseñar y enviar una encuesta previa al Staff (el que participará del Focus Group)				
· ¿Cuáles son las características de la capacitación para el Staff?		Diseñar y ejecutar un focus group con este grupo de personas.				
· ¿Cuáles son las características de la sensibilización para el Staff?		Sintetizar las participaciones obtenidas del focus group en un documento.				
· ¿De qué manera el tema de la discapacidad evoluciona en la capacitación del Staff?	Informantes: Dirección, Coord. Campañas y excolaboradores de Unidos Gdl.	Diseñar y enviar una encuesta a informantes para obtener información acerca de las características del staff.	Coord. Asesor del Modelo			
· ¿Cómo lo teórico de la sensibilización y capacitación (lo que se dice que debe ser) es posible llevarlo a la práctica?		Elaborar un concentrado con las respuestas obtenidas.				
· ¿Cómo trasciende en el staff la sensibilización y capacitación en su vida diaria y plan de vida?						
· ¿Qué cosas le gustaría conocer al Staff de Unidos para mejorar su trabajo? ¿le interesa mejorar su desempeño y mantenerse como staff?						
· ¿Cómo ha cambiado las capacitaciones inicio, durante y después?						
· ¿Cómo han evolucionado las actividades propuestas en la capacitación?						
· ¿Cuáles son los resultados obtenidos de los diferentes tipos de capacitación?						
· ¿La capacitación es motivo de reincidencia para el voluntariado y staff?						

ELEMENTOS DEL PERFIL

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL STAFF

Objetivo. Identificar los elementos evaluativos o de monitoreo útiles y en función hacia con los miembros del Staff.

· ¿Cómo se retroalimenta al Staff? ¿Existe retroalimentación?	Revisar los manuales institucionales de Filosofía, know how y operaciones.	Identificar los apartados que hablen sobre el papel a desempeñar por el Staff, establecidos por la organización.	Coord. Réplica del Modelo	Localizar los patrones relacionados con la evaluación - retroalimentación del staff y sintetizarlos.	Documento que plantee la forma de evaluación utilizada por Unidos Gdl. y los indicadores utilizados.	22 de Marzo 2013
· ¿Cómo se determina que un Staff continua o no como parte del equipo? ¿A quiénes se les da la oportunidad de continuar?		Concentrar la información recabada en un documento accesible y a forma de síntesis.				
· ¿Cómo se sistematiza la experiencia del Staff?	Consultar a miembros del Staff: orientadores y anfitriones con más de 1 año de antigüedad.	Conformar un grupo en facebook en los que se invite a participar a estas personas del staff.	Coord. Desarrollo Humano y Asesor del Modelo	Triangulación de la información de las tres fuentes de información.		
· ¿Quién o quiénes son los encargados de dar seguimiento y retroalimentación?		Diseñar y enviar una encuesta previa al Staff (el que participará del Focus Group)				
· ¿Una persona que fue staff y regresa como voluntario, observa y describe de la misma manera a Unidos y lo vive igual? ¿qué espera? ¿Por qué regresa?		Diseñar y ejecutar un focus group con este grupo de personas.				
· ¿Al Staff le gustaría ser evaluado o retroalimentado? ¿Por qué?	Informantes: Dirección, Coord. Campañas y excolaboradores de Unidos Gdl.	Sintetizar las participaciones obtenidas del focus group en un documento.	Coord. Asesor del Modelo			
· ¿Al Staff le gustaría participar en la evaluación del trabajo de Unidos Gdl.? ¿Por qué?		Diseñar y enviar una encuesta a informantes para obtener información acerca de las características del staff.				
· ¿Quiénes son las personas encargadas de retroalimentar el Staff? ¿Son las pertinentes para eso?		Elaborar un concentrado con las respuestas obtenidas.				

Desarrollar un modelo de talento, a través de un trabajo de gestión del conocimiento, para el aprovechamiento del capital estructural del staff de Unidos de Guadalajara, A.C. con el fin de aplicarse en beneficio de ésta.

ELEMENTOS DEL PERFIL

CARACTERÍSTICAS Y ROLES DEL STAFF

Objetivo. Recuperar indicadores que expliciten las características y roles que deben poseer los miembros del staff.

PREGUNTAS	¿EN DÓNDE, A QUIÉN Y A QUÉ? (documentos, personas y procesos).	ACCIONES	RESPONSABLE	SISTEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	FECHA LÍMITE
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué significa ser Staff, para Unidos y para la persona que ejecuta el papel? ¿Cuáles son los requisitos con los que debe cumplir una persona para ser Staff? 	Revisar los manuales institucionales de Filosofía, know how y operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los apartados que hablen sobre el papel a desempeñar por el Staff, establecidos por la organización. Concentrar la información recabada en un documento accesible y a forma de síntesis. 	Coord. Réplica del Modelo	Comparativa en el proceso de conformación del staff (lo que aún se sigue viviendo, lo que no y lo nuevo).	Elaborar una línea del tiempo	19 de Marzo 2013
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hace o desempeño realiza la persona para llegar a ser staff? o ¿Tú que hiciste o haces para ser Staff? ¿Estaba entre los planes de la persona ser Staff? ¿Qué hace Unidos (Coordinaciones) para elegir a un miembro de staff? ¿Cuál es el proceso de conformación del equipo de staff? 	Consultar a miembros del Staff: orientadores y anfitriones con más de 1 año de antigüedad.	<ul style="list-style-type: none"> Conformar un grupo en facebook en los que se invite a participar a estas personas del staff. Diseñar y enviar una encuesta previa al Staff (el que participará del Focus Group) Diseñar y ejecutar un focus group con este grupo de personas. Sintetizar las participaciones obtenidas del focus group en un documento. 	Coord. Desarrollo Humano y Asesor del Modelo			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué está vigente y no de lo que implica la preparación del staff? ¿Por qué un buen voluntario no siempre funciona como un buen staff? ¿qué tiene o deja de tener que otros no? 	Informantes: Dirección y excolaboradores de Unidos Gdl.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y enviar una encuesta a informantes para obtener información acerca de las características del staff. Elaborar un concentrado con las respuestas obtenidas. 	Coord. Asesor del Modelo	Triangulación de la información de las tres fuentes para aterrizarlo en: definición, conformación y evolución.	Esquema con el perfil del staff	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Por qué ser Staff puede significar una motivación? 						

ELEMENTOS DEL PERFIL						
PARTICIPACIÓN DEL STAFF EN ÁREAS OPERATIVAS DE UNIDOS (NO PROGRAMAS INTEGRACIÓN)						
Objetivo. Conocer las alternativas ofrecidas al Staff fuera de los programas de integración y su percepción de ellas						
· ¿Cómo es el Encuentro de voluntarios – staff?	Revisar los manuales institucionales de Filosofía, know how y operaciones.	Identificar los apartados que hablen sobre el papel a desempeñar por el Staff, establecidos por la organización.	Coord. Réplica del Modelo	Localizar los patrones relacionados con la evaluación - retroalimentación del staff y sintetizarlos.	Documento que plantee la forma de evaluación utilizada por Unidos Gdl. y los indicadores utilizados.	22 de Marzo 2013
· ¿Qué beneficios otorga la participación del encuentro de voluntarios – staff?		Concentrar la información recabada en un documento accesible y a forma de síntesis.				
· ¿Qué significa para el Staff Unidos en su vida?	Consultar a miembros del Staff: orientadores y anfitriones con más de 1 año de antigüedad.	Conformar un grupo en facebook en los que se invite a participar a estas personas del staff.	Coord. Desarrollo Humano y Asesor del Modelo	Triangulación de la información de las tres fuentes de información.		
· ¿El alterno significa un ascenso para el Staff?		Diseñar y enviar una encuesta previa al Staff (el que participará del Focus Group)				
· ¿Cómo se elige al Staff para campañas?		Diseñar y ejecutar un focus group con este grupo de personas.				
· ¿Cómo se elige Staff para réplica? ¿existe esta opción?		Sintetizar las participaciones obtenidas del focus group en un documento.				
· El Staff busca desempeñar otro papel dentro de la organización?	Informantes: Dirección, Coord. Campañas y excolaboradores de Unidos Gdl.	Diseñar y enviar una encuesta a informantes para obtener información acerca de las características del staff.	Coord. Asesor del Modelo			
· ¿Unidos quiere que el Staff desempeñe otra función fuera de los programas de integración?		Elaborar un concentrado con las respuestas obtenidas.				

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Combinación del conocimiento para el diseño de la intervención.

Nonaka (1994) se refiere a la *combinación* como un modo de conversión de conocimiento en el cual se crea conocimiento explícito desde el conocimiento explícito: “involucra el uso de procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos” (p.11) o que también están ubicados en otros fondos de conocimiento externo (como documentación). La intención de esta interacción es proceder a crear nuevo conocimiento como resultado de la suma y “re-interpretación del conocimiento explícito existente” (ibídem, p.16), el cual se busca sea aprendido por la organización.

De este modo de conversión se desprende la fase conocida como *producción de conocimiento* (abordada por Firestone y McElroy, 2009), que sucede cuando la comunidad de práctica ha podido darse cuenta del nuevo conocimiento que ha creado con respecto al tema de interés que tienen en común los integrantes. Esta producción de conocimiento son las nuevas declaraciones y que no vienen de una sola perspectiva, sino originadas tras un aprendizaje:

Poner de manifiesto la postura o posición de la organización frente a algo, lo que consolida el conocimiento derivado del aprendizaje individual y grupal y de la información recibida del medio externo. Las formulaciones de afirmaciones se codifican y se validan posteriormente. (Ortiz y Ruiz, 2009, p.11)

Para el proceso de gestionar el conocimiento, la *combinación* se desencadena a partir de la elaboración del mapeo, pues una vez que se explicitan las respuestas provenientes de los fondos consultados, la CoP procede a realizar un trabajo de razonamiento y de pensamiento dialéctico como un “proceso espiral y repetitivo (...) para formar conocimiento” (Nonaka, 1994, p.22) o esas nuevas declaraciones, las cuales se someten a una validación de la comunidad a partir de diversos criterios para determinar el valor que esto nuevo tiene para la institución. La construcción de conocimiento implica que “cualquier comunidad de práctica produzca abstracciones, instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que cosifican”, es decir que se da forma y nombre a la experiencia identificada de una práctica. (Wenger, 2001, p.84)

Para el proyecto de *Gestión de Talento y Formación del Staff*, se planeó producir conocimiento para el diseño de una intervención de aprendizaje y fue necesario elaborar un trayecto (con base a marcos referenciales de otros ejemplos de proyectos de gestión del talento y procesos del mapeo), para formular declaraciones útiles y que respondieran al objetivo del trabajo de la comunidad:

1. Reunir a los miembros de la CoP para analizar la información expuesta en el mapeo, a través de discusiones, diálogo y negociaciones.
2. Identificar en comunidad los aspectos más significativos para la formulación de declaraciones y hacer un listado de ellas de tal modo que puedan ser codificadas.
3. Importar conocimiento externo a la organización (consulta de medios bibliográficos, de personas expertas y externas a la organización), siempre y cuando fuese necesario para la producción de conocimiento.
4. Realizar bitácoras de las reuniones de la CoP para el registro del diálogo y las implicaciones para la continuidad del proyecto y elaboración de la intervención.
5. Representar por medio de un organizador gráfico el conocimiento producido, para proyectar con claridad las relaciones entre los conceptos y la información.
6. Elaborar un documento con el conocimiento que se extrajo acerca de la gestión del talento del *staff*, como evidencia del trabajo de la comunidad.

3.2.4 Plan de intervención para la gestión del aprendizaje.

El plan de intervención es la manera de cristalizar el conocimiento creado por la CoP para ponerlo a prueba en el contexto de la organización y así continuar con un proceso de validación que no solo es responsabilidad de los miembros de la comunidad y de la organización, sino que se puede incluir a externos para comprobar su validez y coherencia con lo que se busca: probar la realidad y aplicabilidad de los conceptos creados por la CoP, a través de “relaciones dinámicas cooperativas o sinergias entre varias funciones y departamentos organizacionales” (Nonaka, 1994, p.23). Este ejercicio de validación le proporciona al conocimiento producido mayor valor, sustento y trascendencia en esas prácticas que se buscan modificar dentro de la organización.

A su vez esta actividad, según el ciclo de vida del conocimiento, corresponde a la fase de la *integración del conocimiento*, el cual define procesos para introducir nuevo conocimiento al ambiente operativo de la organización y retira el antiguo conocimiento. Le compete a la CoP desarrollar un plan sobre cómo otros actores de la organización pueden aprender de ese conocimiento producido.

En el caso del proyecto en Unidos de Guadalajara, A.C. se decidió que la estrategia para hacer uso del conocimiento fuera por medio de un trabajo de gestión del aprendizaje, el cual pretendió ser un mecanismo para facilitar la enseñanza con respecto al tema de gestión de talento y formación, siendo los beneficiarios directos y con quienes se busca lograr aprendizajes el grupo de *staff*; tomando como punto de partida para lograrlo las propuestas y modelos pedagógicos basados en sus características y necesidades reales, así como las del contexto de la organización.

Para el desarrollo del plan de la intervención educativa y con base a las propuestas de gestión del aprendizaje se estipularon los siguientes pasos:

1. Definir en la comunidad de práctica una propuesta de intervención orientada hacia la gestión del aprendizaje y en la que incluya y combinen las declaraciones de conocimiento obtenidas.
2. Integrar al plan de acción: fechas, actividades, características y participantes.
3. Delimitar los modelos educativos a utilizar, de modo que sean acordes a la práctica y de acceso a la CoP, pues serán ellos los encargados de conducir la intervención.
4. Consultar y documentar información sobre el tema elegido por la CoP, que, si bien se planteó también en la fase de combinación, es un aspecto que aún debe considerarse.
5. Realizar los ajustes al proyecto de intervención a partir de las recomendaciones de asesores externos y de las actividades planeadas dentro de la organización.

6. Desarrollar el contenido de las reuniones con la comunidad de aprendizaje: definir el tema, las actividades a desarrollar y establecer el resultado esperado.

De este último punto se presenta la Tabla 2, que expone el diseño de la intervención llevada a cabo en Unidos hacia el *staff*:

Tabla 2. Diseño de la intervención.

Datos de identificación	Nombre de la propuesta. Staff: formador de amigos			
	Propósito. Se busca que el staff aprenda a: “diseñar y dirigir estrategias de aprendizaje experiencial y significativo para convertirse en formador de amigos con discapacidad y voluntarios de los programas de inclusión de Unidos de Guadalajara, A.C.”			
	Criterios de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de recursos técnicos y tecnológicos. - Integración de conocimientos en distintos escenarios sociales: personales, familiares, institucionales, etc. - Factibilidad en la aplicación del conocimiento producido a corto y mediano plazo (3 años). - Innovación en la propuesta del producto para miembros del staff. - Utilidad como referencia informativa a las coordinaciones de los programas de inclusión. - Colaboración y diversidad en la metodología de trabajo - Adecuación de los productos resultantes para el compendio, inmersos en el contexto de la institución y las necesidades de su función como staff. -Pertinencia del proceso para la construcción del rol del staff como formador de amigos. 			
	Producto (s) esperado(s): Compendio Didáctico para el Staff			
Descripción del desarrollo	Cronograma de la intervención	Actividades		
		Comunidad de Aprendizaje (Uso e interiorización del conocimiento) Intervención	Comunidad de Gestión del Conocimiento (Realimentación: valor-nivel de utilización del conocimiento)	
		Fecha	Actividad	
	Semana 1	27-08-13		Ajustes al proyecto de intervención y las actividades.
	Semana 2	3-09-13	Sesión informativa para confirmar la Comunidad de aprendizaje	Conducción de la actividad, delegación de roles: convocatoria, inscripción y planteamiento
	5-09-13		-Registro de lo sucedido con la CA en sesión pasada. -Modificaciones necesarias al cronograma de las actividades. -Crear conocimiento acerca del proceso del Staff: etapa de identificación y selección.	
Semana 3	11-09-13		-Preparación de la primera actividad.	

Semana 4	17-09-13	Primera sesión: Tema: Discapacidad	Co-conducción de la actividad: invitar a actores externos, expertos en el tema (preparar la sesión).
	19-09-10		-Registro de la actividad, utilizando el diario como recurso. -Crear conocimiento acerca del proceso del Staff: etapa de seguimiento.
Semana 5	26-09-13		-Crear conocimiento acerca del proceso del Staff: etapa de evaluación.
Semana 6	1-10-13	Segunda sesión: Tema: Modelo de Unidos	Conducción de la actividad.
	3-10-13		-Registro de la actividad (diario) -Revisión minuciosa del proceso del Staff.
Semana 7	10-10-13		-Sistematización del trabajo realizado hasta el momento. (CORTE INTERMEDIO)
Semana 8	15-10-13	Tercera sesión: Tema: Ser voluntario	Co-conducción de la actividad: invitar a actores externos, expertos en el tema (preparar la sesión).
	17-10-13		-Registro de la actividad (a través del diario) -Sistematización del conocimiento obtenido.
Semana 9			
Semana 10	29-10-13	Cuarta sesión: Tema: Staff como formador	Conducción de la actividad.
	31-10-13		-Registro de la actividad (a través del diario) -Preparación de la segunda sesión con las modificaciones.
Semana 11	7-11-13		-Registro de la actividad (a través del diario). -Preparación de la segunda sesión con las modificaciones.
Semana 12	12-11-13	Quinta sesión: Tema: Staff como formador II	Conducción de la actividad.
	14-11-13		Preparación del cierre
Semana 13	21-11-13	Presentación y entrega de evidencias del Staff para el compendio. Cierre proyecto.	Conducción de la actividad y reconocimiento a su participación.
Semana 14	28-11-13		Cierre del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Uso del conocimiento para la creación de estrategias formativas.

El trabajo de la CoP consiste en “dejar en claro las fortalezas del nuevo conocimiento para que las personas lo integren a sus actividades e influya en los procesos de la organización” (Ortiz y Ruiz, 2009, p. 15). Con ello en mente, la CoP constituida en Unidos, recurre a diseñar el plan de actividades para ejecutar un proceso de gestión

del aprendizaje con el *staff*, para validar los descubrimientos e integrarlos a la organización como un activo y capital.

En esta tarea para gestionar el aprendizaje, un fenómeno esencial en el que la CoP tuvo que estar enfocada fue en el proceso de enseñanza – aprendizaje, el cual permite a miembros de una organización acceder al conocimiento de una forma significativa y contextualizada; además la enseñanza puede motivar a una persona “a entender y aceptar información, datos y conocimientos que pueden ser incorporados a las actividades de trabajo” (íbidem, p. 16).

Por lo tanto, la gestión del aprendizaje se garantizará a través de la formación de una Comunidad de Aprendizaje (CoA), siendo una alternativa que existe para poner a prueba si el conocimiento producido por la CoP transforma, tiene sentido, es útil y trasciende tanto para las personas como para la organización, es por ello que ambas comunidades están inmersas en procesos de aprendizaje: mientras que la CoP aprende a enseñar y aprender, la CoA aprende con respecto a algo que le beneficia a su participación y desarrollo en la organización.

Es importante mencionar que una CoA se distingue de un equipo de trabajo o de cualquier otra agrupación que se forme en la organización por la manera en cómo valida el conocimiento, su participación no es superficial, sino que lo hace a través de reflexiones profundas, combinaciones de conocimiento tácitos, explícito, existencia un repertorio compartido de lenguaje, intereses, motivaciones, etc. También es distinta por la finalidad que existe por aprender, es intencionada, explícita y conducida por otra comunidad; tercero, difiere de otras porque su actividad está vinculada con agentes externos e internos a ella, es decir, sabe que hay necesidad de colaborar y se requieren esfuerzos y trabajos amplios para incrementar el conocimiento, lo que hace que comprenda que lo que producirá será para transformar su quehacer e implicará en la organización.

Finalmente, las CoA fungen como “comunidades de interacción que contribuyen a la amplificación y desarrollo de conocimiento nuevo” (Nonaka, 1994, p.3), incluso permiten la trascendencia del conocimiento dentro o fuera de la organización, siempre y cuando las maneras en cómo se aprenda coincidan en la medida de lo posible, con la cultura organizacional que existe y los objetivos planteados por la CoP.

Para Prusak “uno de los precedentes de la gestión del conocimiento es la aproximación basada en el capital humano, que representa la inversión en las personas a través de la educación y la formación” (Canals, P. 43); de esta manera, asegurar el acceso al conocimiento de otros para servicio de una persona o de la institución, será a través de procesos de enseñanza-aprendizaje.

“El aprendizaje se reproduce y transforma la estructura social en la que tiene lugar” (Wenger,2001, p.31), lo que quiere decir que la gestión del aprendizaje no sólo transmite, sino modifica esquemas de la organización y de los miembros para trabajar en una tarea “es lo que cambia nuestra capacidad de participar en ella, la comprensión de por qué lo hacemos y los recurso que tenemos a nuestra disposición para hacerlo” (p.125) y como dice Senge (2005) “supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental” (p.23).

Como bien se reconoce, el aprendizaje es un fenómeno complejo, puesto que no solo considera elementos cognitivos, sino hay otra serie de factores en el contexto que permiten u obstaculizan que el aprendizaje se lleve a cabo, e incluso el estudio de cuáles fueron esos elementos, sugieren procesos de análisis, reflexión e investigación compleja. Por tal motivo, hablar sobre CoA es una alternativa de llevar todo aquello teórico (como lo que dice Senge o Prusak, 2005) a la práctica y comprobar que sea posible el aprendizaje no solo a nivel individual, sino a un nivel organizacional.

Con base a estas afirmaciones teóricas sobre cómo aprender del conocimiento construido y la necesidad de la CoP de Unidos de Guadalajara por gestionar el talento de su *staff*, la organización opta por desarrollar un trabajo que englobe una propuesta formativa con el *staff* en el que se incluya temas y contenidos de valor para para potencializar sus habilidades y talentos. Esta idea llevó por nombre *Formador de amigos*, convirtiéndose en una iniciativa formativa que no solo buscó quedarse a un nivel individual, sino trascender en las tareas operativas de la asociación. Esta intervención educativa con el *staff* se planeó de la siguiente manera:

1. Dialogar y consensar con la CoP personas del *staff* que pudieran ser clave para ser parte del proyecto.
2. Ejecutar una junta informativa para invitar a participar a los miembros del *staff* seleccionados y conocer su interés de involucrarse.
3. Definir un medio de comunicación para mantener a los participantes informados de los acuerdos, resultados, noticias y solicitudes.
4. Delegar entre los miembros de la CoP la conducción de las sesiones de trabajo con el *staff*.
5. Registrar las sesiones con la CoA a través de audio, fotografía y reporte escrito.
6. Continuar con las reuniones periódicas con la CoP como espacio para revisar el proceso de la CoA y realizar los ajustes necesarios.
7. Sistematizar la experiencia de las sesiones con la CoA para evaluar la efectividad de la intervención y su diseño, así como el papel de la CoP en dicha tarea.
8. Evaluar la validez del conocimiento producido.
9. Comunicar los procesos y resultados del uso del conocimiento y la experiencia al resto de la organización, a través de un periódico.

Se integra en este apartado el esquema completo con la descripción de las actividades y desempeños considerados para la formación del *staff* según el propósito del proyecto (*Formador de Amigos*) de gestión del aprendizaje. La Tabla 3, refleja el plan de ejercicios con el *staff* la cual fue elaborada en conjunto con la comunidad de práctica, por lo que se respeta el contenido tal cual se elaboró en su momento.

Tabla 3. Esquema de diseño de actividades para la Comunidad de Aprendizaje.

Aprendizaje Esperado		1. Validar el trabajo colaborativo como una herramienta a su preparación como formadores.				
Competencia (s)		-Reconoce y establece lazos profesionales en su grupo de iguales. -Elige y conoce cómo trabajar de forma colaborativa.				
Desarrollo de Actividades						
<i>Desempeño Aprendiz</i>	<i>Contenido y/o Actividades</i>	<i>Fuente información</i>	<i>Organización Social</i>	<i>Producto</i>	<i>Características y validación</i>	<i>Cronograma</i>
Constituir una comunidad de aprendizaje.	a) Explicación del significado de comunidad de aprendizaje. b) Presentación de objetivos como comunidad de aprendizaje. c) Invitación a formar parte de la comunidad. c) Conciliación de formas y lineamientos de trabajo presencial y virtual.	Exposición con la información sobre el funcionamiento de Comunidad de Aprendizaje.	Miembros del staff que se busca conformen la comunidad de aprendizaje.	Consolidación de la Comunidad de aprendizaje.	-Participación. Activa, fluida y se cuenta con diversos puntos de vista. -Comunicación. Vías de comunicación accesible, clara y coherente. -Tradiciones (normas). Normas creadas por y para la misma comunidad de aprendizaje.	24 de mayo
Aprendizaje Esperado		2. Interiorizar la filosofía y la causa social de la institución con un enfoque unificado para darla a conocer a otros.				
Competencia (s)		-Transfiere y valida con pertinencia la descripción del quehacer institucional.				
Desarrollo de Actividades						
<i>Desempeño Aprendiz</i>	<i>Contenido y/o Actividades</i>	<i>Fuente información</i>	<i>Organización Social</i>	<i>Producto</i>	<i>Características y validación</i>	<i>Cronograma</i>
Parafrasear correctamente la labor de Unidos.	a) Sondeo sobre cómo se describe la labor de la organización. b) Presentación sobre los componentes esenciales del modelo de inclusión y de la organización.	*A través de un taller teórico – vivencial que hable sobre la filosofía y operación de Unidos y que sea de apoyo a la formación de staff en cuanto a: -Discurso. -Práctica. -Visión institucional.	Dirigida a la comunidad de aprendizaje integrado por participantes del staff.	Documento con los enunciados y glosario con los aspectos más importantes para ser expuestos por un staff a los amigos y comunidad.	-Lenguaje. Vocabulario y gramática accesible y con el formato de la institución.	7 de junio

	c) Revisión de aspectos correctos y erróneos que hay al respecto.	*Hacer ejemplificaciones por medio de sociodramas para hablar de Unidos.				
Reconstruir el modelo de participación del staff en Unidos.	a) Análisis del proceso y ciclo de participación del staff. b) Incorporar, eliminar o modificar elementos a este proceso.	-Revisión del mapeo. -Diálogo y conversación.	Dirigida a la comunidad de aprendizaje integrado por participantes del staff.	Descripción actualizada de la función y rol del staff que incluya: - características. -proceso de desarrollo. -retroalimentación.	-Formato. Libre adecuado a las normativas institucionales de discurso e imagen. -Novedoso. Evitar repeticiones de descripciones anteriores, probar otras que pudieran resultar atractivas y con toque “fresco”.	14 de junio
Abstraer datos significativos sobre la discapacidad desde el enfoque social.	a) Búsqueda de los temas relevantes de discapacidad para los programas de inclusión y que es necesario conozcan miembros del staff y voluntarios: -inclusión social. -calidad de vida. -derechos humanos.	-Taller sobre discapacidad. -Fuentes de información diversas: -publicaciones, artículos, libros, presentaciones, etc. -escucha de voces expertas.	Dirigida a la comunidad de aprendizaje integrado por participantes del staff.	Documento actualizado de la discapacidad dirigido a integrantes de Unidos: “lo que se tiene que saber de discapacidad”.	-Atractivo. Pensado para un público en general. -Actualizado. Incluye la visión social y con lo último en cuanto a desarrollo integral de personas con discapacidad. -Diversidad de fuentes. Incluye perspectivas de distintas referencias: testimonios, experiencias, leyes, etc. -Creatividad. Libre adecuado a las normativas institucionales de discurso e imagen.	5 de julio

Aprendizaje Esperado	3. Integrar y emplear las características esenciales de la educación experiencial, para convertirse en formadores.
Competencia (s)	-Identifica y define sus áreas de éxito y de mejora como formador. -Demuestra su talento como formador de otros. -Comparte sin “alardear” experiencias y aprendizajes.
Desarrollo de actividades	

<i>Desempeño Aprendiz</i>	<i>Contenido y/o Actividades</i>	<i>Fuente información</i>	<i>Organización Social</i>	<i>Producto</i>	<i>Características y validación</i>	<i>Cronograma</i>
Inferir elementos de la educación experiencial.	a) Características de la educación experiencial. b) Relación de los aspectos que ya han sido utilizados en la práctica. c) Estrategias adecuadas de educación experiencial para Unidos.	-Materiales bibliográficos. -Discusiones con otros miembros e informantes. -Ejemplificaciones.	En equipo integrado por participantes de la comunidad de aprendizaje (el staff).	Listado de características de la educación experiencial útiles para miembros del staff.	- Utilidad. Los aspectos rescatados tendrán que reflejar lo “más significativo” de comprender sobre la educación experiencial para la práctica del staff. - Lenguaje. Vocabulario y redacción accesible a los “nuevos integrantes”. - Creatividad. La presentación de ese listado puede estar contenida en un formato libre pero agradable y llamativo.	6 de julio

Aprendizaje Esperado		4. Crear y combinar herramientas didácticas para ser incluidas en su desempeño como formadores.				
Competencia (s)	<ul style="list-style-type: none"> -Comparte ideas pertinentes para la construcción conjunta de propuestas. -Expone ideas que responden los objetivos institucionales. -Elige y sabe trabajar de forma colaborativa. -Identifica las capacidades y limitaciones en los integrantes con y sin discapacidad de su equipo de trabajo. 					
Desarrollo de actividades						
<i>Desempeño Aprendiz</i>	<i>Contenido y/o Actividades</i>	<i>Fuente información</i>	<i>Organización Social</i>	<i>Producto</i>	<i>Características y validación</i>	<i>Cronograma</i>
Organizar los temas prioritarios a comprender y transmitir el staff a otros.	a) Resaltar los temas más importantes o significativos que se identifican imprescindibles del conocimiento del staff.	A través de una lluvia de ideas dirigida a: -experiencias recurrentes. -prevención de problemas.	En equipo integrado por participantes de la comunidad de aprendizaje (el staff).	Listado de temas.	Temas con sentido. El contenido elegido responde a los saberes que necesita el staff y los amigos.	9 de agosto
Construir dinámicas de formación experiencial.	a) Exponer mecanismos didácticos utilizados por integrantes del staff y	-Exposiciones vivenciales de las didácticas. -Material audiovisual.	En equipo integrado por participantes de la comunidad de	Antología de dinámicas experienciales.	- Utilidad. Las dinámicas desarrollan los aspectos prioritarios en el trabajo del staff.	23 de agosto

	responden a la educación experiencial. b) Investigar sobre otros métodos didácticos de la educación experiencial. c) Vincular los temas prioritarios y los mecanismos didácticos.		aprendizaje (el staff).		- Objetividad. No importa el tamaño y duración de la dinámica, ésta responde a los objetivos concretamente. - Lenguaje. Vocabulario y redacción accesible a los “nuevos integrantes”. - Creatividad. El desarrollo y características de las dinámicas son novedosas.	
Video grabar acciones y elementos específicos y significativos en la operación de un programa de inclusión o para la inclusión social de personas con discapacidad.	a) Captar de la forma más natural posible los momentos indispensables que debe conocer un staff y voluntarios. b) Desarrollar un plan de trabajo. c) Formatos y estilos de videos.	-Lluvia de ideas. -Esquema de actividades esenciales.	En equipo integrado por participantes de la comunidad de aprendizaje (el staff).	Videograbaciones de funciones del staff y momentos del programa de inclusión.	- Calidad. Formato digital accesible. - Responde al público objeto. Pensado a quienes lo observarán e incluirán a su práctica - Formato. Uniforme, de acuerdo a la imagen institucional, con buena sintaxis y uso del lenguaje.	Julio y Agosto
Crear una capacitación “nueva” para staff y voluntarios.	a) Utilizar experiencias previas útiles. b) A partir del contenido anteriormente: institucionalidad, educación experiencial, etc. c) Plasmar aspectos innovadores del mismo fondo de conocimiento del staff o externo.	-Haciendo uso de los recursos existentes, sustentables y creativos de la organización	Llevada a cabo por miembros del staff en colaboración con coordinaciones.	Capacitación “nueva” en metodología, contenido, etc., conservando aquellas estrategias que sí han funcionado.	- Lenguaje. Accesible, familiar y pertinente para los nuevos voluntarios. - Creatividad. Resulta ser novedosa en cuanto a presentación, recursos y metodología. - Formato. Uniforme, de acuerdo a la imagen institucional, con buena sintaxis y uso del lenguaje.	Octubre (antes de De Reven)
Aprendizaje Esperado	5. Transferir e integrar su talento para colaborar de otras maneras a Unidos, a la causa y su vida cotidiana.					
Competencia (s)	-Prueba ser coherente entre lo que dice y hace con respecto a la causa social a la que está vinculado. -Establece vínculos significativos de su quehacer filantrópico con otras causas sociales. -La causa institucional se vuelve un modus vivendi de la persona.					

Desarrollo de actividades						
<i>Desempeño Aprendiz</i>	<i>Contenido y/o Actividades</i>	<i>Fuente información</i>	<i>Organización Social</i>	<i>Producto</i>	<i>Características y validación</i>	<i>Cronograma</i>
Elegir y diseñar una actividad de intervención acerca del tema de discapacidad y la labor Unidos.	<p>a) Selección de tema de discapacidad que pueda darse a conocer a otras personas e incorporarse a áreas institucionales, ya sea para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar -Procurar fondos. -Informar. -Invitar. <p>b) Monitorear ámbitos de acción para la actividad como otras organizaciones, escuelas, etc.</p>	<p>-Referencias: Bibliográficas. Otras experiencias.</p>	La comunidad de aprendizaje se dividirá por tríos.	Actividad a favor de la cultura de la discapacidad, desde la visión de la asociación.	<p>-Relacional. El trabajo desarrollado se vincula con un o varias áreas de la organización. -Trascendencia. El producto puede ser adoptado por la organización y otros pueden aprender de él.</p>	Octubre y noviembre 2013

Fuente: Elaboración propia

3.2.6 Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

El plan de intervención o de actividades dirigido hacia la CoA, solo representa un paso para la validación del conocimiento construido por la CoP y no solo eso, sino que, a partir de esas actividades para desencadenar el aprendizaje, será probable que el conocimiento se reconstruya y se produzca otro nuevo que no se había considerado. De esta manera y continuando con el ciclo de vida del conocimiento, se comprueba que no solo basta producirlo sino también integrarlo.

Es en esta última fase de *integración de conocimiento* donde la CoP, además de intervenir para compartir, transmitir y enseñar lo construido a otras personas, también es la responsable de decidir el rumbo de este conocimiento, es decir que tiene que hacer un proceso reflexivo para determinar su validez en la organización y en la transformación de la práctica. Firestone y McElroy (en Ortiz y Ruiz, 2009) ratifican esto cuando explican que la práctica y el uso de los conocimientos construidos “genera una retroalimentación basada en la experiencia, acerca de su valor de contribución, que determina su efectividad para reutilizarse en el futuro” (p.15).

Lo ideal para integrar el conocimiento a la organización, es que una vez validado éste, se ajuste a partir de las retroalimentaciones y diálogos en la CoA para que la CoP establezca los mecanismos para difundirlo y almacenarlo en la organización, o si fuera el caso en otros nodos o constelaciones que también componen la institución (por ejemplo, otros equipos de trabajo que existan ahí). Por lo tanto, la comunidad puede valerse de herramientas de gestión de la información, las cuales tienen que ver con la arquitectura de conocimiento y su cosificación que consiste en puntualizar qué forma tendrá éste, dónde se ubicará, quién o quiénes podrán tener acceso a él y serán responsables de su realimentación, etc. Para que el conocimiento pueda ser difundido, dice Boisto (en Canals, 2003), es necesario que alcance cierto grado de codificación y abstracción.

Para precisar la estrategia que permita difundir y almacenar el conocimiento en el proyecto de gestión del conocimiento de Unidos de Guadalajara se requirió realizar el mapeo, aplicar el conocimiento generado con la CoA, así como tomar en cuenta las características estratégicas de la organización. Los siguientes pasos describen el plan inicial para la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento producido:

1. Delimitar los procedimientos de comunicación que funcionaron y fueron pertinentes durante la intervención que tuvo la CoP, tomando en cuenta la sistematización de la experiencia con la CoA y la elaboración del periódico que permitió difundirla.

2. Presentar a la Dirección de Unidos, los productos tangibles obtenidos en el proceso de gestión del conocimiento y recibir su retroalimentación, así como su decisión acerca de la trayectoria que visualiza para la continuidad de este trabajo.
3. Definir un plan estratégico entre la CoP, para integrar el nuevo conocimiento a la organización y en el que se incluyan las vías de acceso, formas de retroalimentarlo, mecanismos de implementación y otras características.
4. Reunir aquellos actores de la asociación Unidos que les sea de importancia e impacte en sus labores las estrategias para gestionar el talento y formar el *staff*, a través de un plan de continuidad.
5. Participar en un coloquio dentro del marco del XXI Simposium de Educación del ITESO con la finalidad de exponer a profesionales las condiciones para desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento, así como las consecuencias de ello.

Por último, cabe enfatizar que la importancia de la gestión del conocimiento es lograr el aprendizaje organizacional y reconocer “que todos los integrantes de una organización son proveedores y productores de información y tienen acceso a ella en cualquier momento, con ello se elimina al designar a un responsable que produzca y genere información” (Nonaka, 1994, p.7). Si la integración del conocimiento llegara a su fin cuando se hace uso del conocimiento para su validación, entonces el aprendizaje solo repercutiría a nivel individual y colectivo de la CoP por lo que el reto de ello es revisar las alternativas para alcanzar un aprendizaje que impacte prácticas y cultura organizacional.

3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.

En el apartado anterior se describieron las estrategias por las cuales la CoP decide difundir el conocimiento nuevo, optando por aquellas que son más pertinentes para la organización pero que también pudieran tener más peso por su impacto en la aceptación en las nuevas aportaciones y por la manera en cómo aprende la organización.

Sin embargo, un proceso de gestión no está completo solo con la elección de estas herramientas de difusión, sino es necesario también identificar y seleccionar los métodos y las técnicas para la documentar la práctica o experiencia de gestionar el conocimiento y el aprendizaje. Para ello cabe tener en mente que los métodos se refieren a las estrategias o herramientas para acercarse a la realidad o contexto y éstas a su vez contienen a las técnicas que son las formas para recuperar el mayor número de datos posibles, de evidenciar y exponer la estrategia aplicada con respecto a eso que quiere conocerse.

El uso de ambos (métodos y técnicas) son de utilidad para que los integrantes de la CoP, la CoA y el gestor del conocimiento, se den cuenta de lo que sucede entre lo que se planea y lo que realmente pasa en un proceso de gestión del conocimiento. También permiten identificar patrones para analizar los procesos cognitivos por los que atraviesan estas comunidades, así como las discusiones, significados y acuerdos a los que llegan de tal modo que permita representar una realidad de lo sucedido durante un proceso de gestión del conocimiento.

De esta forma se da paso a la documentación de la práctica, cuya importancia radica, según Wenger (1998) porque “connota hacer algo, pero no simplemente hacer algo en sí mismo y por sí mismo; es hacer algo con un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos. En este sentido, la práctica es siempre una práctica social” (p.71). Las prácticas se vuelven un acto constante en las organizaciones, en las que aparecen seres humanos como responsables de éstas, a la vez de provocar interacciones, dinámicas y movimientos que desencadenan situaciones de diversas índoles.

Documentar una práctica podrá ser trascendental para algunos individuos y organizaciones e incluso importante para conocer cómo es que aprenden y cómo sus prácticas se vuelven mucho más satisfactorias y significativas. En el caso de los integrantes de la CoP de Unidos de Guadalajara, implicó una escucha activa de lo que posiblemente no se habían dado cuenta que hacían y expresaban, cayendo en cuenta de los cambios que tendrían que hacer o de lo que no es necesario modificar en su práctica porque es útil y de valor. No solo le bastó reflexionar sobre el beneficio que trae consigo esta tarea, sino también preguntarse ¿Cómo documentarla? Por lo que fue necesario tener presente que una “práctica la constituyen aspectos explícitos e implícitos” (Wenger, 1998, p.72). Es así que la metodología para documentar la práctica presta atención en ambos factores que posibiliten la descripción y caracterización de la práctica, es decir, cómo es que su práctica está configurada, qué existe en ella que es significativa para su funcionamiento, quiénes participan, cómo la lleva a cabo, entre otras cosas.

Se buscó constantemente que los métodos y técnicas de recolección de datos fueran pertinentes al contexto de la organización, de la comunidad de práctica y sus actividades programadas a lo largo del proyecto y de su intervención con la comunidad de aprendizaje. A continuación, se enlistan esos métodos aplicados para la recuperación de la práctica junto con las técnicas para desarrollarlas, incluyendo una descripción breve de los momentos en donde se utilizaron en este proyecto.

- La observación.

De este método existen dos tipos: observación participante y no participante. La primera es aquella que requiere convertirse en parte de la organización, adentrarse en sus actividades, siempre y cuando se tome la distancia pertinente, ya que al “participar se actúa sobre el medio y al mismo tiempo se recibe la acción del medio”. Sin

embargo, existen algunos factores en contra como perder de vista el papel que se tiene como observador y asumir roles que no corresponderían a la labor planeada, incluso la visión se verá afectada y contaminada por la construcción de un vínculo poco objetivo (Woods,1989, p.50).

Éste método tuvo mayor relevancia para el proyecto debido a las características, exigencias de éste y por la existencia del líder-gestor quien además de responsabilizarse del desarrollo de este trabajo, tuvo a su cargo garantizar que de las actividades y eventos fueran la evidencia del conocimiento construido y aplicado.

Específicamente la observación participante se usó en la mayoría de las reuniones con la comunidad de práctica y algunas con la comunidad de aprendizaje, con la intención de rescatar lo más significativo durante los diálogos entre los miembros de esta comunidad, así como construcciones de conocimiento e ideas.

En resumen las técnicas empleadas fueron:

- Notas de campo. Por lo general se utilizan con más frecuencia, en ellas se escribe con la mayor precisión posible lo sucedido durante la práctica observada, incluyendo frases y palabras realistas en el lenguaje de las personas. Se pueden utilizar símbolos e “implica apuntar sólo lo que se ve tan rápido como sea posible” (Hubbard y Miller, 2000, p. 46). Corsaro (en Hubbard y Miller, 2000, p. 55) identifica 4 tipos de notas: de campo, metodológicas, teóricas y personales. Cada uno de ellos con la finalidad de hacer más completos los registros y más allá de una simple transcripción, sino también de un comienzo de análisis de lo que sucede.

Para el proyecto estas notas se tradujeron en las bitácoras tanto para la comunidad de práctica como la del aprendizaje, para la primera se realizaron veinte y para la segunda, sólo seis. Las características de su formato eran similares, al inicio del documento se colocó el nombre del proyecto, propósito de la intervención, fecha, hora, lugar y se hizo una tabla en donde el primer cuadrante contenía la narrativa de lo sucedido en la sesión que incluía diálogos manteniendo el anonimato de los participantes, mientras que el segundo cuadrante se utilizó para iniciar la interpretación de los hechos a través del uso de datos técnicos o construcciones personales. Esta práctica recayó sólo en el líder-gestor del proyecto.

- Fotografías. Se usaron como evidencia visual del trabajo y también para reportar a nivel institucional las actividades con los participantes de la comunidad de práctica y de aprendizaje. En donde hubo más fotografías fue con la segunda comunidad.

Con respecto a la observación no participante requiere situarse en el espacio y sólo consiste en observar sin involucrarse en ninguna de las actividades para hacerlo con la menor interferencia, Woods (1989) lo menciona como “mosca en la pared” (p.52), inmóvil, a la espera, quieta, sin hacer ruido. Las exigencias o limitaciones

de una observación no participante radican en que se puede llegar a perturbar un lugar, por más esfuerzos que se hagan por evitarlo, ya que un miembro extraño podrá incomodar o afectar el espacio de los miembros del grupo, a expensas también del tiempo que se requiera que esté ahí.

En el caso de este tipo de método, se utilizó al inicio del trabajo al observar una capacitación de voluntarios, la cual sirvió para identificar la necesidad o práctica en la organización que se abordó mediante la gestión del conocimiento. Esta se recuperó a través de un registro de campo.

- La entrevista.

La entrevista se le adjudica el sinónimo o se equipara, desde una visión etnográfica y étnica, como una conversación entre dos o más personas, dejando de lado la forma de pregunta - respuesta, es decir se le apuesta por una fluctuación constante de significados con respecto a un tema en particular.

En dicha actividad quien participa es el entrevistado y el entrevistador. Este último tiene sólo la función de encausar la conversación para obtener las respuestas necesarias con respecto a la práctica estudiada, es decir, diseñar una estructura con dudas y preguntas, en las que el entrevistado pueda contestar sin sentirse limitado y para que sea él quien lleve la conversación, apropiándose de ese momento. Ken Macrorie (en Hubbard y Miller, 2000, p. 67) menciona que “el trabajo del entrevistador es hacer que el entrevistado se suelte y luego recostarse en el asiento y esperar sorpresas”. Solamente será cuidar no caer en una plática tendenciosa y que al final se inviertan los papeles, pero sobre todo “exige un considerable volumen de conocimiento y de comprensión del mundo social del entrevistado antes de la entrevista” (Porter, en Woods, 1989, p.92), es decir poseer el bagaje y conocimiento completo de lo que se hablará en la entrevista, no siendo pertinente sólo pensar en las preguntas y respuestas, sin antes haber revisado información que pudiese ayudar a que la conversación siga. También será válido que, si se encuentran puntos de encuentro entre entrevistado y entrevistador, aprovecharlos para fomentar una empatía entre ambos, sin que esto distorsione el objetivo, por ejemplo, el gusto por algún deporte o pasatiempo en especial.

Al decir que es una conversación, no significa que no exista un guion que posibilite el rumbo de la misma, por lo que sí se deberá pensar en preguntas generadoras capaces de llevar a esa reflexión constante, al diálogo más acorde al objetivo de la entrevista y a que las afirmaciones o premisas mencionadas abonen a la investigación. La conversación puede ser con una persona o con un grupo, teniendo en cuenta lineamientos éticos y valores, para que las personas se sientan comprometidas con decir la verdad y apoyar el trabajo. Contiene también metodologías de profundización como preguntas, frases que desencadenan reflexión y ayudan a hilar las respuestas anteriores, a ser más meticoloso con lo que se quiere saber, aclarar afirmaciones anteriores,

básicamente con ahondar en el tema, siempre y cuando éste dé para más y no se muestre redundante en las preguntas.

En el caso del proyecto, se realizaron entrevistas a cinco miembros de la institución que al igual que la primera observación, benefició la delimitación de la necesidad y problemática para abordarse con el marco de la gestión del conocimiento.

La técnica para registrar las entrevistas fue por medio de una grabadora de audio que ayudó a no perder detalle de lo que se dialogaba, para captar todo lo dicho por la persona. Todas estuvieron dispuestas a ser grabadas. Como complemento a esta técnica se hicieron anotaciones sobre el lenguaje no verbal del entrevistado.

- Cuestionario.

Es una técnica que hace uso de preguntas para obtener información, se le identifica por lo concreto que éstas son, por su facilidad para contestarlas sin el acompañamiento de un mediador o del autor de las preguntas y la diferencia con la entrevista, además de esto, es que es menos profunda e impersonal al no requerir una interacción cara a cara. El cuestionario consiste en:

Un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación. (...) La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. (García, 2003, p.3)

Sin embargo, aunque pudiera parecer una herramienta sencilla de construir, la elaboración de sus preguntas requiere de una preparación cuidadosa y reflexiva, pues deben responder a un objetivo con respecto a qué se está buscando con la aplicación del cuestionario y de esta manera se puede tomar la decisión sobre qué tipo de preguntas son las más convenientes. También las interrogantes necesitan ser coherentes entre ellas, el lenguaje utilizado sea accesible y comprensible para el público al que está dirigida y el número de preguntas estará dado por el propósito de la encuesta y el contexto donde se aplicará.

La eficiencia del cuestionario en cuanto a la forma de aplicarse facilita la recogida de datos porque no importa la distancia o dispersión de los sujetos a los que se busca consultar pues tiene la flexibilidad de ser compartida por diversos medios de comunicación. Aun así, el cuestionario debe incluirse instrucciones claras y precisas y un diseño atractivo de preguntas y para colocar las respuestas.

El cuestionario se utilizó en este proyecto durante la etapa de mapeo y construcción de conocimiento y fueron dirigidas a miembros del staff y se obtuvieron 8 contestaciones. El cuestionario fue puesto en un documento

digital y se les envió la dirección web a los participantes para que pudieran contestarlas. Este formato facilitó la clasificación de las respuestas y su interpretación. En el ANEXO 1 se coloca el cuestionario aplicado.

- Focus group.

También llamados grupos de discusión o entrevistas de grupo tienen el propósito de obtener de un conjunto de personas (con un perfil determinado) información sobre sus opiniones, actitudes, experiencias y expectativas acerca de un tema en particular. Edmunds (en Juan y Roussos, 2010) define a los focus group como “discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador”.

Estos grupos de discusión cuentan con la presencia de un moderador encargado de guiar la interacción del grupo e ir supervisando el orden de las preguntas de investigación. Se pretende con esta técnica que las respuestas sean discutidas, dialogadas y como productos de la interacción entre los participantes. ES posible que esta característica represente un “efecto contaminante” en la percepción real de los involucrados, por lo tanto, el investigador o mediador, debe ser cauteloso en la forma de presentar las preguntas, la manera de dirigir la discusión del grupo, la preservación del objetivo y un perfil o actitud que refleje neutralidad y no de tipo evaluativa, para que los participantes se sientan cómodos y libres de hablar.

Según Juan y Roussos (2010) el focus group implica tres pasos lógicos y metodológicos centrales: El reclutamiento, la moderación y la confección del informe. Además, mencionan que existen modelos alternativos en los cuales varía la cantidad de moderadores, de grupos y subgrupos de discusión, de participantes y el soporte tecnológico utilizado

Este método se utilizó en el proyecto con el objetivo de completar el esquema del mapa del conocimiento, los participantes elegidos fueron integrantes del *staff* a quienes se les citó en las instalaciones de Unidos. La técnica tuvo algunas modificaciones y adaptaciones con la idea de hacerlo atractivo, dinámico y que se ajustara al tiempo acordado (ANEXO 2). Para comenzar la actividad, se colocaron por estaciones algunas preguntas que correspondían a una clasificación y la forma en que debían ser respondidas variaba. Después de que los participantes contestaron y pasaron por todas las estaciones (4), se realizó en cada una de éstas una reflexión conjunta, en algunas se codificaron y estructuraron respuestas más concretas.

Todos los métodos aquí mencionados se utilizaron de forma complementaria como un sistema de comprobación de datos. De cada uno se obtuvo información de interés y si en alguno no se logró lo deseado, con la ejecución de otro se pudo idear la manera de hacerlo, por ejemplo, la aplicación del *focus group* en lugar de entrevistas individuales.

La creatividad para la recopilación de datos posibilitó la eficiencia de que este trabajo no fuera cansado ni tedioso y sobre todo facilitó la decodificación de datos. “Cuanto más herramientas para la recolección de datos se tengan, mejor equipado se estará para responder a cualquier pregunta” (Hubbard y Miller, 2000, p. 39).

Finalmente, la documentación de la práctica dio pauta para abonar a la evolución de las prácticas de la organización, ya que ayuda a identificar las necesidades que existen, así como las problemáticas y también las prácticas exitosas, pero, sobre todo, posibilita la construcción de una fuente de conocimiento cultural, creado y compartido por personas.

Capítulo 4. Análisis: Desarrollo y resultados del proceso de gestión del conocimiento para el aprovechamiento del talento.

A lo largo de este informe se ha descrito el proyecto de *Gestión del Talento y Formación del Staff*, el cual corresponde a una iniciativa que nació por parte de algunos miembros de la asociación Unidos de Guadalajara, A.C., cuya afiliación y compromiso estaban dirigidos a desarrollar una propuesta innovadora con respecto a una práctica institucional en particular: preparar a los voluntarios de su *staff* como formadores de amigos y así capitalizar su conocimiento. Este proyecto se implementó en la institución a lo largo de catorce meses aproximadamente (octubre 2012 a enero 2014) y aunque existieron algunas pausas y obstáculos en el trayecto, se lograron procesos y resultados que demostraron la capacidad de la organización para aprender y producir conocimiento con respecto al aprovechamiento del talento de su *staff*.

Es en este capítulo cuarto, donde se expone con evidencias y afirmaciones, la trayectoria y experiencia de Unidos al implementar un proyecto de gestión del conocimiento para el desarrollo de talento. Este apartado se divide en tres puntos, en el primero se alude al proceso de la comunidad de práctica (CoP) el cual narra su conformación, transformación, lógicas de operación, niveles de participación entre los miembros y aspectos que facilitaron o no su trabajo como tal. El segundo punto ofrece evidencia del conocimiento estructural que produjo la CoP a lo largo del proyecto, en combinación con la intervención que ésta condujo con la comunidad de aprendizaje (CoA). Finalmente se presentan los aprendizajes que surgen a nivel individual de los miembros de la organización, de forma grupal como CoP y de la organización misma.

4.1 Comunidad de práctica para la gestión de talento.

La idea de gestionar el conocimiento en la organización demandó conformar una Comunidad de Práctica (CoP), con el propósito de que distintos actores de la institución interesados en el tema de talento del *staff* se involucraran en este trabajo y fueran autores intelectuales de la construcción de nuevo conocimiento acerca de este tema. Fue así que se invita a integrantes de Unidos a constituir una CoP y definieron que su objetivo fuera gestionar el talento del *staff* a través de un trabajo de gestión del conocimiento, para aprovechar su capital estructural como formadores de otros voluntarios de Unidos de Guadalajara, A.C.

La trayectoria de la CoP durante esta experiencia se caracterizó por distintos factores como la rotación en su número de integrantes, las pausas y espacios de poca actividad, el papel del líder, las maneras como la comunidad se implicó en el proyecto y en la conducción de la intervención con la CoA, así como el significado que este trabajo representó para la organización. A este proceso se suman una serie de retos, aprendizajes,

aciertos, dudas, esperanzas, actitudes, entre otras tantas cosas, las cuales estuvieron presentes desde la creación de la comunidad hasta finalizar la intervención.

En las siguientes páginas se explica el proceso que siguió la CoP durante su trabajo de *gestión del talento y formación del staff*; para esto se ha elegido utilizar una analogía por ser una herramienta que ayuda a transmitir y comprender de forma más sencilla, lo que este proyecto reveló y representó para la organización, principalmente reflejar que no era una tarea aislada, alejada de influencias, sino que surge desde, con y para la institución.

La analogía que se eligió para explicar la experiencia de la CoP es a través de la imagen que se utiliza comúnmente para describir los trayectos del metro (medio de transporte) en las ciudades, puesto que la manera en cómo está constituida, de líneas, estaciones para transbordar, para subir y bajar pasaje y algunas otras alternativas de caminos para llegar al mismo punto, permiten ofrecer claridad del proceso de gestión del conocimiento en Unidos de Guadalajara, A.C. Éste no fue algo lineal o secuencial, sino marcado por variaciones en la ruta que al inicio estuvo marcada y que conforme se iban desarrollando los planes, las actividades y las intervenciones programadas con las comunidades, se descubrían nuevos caminos para llegar al propósito e incluso aparecían otras posibilidades no contempladas que permitirían la construcción de nuevo conocimiento en la formación de capital.

Para explicar la analogía se han identificado tres grandes *categorías*, la cuales se simbolizan por las líneas principales del metro, cada una de ellas contienen subcategorías que son conceptos clave que definen a su vez a las categorías y que están identificadas como las estaciones para transbordar. Las subcategorías contienen y conectan a las *afirmaciones* que son declaraciones de conocimiento que validan lo ocurrido y se representan por estaciones comunes entre las líneas del metro, unidas por conectores punteados. Al igual que en el metro, puede haber trayectos que conecten solo una estación con otra, en el proceso de la gestión del conocimiento varias afirmaciones estuvieron vinculadas y relacionadas con otras categorías.

La representación de la analogía de la Figura 3, muestra al sistema del metro con el nombre de gestión del conocimiento (GC) ya que es la metodología que enmarca todo este proceso y ofrece los lineamientos, las pautas y obedece a un objetivo. Mientras que la estación central es la gestión del talento y formación del staff pues a partir de esta parte todo el proyecto descrito en este documento.



Figura 3. Analogía de procesos y resultados de la GC.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Línea 1: Consolidación y mantenimiento de la comunidad de práctica.

Esta categoría se refiere a las situaciones que tuvieron que enfrentar la CoP en el progreso del proyecto, así como las características que evidencian su formación para evitar ser confundida con un equipo de trabajo, un grupo social o agrupación meramente con fines catárticos. Se pretende enfatizar el rol de los ingenieros de conocimiento (como llama Wenger, 2001, a los miembros de la CoP), los cuales son elementos clave para la consolidación y mantenimiento de ésta. Según Wenger (2001), la CoP “involucra al grupo de miembros que transforman a través de continuidades y discontinuidades y esto da como resultado la conformación de una identidad basada en la participación y se distingue por la combinación de tres dimensiones: empresa conjunta, compromiso mutuo y repertorio compartido” (p.123).

Para el análisis de esta categoría primero se narran algunos de los hechos más significativos que ayudan a contextualizar las afirmaciones, las cuales se colocan posteriormente y se acompañan de una descripción, viñetas y argumentaciones teóricas.

La CoP del proyecto inicia con cuatro integrantes de la organización quienes tenían el cargo de desarrollo humano, coordinación de amigos voluntarios, asesor del modelo y réplica del modelo. Fueron invitadas con base a su perfil, experiencia, trayectoria y rol en la institución, por sus conocimientos para aportar al proyecto y disposición para incluirse en el trabajo (traducida en tiempos y motivación para aportar a la organización). Con estas personas inmiscuidas en la propuesta de gestión y en un periodo de 6 meses aproximadamente (diciembre 2012 a mayo 2013), llevaron a cabo en conjunto la calendarización de actividades que tendrían como comunidad, así como el mapeo para identificar, a partir de fondos de conocimiento, la situación que se quería innovar con respecto al talento del *staff*.

Las dinámicas y exigencias diarias de la organización influyeron en la manera en cómo la comunidad se desarrolló y el plan de trabajo de gestión de conocimiento se ejecutó, por lo que se decide repartir entre los miembros la tarea de mapear y construir la propuesta de intervención y de esta manera continuar el trabajo de forma individual, haciendo uso de medios electrónicos para compartir avances. Sin embargo, esto no funcionó del todo, pues el mapeo logró terminarse (aunque algunas actividades quedaron pendientes), pero el diseño del modelo de intervención no se pudo concluir porque los periodos para que la CoP pudiera reunirse fueron más extensos y la atención de los actores de la comunidad se concentró en otras actividades laborales dentro de la organización.

Por estas circunstancias la gestora del conocimiento quien fungía con el rol de asesora del modelo decidió poner en pausa el proyecto durante un mes, de junio a agosto del 2013, retomándolo en el momento en que la carga laboral de los integrantes disminuyera. Durante este periodo de actividad casi nula, una integrante de la comunidad (quien desempeñaba el rol de réplica del modelo) salió de la institución, teniendo que reestructurar el plan de trabajo y la comunidad.

Así dio inicio la segunda fase con una comunidad constituida por la coordinación de desarrollo humano, coordinación de amigos voluntarios y la asesora del modelo, mismos actores con quienes se finalizó el trabajo de gestión, gracias a la afiliación entre ellas y la confianza y compromiso con este proyecto el cual “es uno de los componentes más importantes para promover la formación de nuevo conocimiento en una organización” (Nonaka, 1994, p.7).

El proceso de la consolidación y mantenimiento de la CoP se describe con puntualidad en las siguientes afirmaciones:

- *La validación y aprobación por parte de la Dirección Institucional reforzó la afiliación de los integrantes y facilitó la autonomía de la comunidad, ya que también percibió la necesidad de atender la situación y le otorgó valor al hecho de poner en práctica una estrategia para abordarlo, como queda reflejado en esta bitácora:*

Después de un programa de actividades de inclusión de junio y julio, Dirección percibió algunas necesidades con respecto al staff que participó ahí, por lo que en varias ocasiones solicitó me ayuda para buscar estrategias de solución y en estas sesiones tanto formales (correos electrónicos con solicitudes) e informales (conversaciones de escritorio a escritorio) fue que me solicitó que una vez terminado el programa se iniciaran las reuniones para dar seguimiento al proyecto de gestión del talento del staff (...). (B#1, 20 de agosto 2013, p. 1)

La persona que inicia el proyecto pide permiso a dirección para iniciar dicho proyecto, pero mencionándole que no podría realizarlo sola, sino que me gustaría trabajar con miembros de otras áreas que podrán aportar ideas u opiniones. Una vez entablado esto, la directora accede, mencionando que lo ve viable y que podría complementarse con una iniciativa que se está gestando en Unidos Monterrey. (B#1, noviembre 2012, p.1)

La autorización por parte de un nivel superior permitió que los actores de la CoP se pudieran involucrar en otro tipo de tareas concernientes a la producción, formulación e integración del conocimiento, todo esto de manera alterna y a la par de sus actividades cotidianas y dentro de su horario laboral. Además, facilitó que los miembros de la CoP pudieran elegir el tiempo y el lugar de las reuniones, aunque esta flexibilidad no fue tan aprovechada debido a que sus actividades laborales superaban la disponibilidad de horarios. Así se evidencia en la siguiente viñeta:

Para motivarlas, les dije que a pesar de que requeriría tiempo, sería un proyecto “padre” y llamativo, algo nuevo que requeriría de sus ideas y que en otras ocasiones ya se habían discutido, pero sin mucha forma. Una vez que veo que acceden, les empiezo a proponer fechas a lo que al final queda para el jueves al mediodía, de modo tal que también estuviese la directora, quien les dije que deseaba estuviera ahí. (B#1, febrero 2013, P.3)

La aprobación de Dirección dio soporte al avance y a la definición de los siguientes pasos con la CoP, incluso ofreció seguridad para incluir alternativas diferentes de trabajo, de tal modo que se apreció una diferenciación con sus actividades laborales y como comunidad. Darle lugar a la Dirección durante la reunión permitió que estuviera al pendiente de los avances de la comunidad y que al final el trabajo realizado tuviera un significado y sentido en las prácticas institucionales referentes al talento y formación del *staff*, siendo así mayor garantía que se adoptara por Unidos de Guadalajara.

- *La existencia de un líder-gestor es fundamental para generar y mantener claro el propósito del proyecto, negociar con la CoP y promover y mediar el aprendizaje organizacional.* El rol de líder en este trabajo estuvo a cargo de la asesora del modelo, quien tuvo la iniciativa de desarrollar el proyecto de gestión del conocimiento. Recayeron en ella una serie de responsabilidades y compromisos que tuvo que aceptar y ser consiente para la conducción del trabajo. Por lo tanto y con respecto del papel del líder-gestor para la consolidación y mantenimiento de la CoP también se afirma que:

- *Su perfil se define por las características de la organización, el cargo que posee dentro de ella y la naturaleza del proyecto.* Con lo cual se tiene la oportunidad de negociar con la organización, construir visiones compartidas entre los miembros de la CoP pues se conocen las prácticas institucionales y además necesita lidiar con su rol en la organización y en la comunidad.

La CP se ha enfrentado a aspectos nuevos como conceptos de gestión del talento, competencias, gestión del conocimiento, comunidad de aprendizaje, desarrollo de sesiones de aprendizaje, uso de mecanismos para el aprendizaje, etc. Esto último ha implicado dos cosas, la primera es una mayor exigencia para mí como líder-gestor para facilitar dichos aspectos y segundo, que la CP pueda iniciar procesos de investigación y búsqueda de forma autónoma, actividades de investigación (...). Indicios del papel de líder, un rol que se me dio por la iniciativa del proyecto y no porque la comunidad me lo haya otorgado o incluso la misma organización, esto también va de la mano con cuánto yo me creo dicha responsabilidad ya que institucionalmente juego el mismo papel que ellas como coordinaciones. (D#9, 21 octubre, 2013)

El gestor del conocimiento, a pesar de que juega un rol dentro de la organización, no significa que su trabajo sea sencillo al dirigir una comunidad de práctica y conducir una intervención; sin embargo le ofrece credibilidad por la experiencia que pueda tener, aceptación por lo que pueda proponer y oportunidad de exponer el trabajo en distintos escenarios de la organización, ya que conoce la cultura que ahí se vive, las prácticas que suelen desarrollarse y la visión y las estrategias institucionales.

- *Debe desarrollar competencias como mediador de aprendizaje a nivel individual, comunidad y organizacional.* En su función como tal fue necesario hacer ejercicios cognitivos como reflexionar, parafrasear, cuestionar e inferir a partir de uso de técnicas como esquemas y síntesis para colocar andamios que facilitaran la comprensión del proceso y reforzar la claridad en los objetivos perseguidos como comunidad:

Para la reunión proyecté un esquema de lo que se esperaba del trabajo en comunidad de práctica y aprendizaje, de tal forma que fuera mucho más claro (...). Después les presenté un esquema del proceso esperado por ambas comunidades y como era muy importante su participación, interés y compromiso por

seguir adelante, aclarando que este trabajo traería posiblemente muchas mejoras y vendría a profesionalizar nuestro trabajo. (B #1, 27 de agosto 2013, p. 2 -3)

El líder posee esa amplia visión del proyecto para dirigirlo y poner en uso las competencias necesarias para dirigir la comunidad. Así lo confirma Nonaka (1994) cuando dice “la habilidad de los líderes para mantener reflexión personal continua en una perspectiva más amplia es indispensable cuando se trata de incrementar la calidad del conocimiento creado” (1994, p.25). Estas habilidades representan para el gestor una oportunidad de crecimiento personal y profesional, así como darse cuenta del aprendizaje que adquiere a partir de una intervención. En el caso del proyecto con Unidos de Guadalajara el líder tuvo la oportunidad de propiciar espacios de enseñanza-aprendizaje, a partir de su experiencia educativa para poder obtener insumos en la construcción de conocimiento, desempeñó un rol como facilitador con herramientas para llevar a la comunidad e involucrados hacia un objetivo de aprendizaje.

- ***Motivar e incentivar para participar, aprender y mantener el compromiso de la CoP, es elemento fundamental para la maduración de la CoP y a la vez una de las competencias más significativas que debe desarrollar el líder – gestor.*** Senge (2005) mencionan que “los líderes deben tener visiones personales que se traduzcan en visiones compartidas y estimulantes (...). Los líderes logran unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común” (p.15).

En esta reunión pude percibir mucha más participación e interés por participar, posiblemente porque implica ya hacer realidad el proyecto y además porque se ajustaron las fechas de acuerdo a los tiempos que cada una se está comprometiendo. Posiblemente yo me sienta con muchas más herramientas para explicar lo que se persigue hacer con la gestión del conocimiento, eso también refleja más seguridad. (B#1, 27 de agosto 2013, p. 3)

La labor del gestor también implica, percibir cuáles son las inquietudes, dudas y las expectativas de aquellos con los que trabaja para orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo. No solo basta indicar los pasos o el proceso deseado a seguir, sino hacer modificaciones conforme avanza el proyecto de acuerdo con los resultados, pero también como resultado de los análisis, participaciones y opiniones de las comunidades; de esta manera se sentirán involucrados por el valor que ellos ofrecen para la gestión del conocimiento.

Un caso de ello fue en el plan de trabajo de la CoP donde se establecieron una serie de pasos, los cuales no contemplaban los comportamientos, conductas y situaciones de las personas y de la organización, mucho menos se pensó en la posibilidad de que hubiera actores que dijeran que no querían participar o que se tuviera que trabajar mucho tiempo en impulsar, fomentar y empujar la participación de la comunidad de práctica. Por lo tanto, ejemplifica la importancia de las competencias del gestor hacia la comprensión del contexto y los

participantes, a su vez de que es necesario escucharlos y ver de qué manera se transforma el plan inicial. En el proyecto de talento del staff esto no fue así por lo que se perdió mucho tiempo y a su vez la elaboración de los productos se atrasa o no se le da el recurso necesario:

Una vez que ya miembros de la comunidad habían regresado (porque toda la semana anterior salieron y sólo estaba un miembro con quien no podía avanzar mucho por su poca experiencia), me dispuse a convocarlas a la primera reunión para platicarles lo de DHI (ya que en la junta anterior Ana Laura ya había mencionado que buscaría una cita con ellos) y además desarrollar el plan de trabajo a seguir. (B #2, 18 febrero, p.3)

Liderazgo incluye la contratación, entrenamiento, motivación, monitoreo y evaluación del staff, además de las actividades para persuadir a otros agentes dentro de la organización acerca de la validez de las actividades de la GC (Ortiz y Ruiz, 2009, p.22). Por lo tanto, si el líder no se compromete desde el inicio con el proyecto, no conoce las habilidades que debe desarrollar y no se reconoce como tal, será muy probable que el proyecto decaiga y con él la comunidad pues no tendrán una empresa conjunta que las una. Finalmente, para consolidar la CoP no solo fue de importancia la validación por parte de dirección y la aplicación de competencias del líder gestor, sino también fue sustancial la comunicación entre los miembros:

- *En el uso de las TIC se encuentra un mecanismo para el diálogo continuo, compartir información y crear pertenencia a la comunidad, siempre y cuando éstas sean accesibles y familiares a sus miembros.* La CoP encontró en las redes sociales una herramienta útil para afianzarse, las eligió de acuerdo a sus características y necesidades. Ésta destacó necesario estar en comunicación vía celular y correo electrónico, medios sin costo y que están a disposición de todos los integrantes y como parte de las herramientas del trabajo diario. Este medio facilitó la toma de algunas decisiones sencillas, acuerdos y recordatorios.

La CP creó un grupo en *whats app* que ha servido para aclarar dudas sobre todo de los días en que habrá reuniones o para afinar detalles de las juntas con la CA. (B #11, 14/11/13, p. 1)

Uno de los principios clave que mencionan McElroy (en Ortiz y Ruiz, 2009) para desarrollar una gestión de segunda generación es que, si bien la gestión del conocimiento no es una aplicación de tecnologías de información, algunas veces las usa para “aumentar el impacto en la dinámica social del procesamiento del conocimiento” (p.19).

El proceso descrito anteriormente sobre la consolidación y mantenimiento de la comunidad de práctica se puede visualizar a través de la analogía del metro que se incluye en la Figura 4, en ésta, la línea 1 de color

verde corresponde a la consolidación y mantenimiento, posee 5 estaciones (las cuales parte de la estación central que es la gestión del conocimiento representada por GC) y que son las afirmaciones antes expuestas: validación, validación por parte de dirección, rol de líder-gestor, generar motivación y definir mecanismos de comunicación). Cada una de ellas posee una descripción sintetizada de lo que se trabajó ahí y cómo están entrelazadas entre ellas.

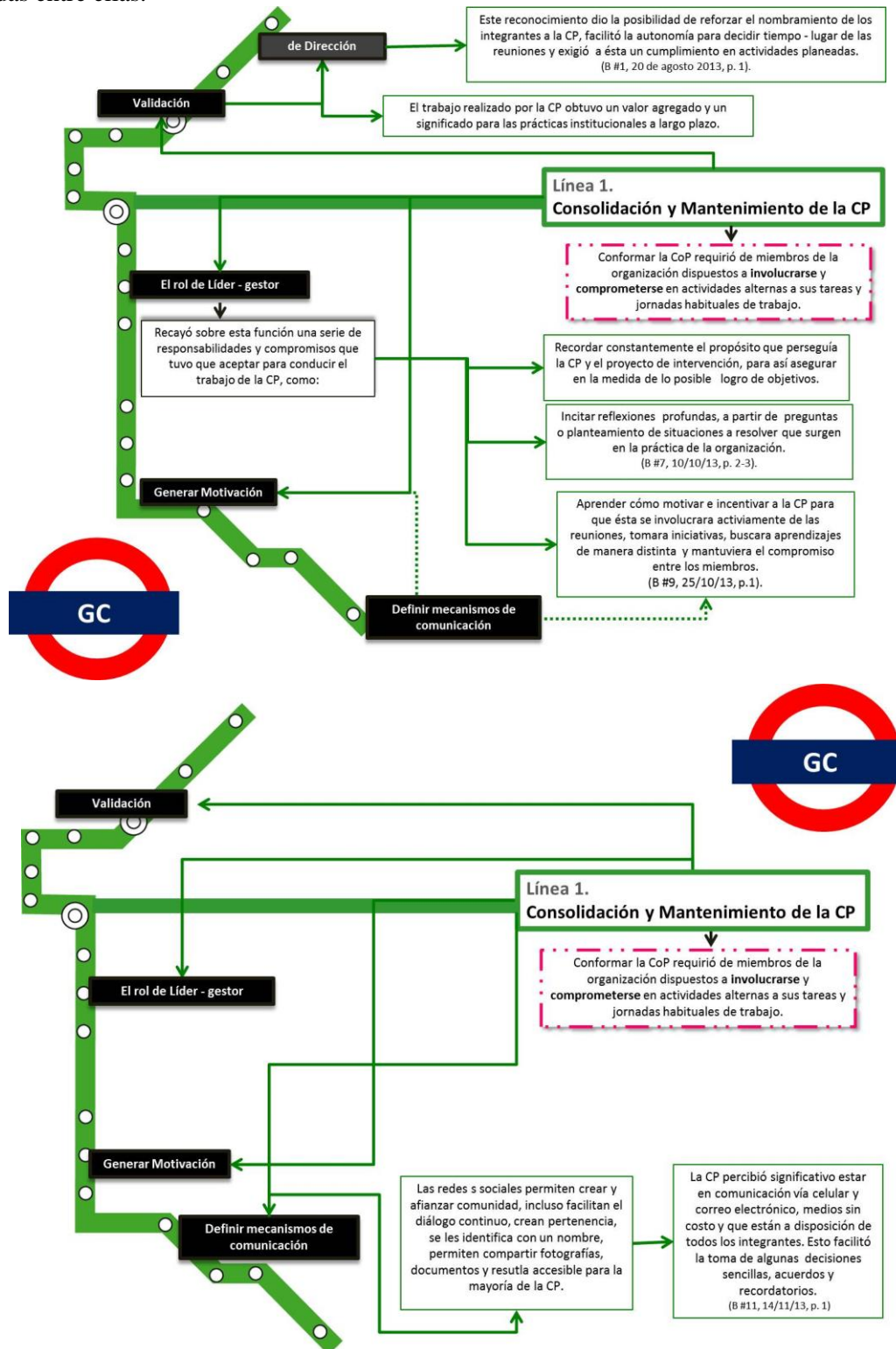


Figura 4. Consolidación y Mantenimiento de la Comunidad de Práctica.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Línea 2: Experiencia de la comunidad de práctica para producir conocimiento acerca de la gestión de talento.

En esta categoría se exponen las afirmaciones con respecto a los procesos que la CoP realizó y definió para construir el conocimiento que se pretendía fuera aprendido por una CoA. La comunidad de práctica llevó a cabo las siguientes actividades para innovar con respecto al talento del *staff*:

- Mapear del conocimiento existente acerca del talento y formación del *staff* que requirió la revisión de documentos institucionales, reuniones para dialogar sobre esto y donde surgieron más preguntas y declaraciones de conocimiento; también se consultó a otros actores de la organización a través de entrevistas, cuestionarios y la realización de un focus group. Fue de las actividades más enriquecedoras por el tipo de discurso que había y la cantidad de significados cosificados.
- Elaborar un proyecto de intervención dirigido a una CoA, el cual se construye a partir de las declaraciones de conocimiento construidas por la CoP que surgen de sus reflexiones y del interés de transformar su práctica con el *staff*.

En estas actividades la CoP validó los siguientes aspectos que son fundamentales en un proceso de gestión del conocimiento y llegó a las siguientes afirmaciones:

- *Atender las barreras del aprendizaje organizacional implicó **modificar y hacer ajustes** a las actividades planeadas de la CoP y de la CoA.* El proyecto requirió transformar dinámicas de colaboración a las que los integrantes no estaban acostumbrados, por lo tanto, existieron tensiones constantes entre modelos mentales ya establecidos. Esto trae consigo el cambio en el plan de las actividades cuando integrantes de la CoP percibieron el proyecto como un compromiso impuesto más no por convencimiento total del mismo, lo que ocasionó que se involucraran superficialmente. Existió además dependencia de los integrantes hacia el líder para realizar varias tareas del cronograma y hubo desgaste en la constancia del proyecto:

En general (a excepción de esta semana) ha costado mucho trabajo movilizar a los integrantes de la CP hacia una construcción constante de conocimiento y para tomar iniciativas en la realización de acciones que enriquezcan el proyecto. (...) el trabajo que la CP diseñó para la CA va lento y en atraso a los tiempos estipulados, hecho que en mayor medida se debe a circunstancias por las que está pasando la organización en todas sus áreas y repercuten en los tiempos de integrantes de la CP. (B #9, 21-25 de octubre 2013, p. 2-3)

Coord. w: “como que apenas se van calentando motores. En todo es igual como que todo lo que planeas y te mentalizas en algo, pero al final salió bien, salió lo que buscábamos, sí tenemos el material para desarrollar. Yo no había pensado en eso, pero de donde se quedó todavía hay mucho por hacer, no tienes todavía el trabajo”

(...). A partir de esto ambas coordinaciones exponen cuáles eran sus imaginarios sobre la primera sesión diciendo que hubiera sido más teórica y marcando lo que Unidos necesita que la gente aprenda y lo que éste ofrece. (...) Se propone hacer uso de las “tareas” para continuar la elaboración de esos productos y hacer sesión. (B#5, 20 de septiembre 2013, p. 2-3)

Estas situaciones se relacionan con lo que menciona Senge (2005) al intentar construir una institución inteligente puede costar trabajo por toparse con modelos mentales arraigados, que estén dados por la misma cultura organizacional, por las prácticas acostumbradas a realizar y también por las personalidades y formas de trabajo de los integrantes de la comunidad. Por lo tanto, la construcción de conocimiento implica una preparación y un esfuerzo extra para trabajar con hábitos mentales que ya están adheridos a la institución y sus integrantes, es decir, una tarea de convencimiento, persuasión, pero sobre todo de aprender a leer e identificar cuáles son las conductas y actitudes con las que la comunidad puede sentirse segura de participar y apostar por modificar hábitos. Y “con frecuencia el administrador se enfrenta a la tarea de modificar la cultura de la organización, buscando hacer mejor uso de sus recursos relacionados con el conocimiento (Ortiz y Ruiz, 2009, p.24).

Estos hechos también plantearon otro problema de aprendizaje que Senge (2005) lo llama *yo soy mi puesto*, el cual es una situación donde las personas solo se concentran en lo que hacen, pierden su visión periférica del resto de las actividades, por lo tanto, no hay una iniciativa por involucrarse y colaborar en otro tipo de prácticas, tanto que puede llegar a mencionar que se colocan en su zona de *confort* y el planteamiento de retos puede resultar un camino temeroso por recorrer.

- *A la CoP le favorece desencadenar procesos metacognitivos para identificar el capital intelectual con el que cuentan.* Para algunos miembros de la comunidad, dialogar sobre sus experiencias laborales les permitió desarrollar conocimiento, negociar significados y conseguir los objetivos de la empresa conjunta de esta comunidad. Nonaka (1994) lo refiere como un conocimiento de raciocinio que describe “una habilidad racional para reflexionar sobre la experiencia. Es un enfoque orientado al conocimiento explícito (p.16).

En este ejercicio aparecieron varias experiencias de trabajo y se sacó a la luz algunas situaciones que antes no se había comentado, como las edades idóneas para el staff, así como problemas que habían experimentado por malas decisiones en cuanto al seguimiento y acompañamiento. (B #4, 17 de septiembre 2013, p. 3)

La empresa conjunta que compone la CoP “engendra y dirige al mismo tiempo la energía social. Estimula acción y al mismo tiempo la concreta. Pone en juego impulsos y emociones (...). Invita el planteamiento de

ideas y al mismo tiempo las ordena (Wenger, 2001, p.109). Este ejercicio metacognitivo por parte de la comunidad favorece el intercambio consciente de las labores que cada uno de los integrantes realiza por la organización, con ello se da lugar también a espacios donde las personas se sienten satisfechas con lo que han realizado desde su rol y se llegan a dar cuenta de cuánto más puede dar su capacidad profesional. Esta actividad cognitiva lleva a la reflexión, a la inferencia y evaluar si su rol está logrando cumplir con objetivos institucionales. En el caso de Unidos, eso fue lo que sucedió, se dieron las condiciones para repensar cómo se estaban ejecutando las actividades y cómo desde el puesto que cada miembro jugaba, podía sumar en lugar de restar.

- *Reflejar a la CoP la importancia de **hacer uso de conocimiento externo** para producir conocimiento es una forma diferente de colaborar y construir conjuntamente.* El líder-gestor dio pauta a colocar prácticas de investigación que proporcionen a integrantes de la organización herramientas para la innovación y para perfeccionar su labor profesional, ya que se hizo uso de citas y se buscó en distintas fuentes información acerca del talento.

(..)Si tú hablas sobre gestión del talento todo habla sobre recursos humanos. Porque actualmente es que si tú hablas de recursos humanos es hablar de gestión de talento, sino más bien cómo la empresa gestiona su talento porque la empresa está buscando trabajar con el capital de sus empleados y no tanto somos seres humanos y sólo trabajamos y como maquinitas, sino más bien de qué manera la empresa me está potencializando. De hecho, hay un término que para mí fue nuevo y se me hizo muy chistoso que es “pool de talento”, (...) alberca de talento, como esos repositorios donde tú los vas a ir colocando, de que el talento en la parte administrativa ahí está en esos cúmulos; entonces yo lo agarro como empresa y lo llevo a otro lado. (B #7, 10 de octubre 2013, p. 2)

A partir de este trabajo se dejó la tarea de que cada miembro buscara definiciones de líderes, yo sugerí una búsqueda con respecto a liderazgo transformacional, que va de la mano con el tipo de líder que busca la organización. (B #7, 10 de octubre 2013, p. 7)

Esta tarea de búsqueda se integró como parte del mapeo del conocimiento lo que ayudó a entender el concepto de talento y de gestión y al momento de buscar más información en los repositorios donde se planeó explorar conocimiento, se identificaron datos significativos alrededor de este tema. Esta construcción grupal de gestión de talento generó la definición de preguntas y extracción de información útil.

Sin embargo, la actividad a su vez resultó difícil para la comunidad ya que tenía que mentalizarse en extraer el capital (lo que sí existe en la institución) y no las deficiencias, pues muchas veces es más evidente y sencillo

saber lo que falta en la organización, que lo que ésta ha logrado integrar o construir. Esta situación, también alargó el ejercicio y pudo dificultar al principio el mapeo.

- *En la fase de hacer uso del conocimiento para que sea aprendido por una CoA es probable que se **continúe produciendo conocimiento***. Por demanda de Dirección y situaciones emergentes que aparecen en la práctica con el *staff*, fue necesario producir conocimiento acerca del proceso de este grupo en relación al ciclo que éste vive en la organización, por lo tanto, se examinó información y aspectos que hablan de la gestión del talento del *staff* lo que implicó nuevas formulaciones en las declaraciones de conocimiento:

Este día se tocaron varios puntos acerca de la necesidad de pulir el proceso de selección, formación y evaluación de algunos integrantes del *staff*, ya que estaba a punto de iniciar un nuevo programa de inclusión, entonces “Dirección h” quería que éste fuera el “mejor” y evitar sucesos pasados. (B #1, agosto 2013, p. 1)

Este hecho es común cuando refiere a la cosificación de la experiencia y el conocimiento, Wenger (2001) menciona que “como componente del significado siempre es algo incompleto, continuo, potencialmente enriquecedor y potencialmente engañoso” (p.88). Además, esta continua construcción representa lo que Wenger (2001) explicó como una dualidad conformada por cosificación y participación, es decir “una constante negociación de significado y desarrollo de compromiso en donde no hay cosificación sin participación y viceversa (p.92).

Al igual que la categoría anterior, ésta se expone con la Figura 5 de la experiencia en la producción del conocimiento, la cual se explica con la imagen de la línea 2, color azul. Las estaciones se refieren a los ajustes al plan de trabajo y acerca de cómo traer conocimiento externo; cada una de ellas implicó actividades por parte de la CoP y CoA evidenciadas en las bitácoras que ahí se citan. Esta línea, se caracteriza primordialmente por los procesos cognitivos que las comunidades vivieron, puesto que no solo mencionaron datos, sino que les demandó ejercicios mentales para darse cuenta de la realidad de la organización con respecto al tema de talento y llegaron a conclusiones de cómo es posible transformar esta práctica.

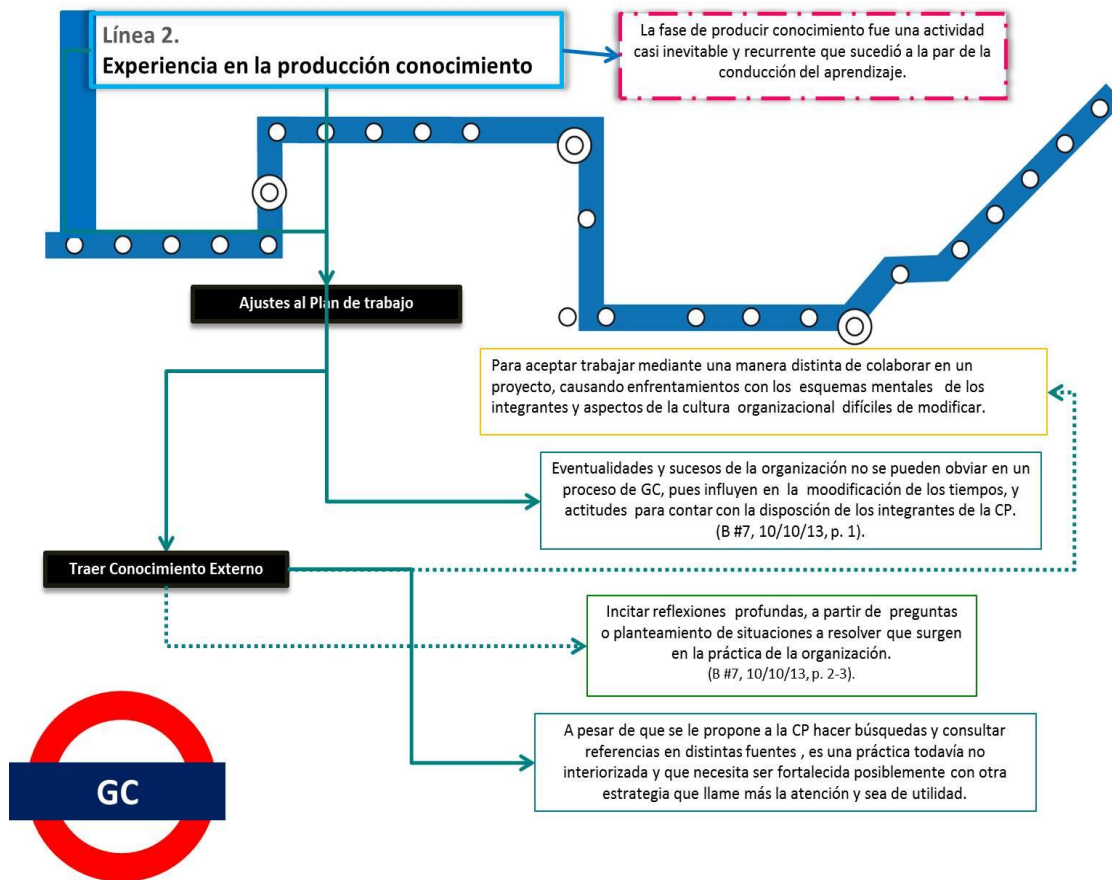


Figura 5. Experiencia en la producción de conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Línea 3: conducción del proyecto de intervención con la comunidad de aprendizaje.

Esta categoría se refiere al desarrollo de la CoP a partir de la mediación de procesos de enseñanza-aprendizaje con un grupo específico de personas, la CoA, lo que hizo posible validar el conocimiento construido previamente.

Esta fase fue el momento en el que la CoP pudo hacer evidente la cosificación de la negociación del significado, el cual se tradujo en el diseño de una intervención dirigida al grupo de *staff*, quienes conformarían la CoA. El vínculo entre ambas comunidades fue un trabajo paralelo, Wenger (2001) llama *correduría*, el cual supone “procesos de traducción, coordinación y alienación entre perspectivas. Exige legitimidad suficiente para influir en el desarrollo de una práctica (...). Existe la capacidad de vincular las prácticas facilitando transacciones entre ellas y de provocar el aprendizaje” (p.142).

No resultó tarea sencilla porque al igual que la conformación de la CoP, era algo nuevo para los actores de la organización y que requería ciertos requisitos para que éste trabajo realmente enriqueciera la práctica. El diseño y conducción de la intervención tuvo otras características y son las que a continuación se explicitan a modo de afirmaciones:

- *Para asegurar en la medida de lo posible la participación de las personas de la CoA, la CoP optó por conservar y utilizar metodologías de trabajo afines a la organización que ya hace y dan resultados.* Esto garantizó la participación del staff y sobre todo que la CoP pudiese mantener la imagen institucional, preservar políticas y valores institucionales con la que el staff estaba relacionado, para mantener su confianza hacia Unidos.

Se vio pertinente abrir una convocatoria para que de manera libre se inscribieran al proyecto (...), se hará junta informativa para explicar con detalle lo esperado para este proceso de aprendizaje. (B#1, 27 de agosto 2013, p. 4)

Esta afirmación puede parecer algo común en la lógica de hablar de los procesos de gestión del conocimiento, ya que varios autores mencionan el aspecto de las políticas y declaraciones estratégicas de las organizaciones como un aspecto necesario a considerar. Wenger (2001), por ejemplo, dice que “en un contexto institucional, es difícil actuar sin justificar nuestras acciones en el discurso de la institución” (p.28). Este mismo autor menciona que la práctica de una comunidad de práctica tiene la característica de que su trabajo se “entreteja con los rituales, las costumbres, las historias, los sucesos, los dramas y ritos de la vida de la comunidad” (p.70).

Por otro lado, la propuesta de McElroy para apoyar y reforzar el ciclo de aprendizaje de una organización consiste en intervenciones al nivel de políticas que rigen el comportamiento de las personas y así reforzar y fortalecer la innovación. Es decir, estas políticas dan pautas para medir el grado de intervención y participación que una comunidad y sus individuos pueden tener con respecto al acceso, uso y difusión de la información, así como para tomar decisiones y emplear metodologías para la producción de conocimiento las cuales desencadenan innovaciones en las prácticas.

- *El nivel de participación de la CoP se determina en la medida que les sea posible negociar significado y tener claro el objetivo de intervención.* Así le será más sencillo determinar las acciones de mediación necesarias para conducir los aprendizajes. “Las mediaciones pueden encontrarse a lo largo de la zona de desarrollo próximo, a la vez que implica encontrar los puntos de intersubjetividad” (Wertsch, 1988, p. 173).

La primera sesión que hubo con la CoP apareció la necesidad de trabajar aún más con la manera en cómo la CoP parafraseaba y explicitaba el objetivo de su participación, es por ello por lo que posterior a esto las reuniones se enfocaron a hacerlo de esa manera:

Hubo comentarios generales sobre que como comunidad tenemos que aterrizar aún más el objetivo porque pareciera que se desdibuja o se entienden muchas cosas a la vez, también se mencionó sobre el reto que implica para varios del staff participar con Unidos de manera diferente, ya que siempre lo relacionan con salidas, recreación o convivencias, entonces ahora que se le enfrenta a algo distinto, posiblemente sus expectativas decaigan. (B#2, 5 de septiembre 2013, p.1)

A la par se menciona de otro integrante (orientador R) que al parecer de Coord. z, es diferente su enfoque y no ha terminado de entender al igual que lo que se pretende con las sesiones, bajo esta situación propone hacer más específicas las tareas porque (dice Coord. z) “independientemente de la tarea, de experiencias es casi casi de lo único que vamos a hablar”. (B#5, 20 de septiembre 2013, p.2)

En cuanto a la CoA, fue necesario replantear y explicar el objetivo de las reuniones y el trabajo que se esperaría como integrantes de esa comunidad, puesto que fue un rol diferente en una actividad distinta dentro de Unidos y a la cual no estaban acostumbrados. Incluso la mediación por parte de la CoP fue el mecanismo para llevar al staff hacia la identificación de elementos como parte de su talento y que les pudiera ser mucho más sencillo reconocerlos y nombrarlos. Mucho de esta práctica de mediación fue a través de preguntas exploratorias, de acercamientos personalizados y ejercicios dinámicos. La mediación resulta significativa porque “nuestras acciones no logran su significado por sí mismas, sino en el contexto de un proceso de negociación más amplio” (Leont’ev en Wenger, 2001, p.78).

- ***El factor clave de la conducción: la confianza puesta en los integrantes de la CoP por parte del líder-gestor para poner en práctica sus conocimientos y talentos.*** De esta manera se dio opción a que otras personas pudieran facilitar las sesiones con la CoA para apropiarse del proceso, lo que implicó identificar los momentos significativos de la práctica. Esta premisa da pauta a comprobar lo que Wenger (2001) plantea acerca de las comunidades de práctica, que refleja la necesidad de que éstas tengan un compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio compartido que les hace establecer afiliaciones alrededor de una práctica afín. En el caso del compromiso mutuo se “basa en lo que hacemos y en lo que sabemos, además de en nuestra capacidad de relacionarnos significativamente con lo que no hacemos y lo que no sabemos” (p.103).

Antes de terminar les hice la mención que habría sesiones en las que yo no podría estar, pero que era imposible posponerlas por el tiempo, así que ellas deberían coordinarlas, que no dependieran de mi para

ello, para esto motivé a coord. w a que ella facilitara esta primera sesión por la experiencia que tiene en el área de sensibilización. (B#3, 13 de septiembre 2013, p.4)

Fue con ella con quién más se despertó reflexiones y aportaciones que incluso sirvieron para desarrollar otras ideas. Sin embargo, en cada aportación hubo diálogo, se hicieron varias cuestiones y más aportaciones. Durante el desarrollo de esta práctica, fueron apareciendo sugerencias de cómo trabajarlo, así como afirmaciones sobre qué es lo que ocasionaba ciertas situaciones, mencionaron eventos de causa-efecto y conclusiones de cómo el voluntariado y el talento se reduce a un grupo mucho más pequeño que es el staff y que posiblemente ahí es donde podría centrarse nuestra atención. (B#2, 24 febrero, p.4)

En la afirmación y ejemplo anterior se muestra cómo la confianza es un lubricante crítico en los sistemas sociales (Arrow en Nonaka, 1994) “sería imposible formar sinergias que se necesitan para la creación de conocimiento sin confianza” (p.35). Además, este aspecto es sustancial desde que se comienza la construcción de cualquier comunidad y que va ligado con el rol de líder gestor, ya que es una característica que debe prevalecer como valor en el desempeño de los integrantes de las comunidades. Con ello también se reafirman compromisos, se descubren habilidades en potencia, se plantean mecanismos y culturas de trabajo y constituye espacios facilitadores del aprendizaje.

En el siguiente esquema de la Figura 6, contemplando la analogía de las líneas del metro, se puede observar este proceso experimentado durante la conducción del proyecto de intervención, siendo ésta la Línea 3 y donde los aspectos de validación, motivación, construcción de conocimiento, ajustes al plan de trabajo, rol de líder-gestor y conocimiento externo, representan las estaciones donde fue necesario hacer paradas reflexivas para discriminar y describir cómo fue y en qué consistió la conducción de un proyecto de gestión del conocimiento enfocado al talento del *staff*.

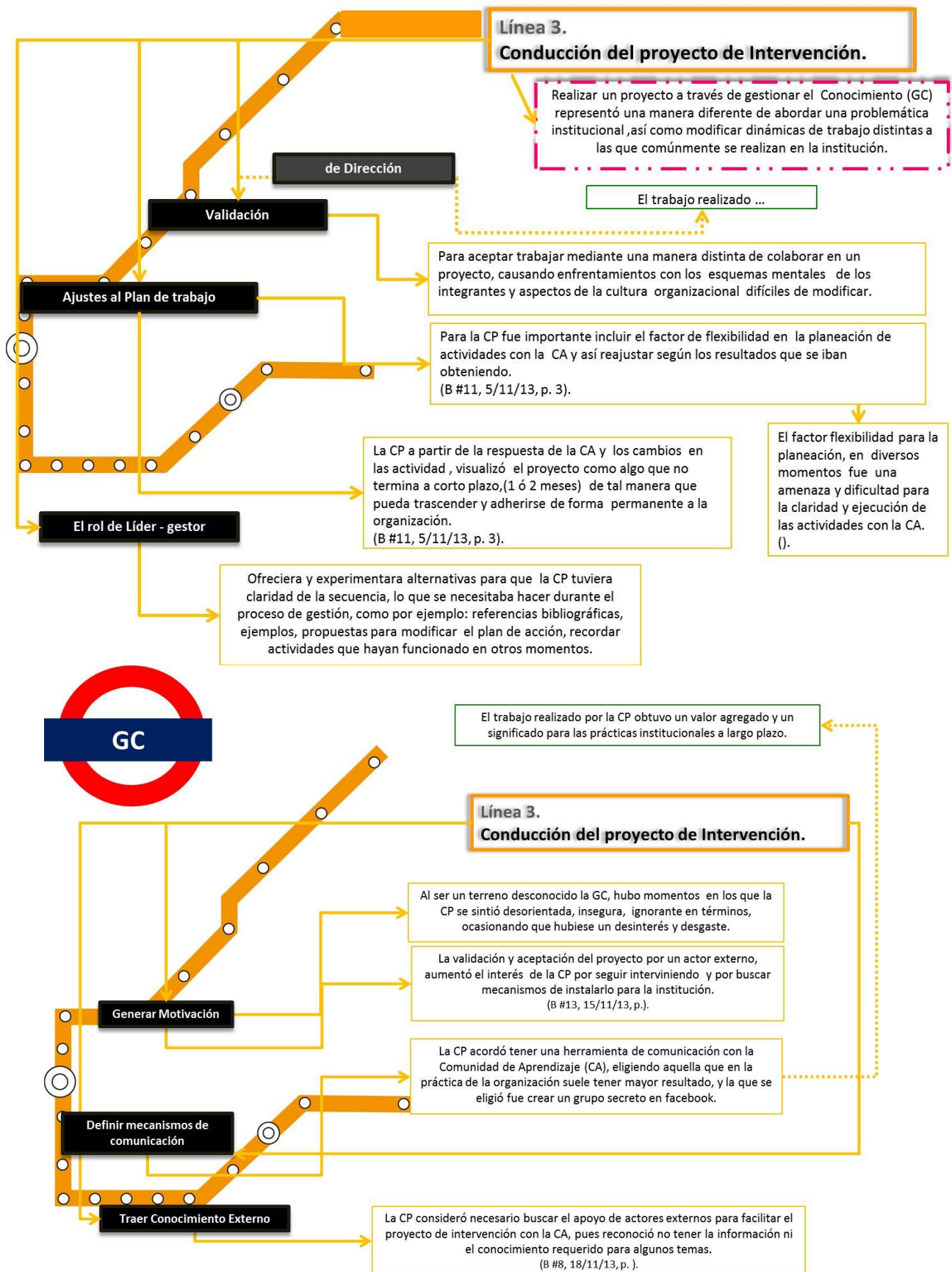


Figura 6. Analogía de la conducción del proyecto de intervención.
Fuente: Elaboración propia

Lo descrito en este apartado refiere a las evidencias de la actividad de la CoP en las que se proyecta y explica lo difícil que fue en cierto momento comprender la finalidad de este trabajo, por lo mismo la colaboración y el compromiso fueron aspectos arduos de conseguir y desarrollarse. Sin embargo y a pesar de eso, se lograron combatir modelos mentales relacionados con una práctica dentro de Unidos, que desde hace aproximadamente diez años no se había modificado y que logró responder al objetivo de la CoP para negociar conjuntamente en la producción de conocimiento que beneficiara la gestión del talento del staff.

En síntesis, de este capítulo, el proceso de la CoP que se experimentó en Unidos de Guadalajara A.C. para la gestión del talento, se definió por cuatro elementos principales: líder- gestor, cultura organizacional, motivación y esquemas mentales. Factores que ya se mencionaron y se explicaron para determinar cómo es que cada uno de ellos estuvo presente en todo el trayecto y permitieron la construcción de conocimiento para la organización, a partir de los aprendizajes generados.

4.2 Conocimiento estructural.

Anteriormente se describió lo sucedido durante el proyecto de gestión del conocimiento que tuvo lugar en Unidos de Guadalajara, A.C., sin embargo, en un trabajo como tal no solo esto es suficiente, sino también es necesario dar pauta acerca de los aprendizajes, es decir, sobre el conocimiento estructural que de esta gestión surgió. Este tipo de conocimiento es el producto que surge de los aprendizajes individuales de una organización, constituye parte importante de su capital y representa el insumo de trabajo de sus actores, por lo tanto, está en continua reconstrucción y es infinito.

Para que la CoP del proyecto aquí descrito pudiera desarrollar y reconocer el conocimiento estructural que poseía con respecto a la gestión del talento, específicamente con el *staff*, se dio a la tarea de armar un plan de mapeo cuyo propósito fue reflejar el conocimiento explícito sobre cómo es que se gestiona el talento del *staff* en Unidos y a partir del análisis de tres elementos institucionales: los manuales de operación, los procesos de capacitación que ahí emergen y algunos de los significados que surgen de la experiencia del *staff* en las actividades recreativas-inclusión con personas con discapacidad. A su vez, la CoP detectó la redundancia y fluctuación en la información en fondos de conocimiento e invitó a miembros significativos de Unidos que pudieran influir en la cultura organizacional; con quienes se utilizaron mecanismos de instrucción metacognitiva (discusiones, aprendizajes 1 a 1, autoevaluaciones) con la intención de reflexionar y motivar procesos cognitivos.

El resultado de este mapeo la CoP, representado en la Figura 7, refleja de manera sintetizada el proceso que vive el *staff* en la institución con respecto al desarrollo de su talento y a partir de éste la CoP toma la decisión

sobre qué es lo que vale la pena que la organización aprendiera. La lectura de este esquema es la siguiente, comenzando por el lado superior izquierdo del mapa hacia la derecha:

Unidos es un modelo de inclusión social para personas con discapacidad que se comparte entre una red de asociados, es decir, organizaciones que se dedican a la atención de la discapacidad y replican este modelo tomando como base los manuales de filosofía, de operación y el propósito de que personas con y sin discapacidad vivan la experiencia de convivencia.

Uno de los miembros de esta red, es Unidos de Guadalajara, A.C. cuya administración es independiente al resto de los integrantes de la red y autónomo en las decisiones que tome con respecto a su gestión y al equipo de trabajo para operar el modelo Unidos, cuyo rol es identificado con el nombre de coordinaciones de programas de inclusión (recuadro color morado). Éstas son personas dedicadas a convocar, inscribir, acompañar y dar seguimiento a los beneficiarios, quienes son identificados con el nombre de amigo con discapacidad y amigo voluntario (cuadrado azul), ambos conviven y dan lugar a una serie de experiencias para su vida diaria, que son resultado de las premisas del modelo de inclusión de Unidos (óvalo azul): generar amistad, provocar sensibilización y tener un grupo de pertenencia.

Los voluntarios y personas con discapacidad que las coordinaciones observan que cumplen con estos tres aspectos se les invitan a ser *staff* (recuadro rojo), pues en palabras de la CoP son voluntarios y personas con discapacidad estrella, puesto que pueden ofrecer ese apoyo operativo esperado por las coordinaciones.

Este grupo de *staff* se analiza desde tres perspectivas: su perfil, formación y trascendencia (rombos naranjas). El primero se define como que “tiene un algo”, es decir actitudes, conocimientos y competencias específicas y que en su conjunto son importantes para la organización. Por otro lado, la formación se produce cuando se vive la experiencia en las actividades de inclusión, es decir que obtienen aprendizajes a partir de la experiencia y los replican, su formación también se da a partir de capacitaciones que preparan las coordinaciones, de compartir aprendizajes y conocimientos entre iguales (con otras personas que son o han sido *staff*) y a través de un acompañamiento por parte de Unidos. Finalmente, la trascendencia tiene que ver sobre cómo es que estos integrantes del *staff* incluyen a su vida diaria y con Unidos el modelo de inclusión (que son parte de los valores y la visión de la asociación por cumplir).

Con estos tres identificadores en la constitución del *staff*, la CoP percibe en ellos la facultad de convertirse en *Formador de Formadores* (cuadrado rojo), es decir, aprovechar su perfil, formación y trascendencia (valores) para educar a otros (los que se fueran sumando a la causa) en el modelo de inclusión social de Unidos y así gestionar su talento y potencializar sus competencias, para beneficio de Unidos de Guadalajara, A.C.

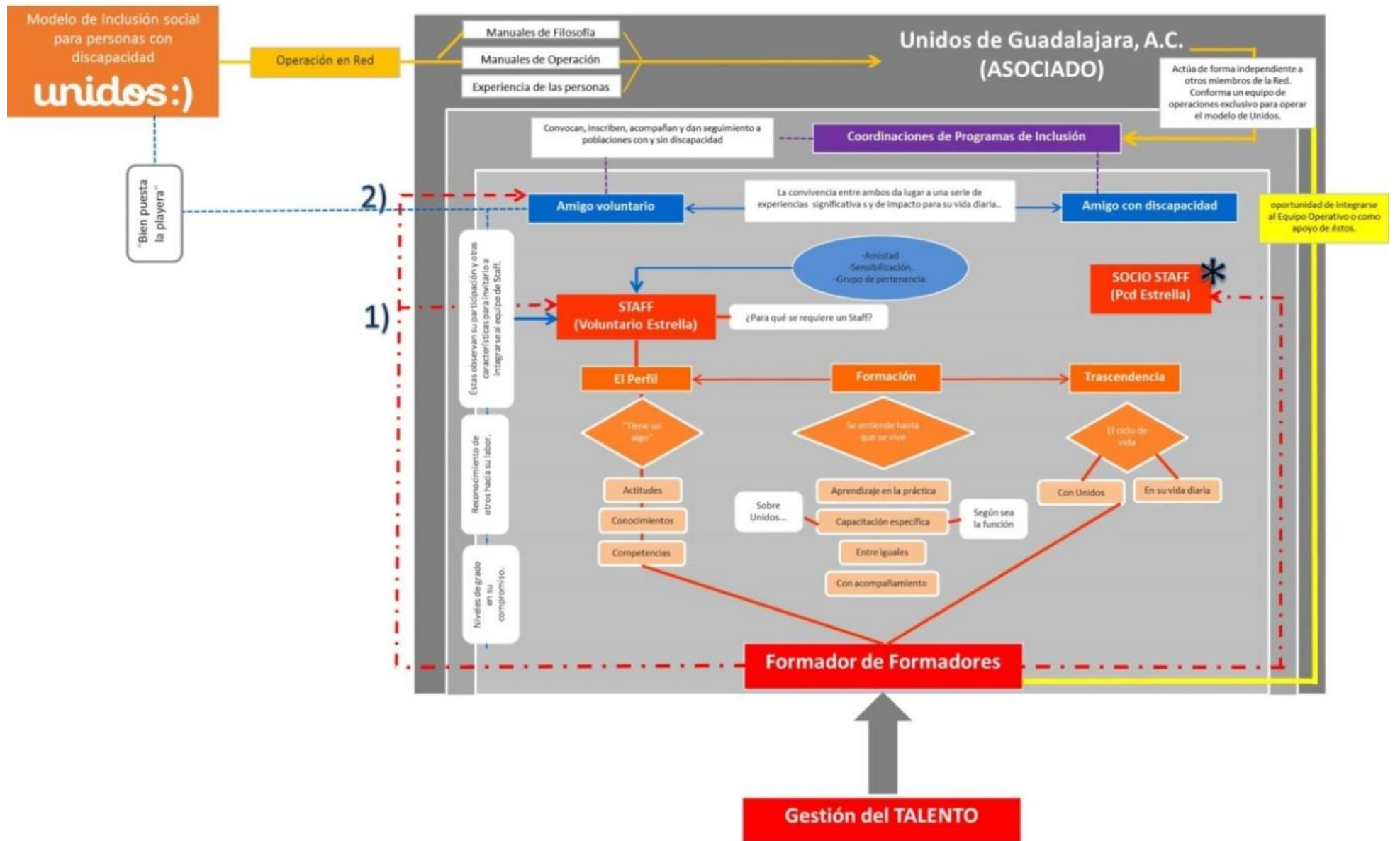


Figura 7. Mapa mental de las declaraciones de conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

Fue así que la CoP se propuso diseñar un plan de intervención para crear un *modelo de gestión de talento para el staff*, con el objetivo de incluir ahí esos aspectos más significativos que fueran de relevancia al proceso para desarrollar su talento y desarrollar estrategias para su gestión. La comunidad pretendía que este modelo fuera un mecanismo de referencia de trabajo con el *staff* el cual tuviera la particularidad de estar en continua adaptación y construcción, sobre todo porque este grupo de personas suelen ser variables, jóvenes y su trabajo es voluntario.

Para definir este modelo, la CoP identificó un alto capital intelectual, personas con bastante conocimiento en relación al tema de *staff* y su preparación como tal, distinguió capital estructural ya existente en la organización sobre esto, sin embargo, alcanzó a percibir que no existía un mecanismo sistemático que ayudara a identificar el capital útil para aprovechar el talento de estos jóvenes.

Por lo tanto, la CoP decidió gestionar el talento del *staff* por medio de un proceso formativo para transformar su rol operativo a *formadores de voluntarios y personas con discapacidad*, con el fin de lograr tres cosas:

- Garantizar la sucesión del *staff*, es decir, voluntarios que teniendo bien identificados sus talentos pudiesen ayudar como *staff*, según sus características y perfiles, con base a la definición clara de procesos, características y requisitos. De esta manera se constituye un aprendizaje colectivo de un grupo como éste, el cual dice Wenger (2001) “consiste en refinar la práctica y garantizar nuevas generaciones de miembros” (p. 25).
- Identificar capital específico que se requiere, puesto que la organización posee requerimientos, antecedentes y conocimiento acerca del talento de sus voluntarios y *staff*, sin embargo necesita identificarlo para poder producir conocimiento que beneficie a la formación sistemática del *staff* y construcción de capital social para la organización, que según Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) son “las políticas de comportamiento interpersonal y de toma de decisiones (...) legitimadas e institucionalizadas de reconocimiento entre los miembros de una organización establecidas en función de un grupo” (p. 19).
- Mejorar su formación como *staff*, de tal manera que una capacitación no se confunda con formación y que ésta sea mucho más extensiva y donde reside la gestión del aprendizaje de estos miembros.

Esta intervención llevó por nombre *formador de Amigos*, puesto que dentro de la institución el sustantivo para referirse tanto a las personas con discapacidad como a los voluntarios es *amigos*, por lo tanto, el *staff* quien representa ese grupo voluntario que coordina, dirige y apoya las actividades de inclusión, tácitamente lleva la responsabilidad de impulsar a los *amigos* a participar de las sesiones e incluso son los mensajeros de la filosofía y operación de la organización. Esta propuesta nace como mecanismo para que ellos aprendan de forma sistemática y formal a ser conductores, facilitadores y guías.

Conforme avanzó el proyecto la CoP se dio cuenta que no podía llegar al producto planeado por lo que éste se transformó debido a una serie de dinámicas que sucedieron dentro de la organización y por situaciones que aparecen en la CoA, cuyo propósito de su participación era que junto con ellos se validara y se aprendiera el conocimiento construido previamente por la CoP. Aún con estas circunstancias de múltiples cambios fue posible obtener tres productos que se volvieron insumos previos al modelo de talento que aún se pretende completar. Éstos fueron:

- Reconstrucción del proceso del staff. Fue una constante que en las reuniones de la CoP había un interés permanente en establecer y redefinir la manera en cómo una persona llega a ser staff, desde su integración al grupo, preparación, acompañamiento, evaluación e inclusión a otras actividades de la organización. De estas continuas reflexiones, nace un documento que contiene los perfiles del staff según su función, las características deseadas y las que les es posible desarrollar una vez participando en las actividades de inclusión; también se crea el proceso idóneo en el ciclo de participación del staff y algunas maneras de retroalimentar su trabajo.
- Ensayo temático sobre la gestión del talento de voluntarios. Esta evidencia surge para representar a otras personas u organizaciones el tema de gestión del talento como una manera de enmarcar la intervención de gestión del conocimiento y que además ayuda a difundir la importancia de un trabajo de este tipo en organizaciones de naturaleza similar a la de Unidos. El documento contiene aspectos teóricos y técnicos, así como declaraciones que son posibles hacer a partir de la experiencia de este trabajo.
- Propuesta de formación para el staff. Surge como un plan de trabajo dirigido a miembros del staff con la finalidad de que aprendieran sobre técnicas como facilitadores, ya que la CoP consideró importante que una de las características de un formador de amigos era desarrollar y aprender

técnicas que ayudaran a mediar la interacción entre voluntarios y personas con discapacidad (es de esta propuesta que se hablará más adelante).

En la Figura 8, se presenta cómo es que estos tres productos o evidencias se relacionan entre sí y representan un cimiento para la construcción futura de un modelo de gestión de talento del voluntario/staff en Unidos, para ellos se requiere trabajar en la redefinición del rol y papel que tiene el staff para la organización, pasando de un voluntario que solo ejecuta actividades logísticas a un papel como “formador de amigos”, es decir, que se le puedan facilitar herramientas para que perfeccione sus habilidades enfocadas a facilitar, mediar y acompañar procesos de sensibilización hacia la discapacidad, acompañamiento de personas con discapacidad e incentivar el rol del resto de voluntarios. Para ello es necesario que Unidos de Guadalajara, trabaje en el proceso de la gestión del talento del staff, que incluye la selección, preparación, participación, evaluación y reinserción; específicamente con el tema de preparación/formación, mediante actividades que se enfoquen al desarrollo de competencias organizacionales, un proceso continuo de aprendizaje, combinación de talento externo e interno para evidenciar experiencias con otras organizaciones (ya sea del mismo enfoque u otro), recabar evidencias sobre sus aprendizajes a lo largo de su experiencia como staff y la remodelación del rol staff/voluntario. A continuación, el mapa donde se representa este flujo planteado de formación:

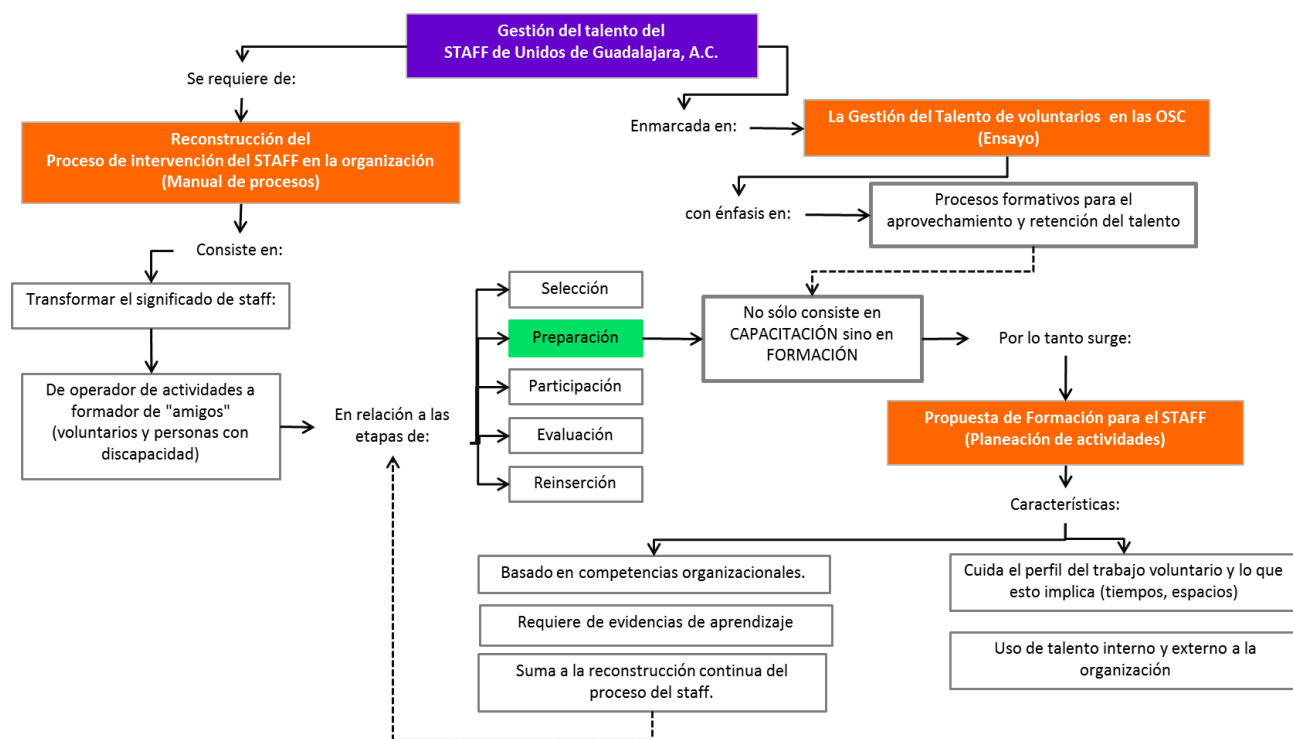


Figura 8. Esquema de Productos.

Fuente: Elaboración propia

Parte de lo anterior ya existe en la actualidad y forman parte del capital de la organización y son productos que están redefiniéndose por algunos integrantes que conformaron la CoP y externos, para continuar su aplicación en los programas institucionales. De esta forma, la organización se da cuenta que es posible gestionar su conocimiento con una finalidad educativa y que a su vez incrementa su capital para atender necesidades organizacionales.

4.3 Procesos y resultados en el aprendizaje para gestionar el talento.

Una manera de comprobar que la organización era capaz de gestionar el talento fue a través de desarrollar una propuesta educativa, cuya finalidad era la implementación de *estrategias y actividades de enseñanza – aprendizaje orientadas a asegurar la preparación del staff como formadores de otros voluntarios* y garantizar que este mismo grupo pudiera reconocer, comprender y emplear su talento. Pues en la medida en que lo haga, será mucho más sencillo que la organización identifique esos mecanismos y procesos idóneos para gestionar su talento y así producir conocimiento que le beneficie a su crecimiento y trascendencia:

El sentido de trabajar por competencias y gestionar el talento y el conocimiento es generar la autoeficacia, que es la manera en que una persona aprende a ser gestora de sus propios procesos, a generar mecanismos autorreguladores y a desarrollar formas disciplinares de decisión efectiva. Es decir, una autonomía en la que organizaciones e individuos se autorregulan, autodirijan y autocontrolan (...). (Tejeda, 2006)

Es en este contexto donde la asociación busca estrategias para utilizar este capital humano, con el reto de encontrar una manera clara, congruente y trascendental de aprovechar el talento que surge a partir de las participaciones del *staff* en los programas de inclusión que la institución gestiona.

El propósito de gestionar el aprendizaje a partir del conocimiento construido por la CoP, consistió en trabajar sobre cómo el *staff* puede aprender a ser formador de voluntarios y de esta manera modificar prácticas y mejorar el proceso de gestionar su talento como formadores. Para esta tarea, se le apostó a mecanismos de enseñanza como medio que “consiste en la motivación que provoca un instructor en una persona para entender y aceptar información, datos y conocimientos, para ser incorporados a las actividades de trabajo” (Ortiz y Ruiz, 2009, p.14). No solo fue un instructor, sino una comunidad de práctica integrada por miembros de la misma organización “la cual vino a ser el contexto catalizador, el entorno que potencializará la creación y transmisión del conocimiento” (Canals, 2003, p. 18).

También durante esta gestión del aprendizaje y la transmisión de ese conocimiento se pudo dar cuenta la organización si realmente el conocimiento que mapeó y depositó en términos pedagógicos resultó idóneo para el objetivo del proyecto, en este caso gestionar el talento. Tras los resultados se tuvo la oportunidad de comprobar dos cosas, si el conocimiento era el correcto, necesario y pertinente para ser aprendido y si los mecanismos para aprenderse eran los mejores y significativos: “cuanto mejor es ese conocimiento, mejor respuesta puede dar la organización y, por tanto, éste es un ingrediente fundamental del conocimiento organizacional” (íbidem, p. 34). Con relación a lo primero, no solo la CoP reconoce que el conocimiento utilizado fue el idóneo, sino también lo hizo la organización cuando se dio cuenta que a través de estos procesos formativos puede asegurar capital para otro tipo de actividades y para crecimiento de los programas institucionales. Sin embargo, necesitan detallarse aún más aquellos mecanismos referentes a la motivación para que los integrantes del *staff* se involucren.

En esta etapa del proceso se validó que “el aprendizaje se reproduce y transforma la estructura social en la que tiene lugar” (Wenger, 2001, p.31), lo que quiere decir que la gestión del aprendizaje no sólo transmitió, sino modificó esquemas de la organización y de los miembros para trabajar en un tarea “es lo que cambia nuestra capacidad de participar en ella, la comprensión de porqué lo hacemos y los recursos que tenemos a nuestra disposición para hacerlo“(p. 125) y como dice Senge (2005) “supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental” (p.23).

4.4 Proceso de la comunidad de aprendizaje para la gestión de su talento.

El propósito específico con la CoA consistió en que el *staff aprendiese a diseñar y dirigir estrategias de aprendizaje experiencial y significativo para convertirse en formador de amigos con discapacidad y voluntarios de los programas de inclusión de Unidos de Guadalajara, A.C.* Para lo cual la CoP pensó en una serie de temáticas y contenidos que cumplieran con dicho requisito y se vieran envueltas competencias para lograr el objetivo, lo que dio resultado a un plan de actividades (esta planificación se incluye en el capítulo tres de este documento).

La intervención con la CoA comenzó en septiembre del 2012 al realizar una sesión para invitar a integrantes del *staff* a conocer el proyecto e involucrarlos en él. Esta invitación se hizo a través de dos medios, uno fue con una imagen que se compartió en los grupos de *staff* que existen en facebook y que

las coordinaciones implicadas han conformado y administran pues cabe mencionar que es el medio que más se utiliza para dar avisos, convocatorias y sirve para interaccionar con los miembros de esta agrupación. La segunda herramienta fue aprovechar el programa de inclusión que había en el momento y miembros de la CoP aprovecharon para hacer extensiva la invitación de forma oral. Fue una convocatoria a conformar un grupo en donde su reflexión no fuera de tipo evaluativa o de retroalimentación sino con motivos de aprendizaje y colaboración para sumar activos al conocimiento de la organización.

Posteriormente, con las personas que aceptaron participar se negoció que las reuniones se llevarían a cabo los martes cada quince días (dos veces al mes) en el horario de 18 a 20 horas, considerando que eran horas en la que la mayoría de los involucrados podrían asistir sin interferir con sus estudios o trabajo. Conforme avanzó el proyecto, hubo sesiones en los que no se respetó la periodicidad debido a eventualidades que sucedieron en la organización y estaba fuera del alcance de la comunidad de práctica controlar. Y el otro factor responsabilidad asumida por la CoP, sobre todo al inicio, que no cumplió con la preparación a tiempo de reuniones con la comunidad de aprendizaje, debido a confusiones en las responsabilidades de quién, cómo y cuándo realizarlas.

La CoA quedó integrada por un grupo de personas que son o fueron *staff* en más de un programa de inclusión de Unidos y la CoP sabía que estas personas tenían una concepción un tanto amplia de lo que significa esta trayectoria (pasar de voluntario a ser elegido como *staff*) y a su vez su manera de percibir a la organización es distinta a partir de su experiencia.

Esta comunidad tuvo fluctuaciones en el número y asistencia de sus integrantes, al inicio comenzaron siete personas, tres mujeres y cuatro hombres, entre los 18 y 24 años de edad. Todos tenían más de un año de estar asistiendo a los programas de inclusión, sólo uno de ellos tenía más experiencia (seis años). En cuanto a las funciones de *staff*, cinco de ellos son o fueron orientadores a la vez que anfitriones (“hoy usted descansa”) y dos personas sólo habían tenido el rol de anfitriones como “hola que gusto verte” y “hoy usted descansa”. Sin embargo, al finalizar la intervención solo quedaron cuatro personas (tres mujeres y un hombre). Esta deserción de algunos de los integrantes no fue por falta de interés (esto dicho por los que en un inicio aceptaron participar), sino por incompatibilidad entre los horarios que el proyecto demandó y sus quehaceres escolares, laborales y personales.

En general este grupo mostró su convencimiento y pasión por ser parte de la causa social que Unidos atiende, esto se vio reflejado en su respuesta para participar en otras actividades de la organización como lo fue este proyecto, ya que la CoP tenía la duda que accedieran a involucrarse en una propuesta diferente a las que comúnmente se les incita a participar. Quienes finalizaron el proyecto y estuvieron en la mayoría de las sesiones, fueron aquellos que se preocuparon por su asistencia, compartieron sus ideas, dieron propuestas y, sobre todo, confiaron en que el trabajo que ellos comenzaron no terminaría en esto, sino que mostraron su interés de continuar en él.

Después de ocho sesiones, la intervención terminó el 10 de diciembre del 2013 y en la última sesión la organización junto con los participantes de la CoA, concluyeron en fomentar espacios con estas características para complementar la formación del *staff*, de tal manera que estuviera a cargo de éste, la elección de las temáticas, mientras que Unidos apoye la puesta en práctica y facilitación de los mismos. Este producto fue la cosificación a partir de la negociación entre la CoP y CoA.

La institución retoma el conocimiento creado para llevarlo a la práctica como prueba piloto en el 2014 con la intención de consolidar la formación del *staff* y gestionar su talento. Se establece que los responsables serán las mismas personas de la CoP y se suma al proyecto un miembro más, la coordinación de logística quien es la encargada de la capacitación de *staff* en los programas de inclusión, que antes no se había integrado por sus tiempos.

El trabajo de intervención pudo llegar a este punto gracias al interés de los miembros de la comunidad en descubrir el resultado final, a pesar de que hubo momentos de incertidumbre. También por la oportunidad que hubo de compartir, reflexionar y analizar a profundidad prácticas enraizadas en la institución y que se realizan de forma mecánica. Lo que posibilitó también la trascendencia del proyecto fue la validación de la directora institucional, quien lo menciona como una acción importante y que empata con las estrategias y objetivos organizacionales.

El proyecto simbolizó un primer escalón de la gestión del talento, por un lado, para Unidos representó la oportunidad para adquirir competencias que le permitieran detectar, impulsar y manipular el talento de sus voluntarios sobresalientes (*staff*), mientras que para el staff sirvió para identificar el conocimiento que posee al respecto de su función y que además puede transformarse en formador. Para ambos (OSC y voluntario) la experiencia dio la posibilidad de producir conocimiento que le beneficie a su crecimiento y trascendencia:

El sentido de trabajar por competencias y gestionar el talento y el conocimiento es generar la autoeficacia, que es la manera en que una persona aprende a ser gestora de sus propios procesos, a generar mecanismos autorreguladores y a desarrollar formas disciplinares de decisión efectiva. Es decir, una autonomía en la que organizaciones e individuos se autorregulan, autodirijan y autocontrolan (...). (Tejeda, 2006)

4.5 El aprendizaje, producto de la gestión del conocimiento.

Wenger (2001) menciona que “el aprendizaje es lo que cambia nuestra capacidad de participar en una práctica” (p.25) y éste a su vez puede desarrollarse en tres dimensiones: individual, grupal (comunidad) y organizacional. A continuación, se exponen los aprendizajes obtenidos de esta trayectoria de gestionar el talento de un grupo de voluntarios de una organización civil, a partir de un proceso de gestión del conocimiento.

Aprendizaje Individual. Se refiere a los aprendizajes que los integrantes de las comunidades desarrollaron a partir de su participación en el proyecto. Según Wenger (2001) “este tipo de aprendizaje consiste en participar y contribuir a las prácticas de sus comunidades” (p.25), sin embargo, el reto de aprender se encuentra en saber lo que se aprendió y cómo es que se llegó a él, aquellos insumos que fueron necesarios para que un aprendizaje tuviera lugar y cómo es que éste es significativo para la construcción y aplicación (pertinente) del conocimiento. Durante la intervención, fue posible identificar momentos en los que los miembros de las comunidades reflexionaban y hacían alusión acerca de sus necesidades y logros de aprendizaje:

- *La CoP requiere formarse para formar a otros.* De igual manera, si busca gestionar el talento de un grupo, también necesita aprender a ser autogestor de su talento. De esto se dan cuenta algunos miembros de la comunidad, cuando la intervención comienza a exigir el desarrollo de otro tipo de temáticas, con respecto a la preparación del formador de amigos y reconocen que para acompañar este proceso les es útil una serie de competencias para poder facilitar procesos de formación con la CoA. Un ejemplo de ello se presenta a continuación, cuando se cuenta con la presencia de un expositor que estuvo trabajando con la CoA y plantea varios marcos en los que el rol de *Formador de Amigos* puede enfocarse y que para la misma CoP fue interesante conocerlos, pero su mayor reflexión fue cómo dar un acompañamiento en este tipo de sesiones y con estos retos para el *staff*:

St. D: conciencia social y moral, pensamos que principalmente tiene que haber algo que nos mueva, que nos haga preguntarnos, cuestionarnos si la realidad en la que vivimos es la realidad que nos gusta o queremos cambiar algo. Sabernos capaces, sino sabemos que tenemos cualidades o habilidades pues no podemos lograrlo. (R#5, 22 octubre 2013, p.3)

Expositor externo: Presenta marcos teóricos para hacer análisis de las formas en los que ellos piensan, actúan, son creativos, la manera en que trabajan con los demás y los invitó a que los consultaran e hicieran el ejercicio: Pensamiento crítico de Lipmann, estilos de pensamiento de Sternberg, los Seis Sombreros para pensar de Edward De Bono, Pensamiento dialógico, El eneagrama, Aprendizaje y Trabajo cooperativo de Díaz Barriga, Inteligencias múltiples, Inteligencia emocional. Invita a que los participantes hagan consultas de textos y los discutan, así como la revisión de películas que pueden ser de su interés para la labor de voluntarios en Unidos. (R#5, 22 octubre 2013, p.8)

- *Contar con una invitación llamativa y estrategias motivacionales son elementos para garantizar la participación constante.* Esto sin importar los tiempos extras que se requieran, siempre y cuando sea coherente con el quehacer institucional o la inquietud. Incluso este aspecto es necesario considerar, cuando los miembros de una comunidad no están acostumbrados a otro tipo de actividades (como formativas) dentro de la institución. Entonces si se les está invitando a participar en algo nuevo, puede provocar temor, desinterés, duda o curiosidad, por lo que, para clarificar dar orientación, es posible utilizar la creatividad para incentivar la participación y mantenerla (aspecto más difícil de hacer). En el caso de Unidos fue necesario recuperar un poco las características y maneras de cómo ellas trabajan eficientemente y qué es lo que las motiva hacerlo, para ver si estos mismos mecanismos, podrían tener los resultados similares, por ejemplo, llevar café y galletas a las sesiones. En la siguiente viñeta se puede apreciar una manera que utilizaron para motivar al grupo.

Un poco para motivarlas, les dije que a pesar de que requeriría tiempo, sería un proyecto “padre” y llamativo, algo nuevo que requeriría de sus ideas y que en otras ocasiones ya se habían discutido, pero sin mucha forma. Una vez que veo que acceden, les empiezo a proponer fechas a lo que al final queda para el jueves al mediodía, de modo tal que también estuviese la directora, quien les dije que deseaba estuviera ahí. (B#1, 5 febrero 2013, p.3)

Lo anterior fue un ejemplo de cómo conseguir inicialmente, la atención y después explorar las alternativas para mantener la motivación y la atención sobre el proyecto. Éstas son estrategias para la consolidación y seguimiento con las comunidades de práctica y aprendizaje, de tal modo que requiere

por parte del gestor constante monitoreo de cómo es que se van comportando estas comunidades; no solo dejarlas a la deriva y esperar que actúan por sí solas, pues se corre el riesgo de que se disuelvan, más si son maneras nuevas de consolidarse para gestionar el conocimiento organizacional y generar nuevas prácticas.

Aprendizaje Grupal. Al igual Wenger (2001) dice que este aprendizaje consiste en “refinar la comunidad de práctica su práctica y garantizar nuevas generaciones de miembros” (ibídem).

- *Ciertas prácticas referentes al proceso de la gestión del conocimiento experimentado son posible replicarse en otras prácticas de los integrantes de la CoP.* Esta comunidad menciona haber aprendido una nueva forma de instruir y guiar al *staff*, además integra a su programa de inclusión (después de terminar las actividades donde participan personas con discapacidad y voluntarios) un mecanismo de cierre estandarizado dirigido a los voluntarios que ahí participan, de tal manera que a partir de ahí comience a gestarse el talento, tomando como referencia la experiencia que obtienen a raíz de su participación:

Está padre el descubrir esa voz, ese voto, esos pensamientos o hacia dónde ellos en el nivel en que cada uno está de reflexión, o desde el nivel que cada uno ve Unidos, como que nos ha ayudado en el momento en que aterricemos y utilicemos otras herramientas para otras cosas, lo que ha salido con ellos. (B#11, 5 noviembre 2013, p.3)

Coord. z: yo me imagino pensando en el próximo año, que la capacitación previa al programa, ni siquiera llamarla capacitación, como la junta informativa del programa con cosas meramente operativas del programa y entonces hacer ciclos de formación, por ejemplo este miércoles independientemente del programa vamos a tener una junta con todos los que han sido *staff* y vamos a hablar de un tema de discapacidad con un experto y no te limitas a darle una formación a quien en ese momento es un *staff*, si estamos hablando de una formación real, quien quite que un voluntario que nunca llegue a ser *staff* pero que quiera tener esa formación. Tener esas capacitaciones como aparte. (B#11, 5 noviembre 2013, p.8)

Esta actividad de cierre, no sólo se utiliza para integrantes del *staff*, sino también para el resto de los grupos de voluntarios que forman parte de las actividades de inclusión de Unidos. Con ello se valida con certeza y énfasis el conocimiento construido por la CoP.

- *La CoP vio imprescindible que la CoA se vuelva responsable de su propio proceso de formación. Lo que hace es que delega el liderazgo a la CoA y busca que ésta se inmiscuya en la definición de su propia formación. Por lo tanto, la CoP funge como asesor y acompañante del proceso pedagógico. Las responsabilidades del formador de amigos se enfocan a participar de las decisiones acerca de su formación, preparar su caja de herramientas y construir conocimiento para la organización. Para darse cuenta de ello al principio hubo un desfase entre la visión del staff y la CoP con respecto a acceder y llegar a ese aprendizaje, pues consiste en una transformación de sentido y significado que la labor de este grupo de voluntarios tiene para la organización:*

Sí creo que, aunque se cierre no creo que se cierre completamente porque va a haber muchas cosas que tengamos que cerrar fuera del proyecto, porque se abrió aquí pero nos corresponde ahondar en el tema de discapacidad o cómo opera Unidos y así, no es algo que compete al proyecto como tal pero si es algo de que alguna manera que ellos deben conocer porque lo están pidiendo. (B#11, 5 noviembre 2013, p.3)

Esto va en relación con la búsqueda de su propia formación para aportar a la organización su conocimiento derivado de la experiencia en la participación de las actividades. En esta parte es posible identificar cómo ya no es una persona quien lo hace, sino se suman otros miembros involucrados o no directamente con los programas de inclusión.

- *La preparación del formador de amigos consiste en compartir experiencias con iguales, importar conocimiento externo a la organización y generar motivación para trabajar de manera diferente.*

Coord. z: sí creo que está sirviendo definitivamente los que han venido han sido los ganones, los que se han podido expresar, los que han podido preguntar, opinar, pues estar en el proceso tal cual. (B#11, 5 noviembre 2013, p.3)

El uso de conocimiento externo también facilita la comprensión de conceptos, ya que lo vuelve mucho más enriquecedor al contar con distintas perspectivas y visiones y porque es una manera de que el conocimiento se encuentra vivo, es decir, capaz de reconstruirse con otros conocimientos, lo que lo hace accesible y no solo en posesión de unos pocos.

Aprendizaje Organizacional. Este aprendizaje consiste en “sostener interconectadas las comunidades de práctica, a través de las cuales una organización sabe lo que sabe y, en consecuencia, llega a ser eficaz y valiosa (Wenger, 2001, p.25).

- *La organización aprende que para reunir a formadores de amigos necesita tener claridad en la planeación de actividades, una buena gestión del tiempo y hacer uso de medios de comunicación alternos como las redes sociales.* Estas características van enfocadas a respetar el perfil de los voluntarios, así como el sentido de su participación en la organización como Unidos.

Yo creo que para poder llegar a ello necesitamos construirlo junto con ellos, hacer una sesión que tenga que ver con estos fines, pero una sola sesión nos va a llevar definir, que sí es o no, todo lo que implique. Estamos diciendo que queremos llegar a esto, pero si no le ponemos una definición, pues va a ser igual como ha pasado en 15 años de que la amistad es lo que rifa, pero como entiendes amistad, por muchas palabras que nosotros tratamos de definir y no pudimos. Entonces que si no le ponemos una definición o parámetros pues no vamos a tener armas para decir que son formadores de amigos o no. (B#11, 5 noviembre 2013, p.6)

Con ello Unidos se da cuenta que el haber creado nuevas alternativas de hacer las cosas, tiene un efecto dominó pues le requiere cambios en otras de sus prácticas para que ese nuevo conocimiento creado tenga mucho mayor impacto y beneficio en la cultura organizacional.

- *Las bases del formador de amigos son su pasión e identidad como voluntario en una causa social, las experiencias significativas que lo mueven a reflexionar y el talento traducido en conocimiento para y a favor de la inclusión de personas con discapacidad.*

Coordinación w ella agradece la participación de los presentes: el que ustedes (el staff) estén ahí nos refleja ese compromiso, sobre todo el amor que cada uno tiene por Unidos (...). También hace mención sobre la historia particular de cada staff que ha vivido con Unidos y que incluso los ha marcado para su vida, por lo que se busca plantearse un qué y un para qué. (D. 1, 3/09/13, P.1)

Las evidencias de estos aprendizajes no se reflejan a partir de la narrativa de sucesos o con el registro de bitácoras, sino a través de las maneras en como las personas involucradas utilizan nuevos conceptos y palabras provenientes de la gestión del conocimiento y las usan de forma contextualizada. También da cuenta de la forma de interaccionar con otros actores de la organización, así como colaboran entre ellas. Se puede afirmar que el mayor aprendizaje estuvo en inculcar una cultura distinta en la organización tanto de trabajar, modificaciones en la práctica específica y mecanismos para cosificar conocimiento producido. La prueba más veraz de esto es que es un proyecto que no termina, que busca ser ampliado y con una visión a futuro.

Conclusiones.

El propósito de este proyecto nace de una inquietud de algunos actores de Unidos de Guadalajara, A.C., al cuestionarse sobre cómo aprovechar a mayor escala las habilidades, actitudes y conocimientos del grupo de *staff* de tal modo que estas características pudieran ser utilizadas como insumos significativos y útiles para el capital institucional. Para dar respuesta se conformó una Comunidad de Práctica cuyo objetivo fue gestionar el talento de este grupo de voluntarios a partir de procesos de gestión del conocimiento. Esta tarea no fue sencilla, sobre todo por que representó un mecanismo distinto para abordar una situación de la cultura organizacional a la que comúnmente los actores estaban habituados y porque fue un proceso diseñado desde y para la asociación, lo que implicó llevar a cabo ajustes constantes que obedecieran a la dinámica usual de la institución.

En esta parte final del informe se plantea el sentido que las experiencias del proyecto otorgaron a la trayectoria de éste, además de describir el significado que tuvo para la organización incorporar procesos de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional. Para dar cuenta de ello, se retoman los alcances que en un inicio se pretendían lograr con el trabajo, y que se deseaban conseguir en la medida en que se comprendiera y experimentara el proceso de gestionar el conocimiento, a través de constituir una comunidad involucrada, plantear objetivos comunes, tener apertura y disposición a trabajar de una forma diferente para aprender y generar capital en la organización. Los alcances previstos al inicio del proyecto consistieron en:

- Preparar a más personas de forma completa e integral en la adopción del modelo de inclusión para personas con discapacidad de Unidos de Guadalajara, A.C., no sólo en cuestión de transmisión de información, sino creación y adopción de conocimientos, experiencias y aprendizajes tanto para el individuo que participa, como para la organización.
- Tener un mecanismo probado para asegurar entre sus voluntarios o *staff*, el capital intelectual y social para ofrecer los servicios de la asociación a otras comunidades y localidades, llegando con un mensaje claro y coherente.
- Poca inversión en recursos económicos y humanos en relación a los beneficios que se pueden conseguir en las personas tanto de forma directa como indirecta: personas con discapacidad, voluntarios, otras asociaciones, familias, etc.
- Unir esfuerzos entre distintos miembros de Unidos y provocar un trabajo colaborativo con opción a compartir, dialogar e innovar y así crear una comunidad de práctica.

Con referencia en estos enunciados iniciales y lo que realmente sucedió a lo largo de la práctica, se desarrollan las siguientes conclusiones clasificadas en cinco categorías que representan los aspectos más importantes de gestionar el conocimiento del talento del staff:

A. *Formador de Amigos*: Génesis de la formación para el voluntariado.

La propuesta de concebir al *staff* como formador de amigos, simbolizó el comienzo y la base para transformar los escenarios de capacitación por espacios pedagógicos con intencionalidad para el desarrollo de competencias específicas de este grupo de voluntarios, a través de contenidos y estrategias de enseñanza-aprendizaje útiles a la preparación integral del *staff*, basadas en su experiencia y coherentes con la naturaleza de la organización. Con ello la institución plantea una concepción distinta de la persona que es *staff* y se enfoca al desarrollo de su talento como voluntario.

A lo anterior se suma que el rol del *staff* como voluntario se vio enmarcado bajo la imagen de “Formador de Amigos” estrategia con origen en procesos de gestión de conocimiento, es la demostración de la capacidad de los actores de la organización para aprender y al mismo tiempo repercutir en el aprendizaje de ésta y además es la evidencia que demuestra que un conocimiento, cuando es útil y representativo a la organización, se mantiene en construcción y evoluciona junto con ella.

Dicha propuesta de formar al *staff* bajo esta lógica más educativa, fue una alternativa para explicitar conocimiento relativo al tema y que estaba en posesión de los actores y en los distintos recursos institucionales, sin embargo, aún existe conocimiento en su modo tácito con lo cual no refiere a una insuficiencia en el proceso de la gestión, sino es una cualidad de una práctica y que cuando se encuentre la manera o sea necesario puede explicitarse y combinarse con conocimiento externo.

B. Inversión a largo plazo.

Las distintas situaciones causales del retraso y modificación del plan inicial del proyecto demuestran a la organización que gestionar el talento del *staff* significa modificar prácticas institucionales y enfrentar esquemas mentales difíciles de cambiar, por lo tanto, la transformación no es inmediata, sino paulatina. Al ser así, las ganancias que puedan obtenerse de la inversión hecha por la institución para un proceso de este tipo serán graduales, como lo es este proyecto, pues al inicio se tenía duda de lo que resultaría,

en este momento se percibe una visión más ambiciosa e involucra a más actores de la organización. Lo que implica que la inversión es algo que se debe estar cuidando e ir sumando los activos necesarios para su mantenimiento, permanencia e incremento.

Aunado a lo anterior y a partir de los resultados de la intervención es recomendable que la institución se dé cuenta que la inversión no sólo está dirigida hacia este grupo de voluntarios, sino implica también a las coordinaciones que ahí laboran, al requerirles preparación permanente para el acompañamiento en el proceso de formación del *staff* y una lógica distinta de colaborar en las prácticas institucionales. Por lo tanto, en el momento en que capitalice ese beneficio, las consecuencias de la inversión serán mayores ya que se estará creando un sistema de engranes mucho más grande en el que se pretende aprovechar formalmente el capital estructural de toda la institución y no sólo de un grupo como del *staff*, puesto se estará iniciando un círculo virtuoso de formación. Así, la inversión en la gestión del talento se refleja en los aprendizajes individuales, en los sistemas para hacer eficientes los recursos y una manera de aprender sobre cómo lograr la sustentabilidad por medio del capital humano, tema que para muchas organizaciones civiles puede ser atractivo, por la disminución de donativos monetarios para costear más talento para ellas y que les resulta costoso o incluso inalcanzable.

C. Constelaciones y Corredurías.

La institución trabaja bajo un esquema de “red social”, existen otras instituciones que realizan los mismos programas de inclusión en distintas ciudades del país y es lo que las mantiene unidas y con un lazo en común. El proyecto tenía el propósito de permear esta red, sin embargo logró trascender a otras esferas de la organización como lo fue el grupo de Consejo, Dirección y Desarrollo Institucional quienes perciben el beneficio a largo plazo de este trabajo y han decidido utilizar los resultados de esta formación y de construcción de conocimiento para un programa de sustentabilidad que busca hacer uso de las habilidades del *staff* para actividades institucionales y en las que se requieren personas con un tipo de preparación y experiencia. Un trabajo de esta naturaleza necesita impregnar y reconocerse adentro de la institución, ya que en la medida en que se vaya apropiando e instalando ahí, será mucho más sencillo replicarlo y compartirlo. Es decir, esto refiere a que el aprendizaje organizacional puede tener alcances que rebasan a la propia institución y llega a enriquecer las prácticas de otras organizaciones similares, sobre todo en lo que respecta a la manera de proceder, gestionar el conocimiento y no únicamente el conocimiento gestionado.

Específicamente a nivel organizacional el trabajo con el *staff* impactó a dos grupos directamente, por una parte, a los voluntarios que están a cargo del *staff*, al ser ellos influenciados por las capacidades y estilos en el que el *staff* se desenvuelve. El otro grupo son las coordinaciones de la institución, ya que a ellas les requerirá una formación permanente y una búsqueda constante por continuar la labor de la gestión del talento y construcción de conocimiento, además de que en un momento dado se pretende y visualiza que este *staff* con esta formación cubra las vacantes y puestos de la organización.

D. Aprendizaje generativo.

Solo algunos miembros de la organización, quienes participaron de la CoP y validaron el proyecto, se dieron cuenta de su capacidad de producir conocimiento para abordar una necesidad identificada con la certeza de que lo producido trascienda a un nivel organizacional, por lo tanto, ambos aprenden una manera distinta de hacer las cosas.

Un ejemplo de ello fue la labor de trabajar y enfocar esfuerzos hacia una gestión del conocimiento a favor del talento que produce Unidos, la cual radicó en rescatar los procesos educativos que son innovadores, en crear una comunidad de práctica capaz de generar aprendizaje que vuelque hacia la construcción de una organización inteligente, capaz de tener dominio sobre sí misma y así producir conocimiento que le beneficie a su crecimiento y trascendencia.

Por lo tanto, el aprendizaje no solo pertenece a la Comunidad de Aprendizaje sino también a la de Práctica, incluso es un proceso cíclico e interrelacionado, es decir, la primera aprende a aprender y la segunda aprende a enseñar e incluso aprende a aprender. Todos los problemas de la organización tienen su origen en un problema de aprendizaje, así es que en la medida en que ésta aprenda a aprender, los mecanismos de solución se darán por añadidura.

E. Semillero de talentos.

Una organización que trabaja con voluntarios le conviene y le es de importancia dedicar los recursos necesarios para su gestión, ya que el resultado que obtenga será mucho mayor, posicionándose como una institución con alto valor social por sus beneficios otorgados y los que también recibe (por parte de esa labor voluntaria y que podrían llamarse talentos): “las organizaciones independientemente de su funcionalidad o naturaleza requieren de personas talentosos para su subsistencia” (Lozano, 2007, p.147).

Unidos podría ser partícipe de la guerra por el talento de voluntarios y no dejar escapar el talento de quienes colaboran en la organización además de propiciar alternativas para que ésta sepa la manera de darse cuenta de lo que tiene antes de que otros lo noten y cómo utilizarlo para su crecimiento y desarrollo de la organización. El talento es aquello en lo que la organización puede estar orgullosa de poseer y que representa un factor de competitividad ante otras organizaciones de igual o diferente condición. Si bien la diferencia de una empresa a una OSC que gestiona talento no es mucha, radica en quien o quienes se quiere enfocar dicho procedimiento, incluso no importa qué tipo de organización sea, habrá que pensar en cómo identificarlo, innovarlo, formarlo (capacitarlo), colocarlo en otros escenarios y mantenerlo en movimiento para poder potencializar ese conocimiento en la institución.

Finalmente, gestionar el talento es una práctica que la organización puede intencionar con más ímpetu, primero porque servirá para medir la transformación del voluntario en su participación y segundo porque la asociación puede darse cuenta de aquellas competencias que le es necesario seguir fomentando y que quiere rescatar para la innovación y los requerimientos del entorno, pues una OSC no es ajena a los cambios constantes de la era del conocimiento y la información.

Representó un reto trabajar una necesidad institucional a través de gestión del conocimiento, requirió de tiempo, paciencia, pasos firmes, con la claridad de lo que se quiere lograr la utilidad o finalidad de la misma. Implicó eliminar supuestos y trabajar sobre las evidencias, con la visión que cada miembro tiene al respecto. El elemento del compromiso permeó cada una de las acciones, incluso fue una apuesta para que el proyecto pudiera abonar a la transformación de esta práctica con el *staff*, valorando el conocimiento que ésta y sus miembros poseen; con la posibilidad de gestar una fuente de conocimiento que dé oportunidad al diálogo, la negociación, descubrimiento y la creación de mecanismos institucionales innovadores. Gestionar el conocimiento en una organización es la oportunidad de manipular y cosificar el conocimiento, con lo que se da cabida a comprender cómo aprende la organización.

Para concluir este informe se retoma la pregunta inicial ¿Por qué es importante impulsar y construir organizaciones inteligentes? Porque tras haber desarrollado y experimentado un ciclo de conocimiento, no queda duda que el núcleo de ese proceso estuvo en el aprendizaje generativo, es decir, aquel que replica en otros, colabora en red, gestiona información, transforma prácticas, ese aprendizaje que permite reflexionar, hacer metacognición, pero sobre todo aprender a aprender es darse cuenta del capital que se

posee para evolucionar. Porque un cambio que produce el aprendizaje es “en definir la identidad que somos y cómo se crea historias a partir del contexto, porque en la medida que sepa lo que sabe, llega a ser eficaz y valiosa como organización” (Wenger, 2001, p.25).

Referencias.

- Alles, M. (2009). Capítulo 8. Planes de Carrera. En: *Construyendo Talento*, Ed. Granica, Argentina, pp. 206-234.
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Volumen 5 de los libros de infomania.com, edición ilustrada.
- De Haro, J. (2010). Gestión del talento, pero ¿de qué talento? Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones. *Revista capital Humano*, 242, p.p. 72-78.
- Falcón, C. y Fuentes, J- (2006). La valoración del Voluntariado en el Tercer Sector. *Revista Contemporánea em Contabilidade*, 6, pp.11-20.
- García Muñoz, T. (2003). Cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Recuperado en marzo 2014 en: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf
- Genesi, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, Vol.6, 17, p.p.116-155.
- Gordó, G. (2010), *Centros educativos: ¿islas o nodos? Los centros educativos como organizaciones-red*, Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L., Barcelona, España, Cap. 5, pp. 81 – 118.
- Juan, S. y Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Recuperado en marzo 2014 en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf
- Lozano, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, pp. 147-164.
- Nonaka, I. (1994). *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Una Teoría Dinámica de Creación de Conocimiento Organizacional*. Instituto de Investigación de Negocios, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokio, Japón: *Organization Science/voi. 5, No. 1, February 1994*.
- Oficina Internacional del Trabajo (2011). Capítulo 3: Definición del Trabajo voluntario. En: *Manual de trabajo voluntario*, p.p. 13-18.

- Ortiz, Sara y Ruiz, Andrés (2009). Gestión del Conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y McElroy.
- Senge, Peter (2005). “Dadme una palanca y moveré el mundo”. En *La Quinta Disciplina, cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Granica, P. 11-73.
- Soler Anglés, M.R. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital Humano*, 184, p.100-109.
- Tejada Zabaleta, A. (2006). Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias, en *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*. Red Psicología desde el Caribe, 12, 117-133.
- Unidos Somos Iguales ABP (n.f.). *¿Quiénes Somos?* Obtenido el 5, febrero, 2014, desde http://unidososomigualesabp.blogspot.mx/2013/11/quienes-somos_28.html
- Vásquez, R. y Vásquez, X. (2006) *Gestión Humana y Liderazgo Transformacional en los Nuevos Tiempos*. En: *Gestión Humana en Instituciones de Educación Superior*. Venezuela, pp. 15- 28.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. España, Paidós. P.19-167
- Wertsch, J. V. (1988). *Mecanismos semióticos en la ley genética del desarrollo cultural*. En *Vygotsky y la formación social de la mente* (Cap. 6, pp. 169-191). Barcelona: Paidós.

Apéndice.

Marco Temático.

La gestión del talento de voluntarios en OSC.

Gestionar el talento humano pareciera una práctica que sólo atañe y preocupa a las empresas, pues es bastante recurrente encontrar amplia bibliografía y referencias con experiencias que hablen acerca de ello en dichos escenarios. Sin embargo, cabe preguntarse qué pasa al respecto con las organizaciones de otro giro, por ejemplo, las escolares, gubernamentales o de la sociedad civil (OSC), quienes también podrían tener prácticas significativas vinculadas a aprovechar lo que sus recursos humanos tengan que compartir, aprender y desarrollar, desde, con y para estas organizaciones.

Con respecto a la mayoría de las OSC además de poseer trabajadores remunerados económicamente también cuentan con equipos de voluntarios en quienes confían para alcanzar sus objetivos institucionales. La experiencia acumulada del voluntariado en estas organizaciones, a partir de su participación filantrópica, les concede el privilegio de ser productores de conocimientos específicos, lo que representa para la institución activos significativos que se pudiesen rescatar y aprovechar. Por lo tanto, a la OSC la exhorta a preocuparse por cómo gestionar este tipo de capital llamado talento para evitar que el conocimiento producido en sus contextos institucionales se escape sin haberse invertido a beneficio de ella.

El propósito de este texto es compartir la importancia aprovechar los conocimientos y habilidades de los voluntarios en OSC, a través de la apuesta de procesos de formación, con los cuales tanto la institución como los voluntarios pueden aprender a gestionar el talento y así identificar el conocimiento que se produce en sus experiencias sociales y cuál de éstos puede ser instalado para uso de la organización.

En la primera parte del marco se describe lo que se entiende por OSC y voluntariado para después conceptualizar lo que es y representa la gestión del talento en este tipo de instituciones. Enseguida se incluye la formación como un elemento clave para la gestión del talento de un grupo con estas características y en dicho contexto y por último se explican una serie de implicaciones que se consideran importantes comunicar a otras OSC que buscan hacer uso de su capital intangible que surge de la labor de sus voluntarios.

Hablar sobre gestión del talento de voluntarios en OSC es con la intención de invitar a otras instituciones a reflexionar en ello y motivarlas a transformar la idea del rol del voluntario, de actor operativo a un socio activo de la organización que pone al servicio de ésta sus conocimientos, competencias y valores.

1. Voluntariado y gestión del talento.

Las OSC también conocidas como instituciones del Tercer Sector, son aquellas que pertenecen al ámbito no lucrativo, aquellas que “no pueden distribuir beneficios a las personas que controlan la unidad” (Radrigán, et al., 2012, p. 4) y “constituyen un elemento medular de la sociedad, existiendo para generar un cambio en los individuos y la sociedad. (...) No se limita a prestar un servicio, buscando que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, capaz de producir un cambio social (Drucker, 2001; ibídem, p.2)”. Lilia Barrionuevo (2001; citada en: Radrigán, et. al., p.4) considera que este tipo

de organismos “vienen a cubrir muchas falencias no deseadas del desarrollo y la globalización. (...) Entendiendo que el mercado no puede resolver el tremendo problema de la pobreza y de la exclusión”.

Entre otras características de las OSC, está su capacidad de autogobierno (constituye su propio órgano de gobierno, crea sus propias políticas y no depende de organismos públicos o privados para operar) y las participaciones voluntarias en el desarrollo de sus actividades. Este tipo de colaboraciones equivale a lo que comúnmente se conoce como trabajo voluntario, Vernis (1998, en Falcón y otros, 2006) afirma “son el recurso humano por excelencia de las organizaciones no lucrativas y deben al voluntariado parte de su éxito, existencia y operación”.

El trabajo voluntario es “no remunerado y no obligatorio, es decir, tiempo sin remuneración que las personas dedican a actividades, ya sea a través de una organización o directamente para otras que no pertenecen al hogar del voluntario” (OIT, 2011, p.13). Este trabajo implica al voluntario poner a disposición de la organización conocimientos y talentos durante la actividad que desempeña, por lo tanto, su participación es elemento clave de la productividad y funcionamiento de las OSC.

Instituciones del Tercer Sector reconocen el beneficio que les otorga el trabajo de voluntarios, por lo que algunas implementan mecanismos para su captación, motivación, seguimiento, capacitación y evaluación, procesos diseñados a partir de las características de la institución y adheridos a su práctica operativa. Sin embargo, muchas veces se desconoce cuáles son las estrategias de la OSC para que la inversión que realizan los voluntarios con su tiempo, conocimientos y habilidades, se vean reflejados como activos significativos que le abonen a su capital estructural. Esto supone pensar en la movilización de elementos intangibles, traducidos en capital intelectual, el cual la organización reconoce tiene un valor, pero se desconoce cuál es el verdadero costo e incluso cómo utilizarlo: “en el Tercer Sector el capital intelectual puede conceptuarse (...) como la interacción de los elementos humano, relacional y estructural, pero con las peculiaridades de organizaciones que se orientan a la consecución de sus fines de carácter social, cultural, asistencial, benéficos, deportivo, etc.” (Falcón y Fuentes, 2006, p.14).

Hablar de esta manera de la labor del voluntario requiere ubicar a la OSC como un organismo que da importancia y percibe necesario focalizar sus esfuerzos en el conocimiento que en este tipo de trabajo se producen y a la vez, situar a la persona voluntaria como uno de sus principales recursos para acceder a dicho capital. Ahora bien, para rescatar ese insumo tan importante que se ha descubierto, la organización puede optar por gestionar el talento de sus voluntarios, es decir, pensar esta opción como un mecanismo a través del cual pudiese identificar, canalizar, formar y manipular el capital intangible que posee el voluntario y produce a partir de su experiencia, el cual le es significativo a la organización.

Para comprender a qué se refiere la gestión del talento, se parte de decir que “el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” (Lozano, L., 2007, p. 149). Esta definición da idea del talento como la suma de las características más sobresalientes de una persona, aquellas que la hacen resaltar entre un grupo y que le identifican.

Cuando se habla del talento de un voluntario, es pensar en aquel sujeto de un ámbito social determinado (salud, medio ambiente, derechos, etc.) que se distingue por su desempeño, quehacer, valores y compromisos, entre otras tantas cosas. Además, pone en juego en ese escenario su talento sin esperar remuneración económica a cambio; lo que sí es que recibe la satisfacción de su labor a través de descubrir lo que es capaz de hacer y no sabía y por el resultado de sus acciones filantrópicas al estar con otras personas en contextos diferentes al suyo. Esto lo confirma De Haro (2010, p.72-73) cuando entiende el

talento como “un conjunto de diferentes tipos de competencia ¹ (...). Un talento para que sea tal implica la producción de un resultado o logro (...) por lo tanto no hay talento sin ejecución ni aplicación”. Dora Ramírez de Coman (en Lozano, L., 2007) añade también que “el desarrollo del talento requiere de tres aspectos básicos: capacidad, compromiso y acción”. La primera es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias. El segundo se refiere al motor para que la persona aporte al máximo posible y la organización pueda fortalecer su compromiso, motivando y redituando por ello. Finalmente, la acción se refiere a la innovación constante y toma de decisiones (p.156).

El voluntario además de encontrar satisfacción en su trabajo altruista le es posible desarrollar talentos siempre y cuando el escenario se lo permita y ofrezca. Es así como la OSC se puede convertir en gestora del talento, mediadora y facilitadora de procesos encaminados a formalizar y explicitar la experiencia del voluntario a través de competencias. En resumen, lo que implica gestionar el talento del voluntario es identificar las competencias que se desarrollan en el trabajo voluntario para enfocarlas y sumarlas a su actividad y a la de la misma organización. ¿Para qué hacerlo? Para ofrecer un entorno educativo al voluntario, como complemento a la experiencia que ahí vive.

Esta apuesta, hasta cierto punto, garantiza una extensión del vínculo OSC – voluntario, ya que en la medida que la organización se interese por atender las inquietudes, propuestas de esta persona y comprenda cómo abordarlas, el voluntario sabrá el impacto de sus acciones a la labor de la institución, lo afirma Falcón y Fuentes (2006, p.12) “el voluntario capitaliza a la organización gracias a su experiencia y cabe pensar que éste necesita conocer cuál es el impacto que está teniendo su labor, el reconocimiento de que las tareas que van desempeñando está contribuyendo al logro de los fines de carácter social”.

A la vez De Haro expone que “gestionar el talento no es difícil, si se sabe cuál es el talento que precisa una organización”, es decir, cuáles competencias la OSC es capaz de potencializar en los voluntarios a partir de sus actividades sociales, puede y le conviene manipular e incluir al impacto de su trabajo. ¿Cómo se puede llegar a gestionar el talento? Partir de reconocer que la organización necesita prepararse también en competencias y a la par desarrollar y ejecutar estrategias para identificar los talentos del voluntariado, así como promoverlos, extraerlos, impulsarlos, darles seguimiento y evaluarlos. Una de las alternativas para lograrlo, es a través de procesos formativos en los cuales se tiene la posibilidad de focalizar las competencias a desarrollar en sus voluntarios dentro de un ámbito mucho más controlado y es un medio útil al voluntario para perfeccionar sus talentos, compartirlos, encausarlos y potencializarlos, haciendo así mucho más grata su experiencia.

2. Formación, elemento clave de la gestión del talento de voluntarios.

El voluntario por su actividad altruista se convierte en un socio activo de la organización, pero es distinto a los socios que comúnmente se conocen en las empresas, pues el voluntario a pesar de invertir algo tan valioso como su talento y tiempo no se le da remuneración económica, sin embargo, ellos pueden recibir “beneficios bajo la forma del desarrollo de las competencias, relaciones sociales, contactos para el empleo, prestigio social y sentimiento de autoestima (OIT, 2011, p.15).” Por lo tanto, OSC pueden apostar por el tema de formación como aspecto útil para la gestión del voluntario, de tal manera que ésta

¹ Competencia es un “saber hacer en contexto, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, que hacer o desempeño y se realiza en un entorno o contexto determinado. La competencia se refiere a un comportamiento experto” (Tejada, 2006, p.119). Según De Haro “es un modo de operativizar el talento” (2010, p.72).

sea una manera de construir conocimiento y constituir voluntarios mejor preparados e incluso con un capital mucho más formalizado que le sea sencillo a la institución identificar y gestionar.

La formación es una iniciativa que propicia intercambios de conocimientos y experiencias, a través de mecanismos que den la posibilidad de preparar y aprovechar las potencialidades de las personas “que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno” (Tejada, p.117). Por lo tanto, escenarios de esta naturaleza dan la posibilidad tanto al voluntario de complementar el aprendizaje obtenido a través de su experiencia y a la organización de gestionar el conocimiento que ahí se produce; ya que procesos de esta naturaleza motivan el crecimiento personal y profesional del voluntario.

Es necesario dejar en claro dos cosas, la primera es que hablar de procesos formativos no es pensar en convertir los escenarios de las OSC en aulas para transmitir el conocimiento a través de una educación formal, ya que si fuese así no se estaría respetando la misma naturaleza de las organizaciones y los resultados de las vivencias de voluntariado se transformarían dejando de lado el enriquecimiento por experiencia. Lo que se busca con propiciar procesos formativos, ajustados a las características de las OSC y según Martha Alles (2012) a los planes estratégicos de la organización, es intensificar el quehacer del voluntariado, proporcionar herramientas útiles para su travesía social y dar la oportunidad de evidenciar con claridad lo obtenido a lo largo de su práctica. La organización es quien acompañe este proceso pues será la forma más directa de reconocer el conocimiento que produce su causa social por la que lucha y que además se verá alimentada por ello.

Para ejecutarlos a la OSC no le tiene que implicar un desgaste de energía o altos costos (preocupación de muchas de ellas), sino se parte de revisar con los recursos con los que cuenta, tanto humanos, materiales, de tiempo, económicos y de conocimiento. Sobre eso la institución decide lo que vale la pena que los voluntarios aprendan y además se ajusta a los intereses de la organización en cuanto a “eso” que busca desarrollar en los voluntarios.

En resumen, no se busca convertir al voluntario en alumno y dejar de lado su aprendizaje a través de la experiencia, y tampoco se invita a desarrollar un proceso formativo que exceda los recursos que están al alcance de la organización. Por lo tanto, se invita a la OSC a desarrollar programas formativos que dentro de sus posibilidades y características, le den la posibilidad de empoderar al voluntario talentoso, Soler (2005) menciona que “al momento de identificar a las personas con un talento potencial, es necesario pensar en poner en marcha acciones de coaching, mentoring y programas formales de formación con el objetivo de facilitar aprendizaje (p.38)”.

Por ejemplo, el mentoring según Soler es un “proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado) invirtiendo tiempo, energía y conocimientos (p.102)”. Este tipo de programa formativo beneficia el talento en las organizaciones porque “el personal se siente más positivo, participativo e integrado. (...) el coste de formación y desarrollo puede reducirse porque las personas aprenden en el propio puesto de trabajo” (p.106).

Una metodología de formación así para el voluntariado servirá para identificar las características y potencialidades que éste tiene y pueden utilizar en su quehacer, es además una oportunidad de aprender del otro que se desempeña como su igual pero que con su experiencia ha sumado otro tipo de aprendizaje. Es también una manera de retar al voluntario a pasar de una mera acción altruista a una reflexión de su quehacer en dicho ámbito y así pueda cuestionarse lo que él deja a los beneficiarios de la organización.

Para la OSC, elegir actividades formativas para la gestión del talento le exige pensar en el crecimiento del voluntario, otorgándole un valor distinto a la institución como un escenario donde a pesar de no

contar con recursos económicos elevados o de sobra, tiene la evidencia de contar con un capital mucho mayor que son las personas y sus talentos.

Frente a las prácticas ordinarias en que las organizaciones del Tercer Sector forman a sus voluntarios, es a través de las capacitaciones o las instrucciones meramente operativas e informativas, las cuales más que formar buscan transmitir datos o cuestiones técnicas de la práctica social. Por lo tanto, se propone otro esquema organizacional basado en la gestión del talento, el cual pretende profesionalizar y encarar procesos de enseñanza aprendizaje a lo largo de la experiencia del voluntariado.

3. Implicaciones de gestionar el talento de voluntarios para las OSC.

El trabajo de implementar un proceso formativo en una OSC como Unidos no fue tarea fácil, debido una serie de variables desconocidas que tuvieron que ser enfrentadas. De esta experiencia surgieron reflexiones que Unidos quiere compartir y pueden servir como sugerencias a otras organizaciones de origen similar que busquen gestionar el talento:

- “Es el ambiente y su correcta estimulación el que puede o no conseguir que el talento llegue a determinados niveles (Oliver y Prieto, 2008 en: De Haro, J., 2010).” Por lo tanto, la organización que pretenda gestionar el talento de sus voluntarios, debe creer en ella como un medio para hacerlo, dotándose de herramientas necesarias para lograrlo, lo que quiere decir que quienes se desempeñen como gestores del talento deben ser capaces también de identificar sus habilidades necesarias para lograrlo.
- Un proceso gestión del talento puede suponer para las personas un asalto a sus talentos y más si no fueron remunerados por ello, por lo tanto, la organización tiene que hacer sentir al voluntario como un donante de conocimiento, socio y capitalista de la organización, cuya inversión será de utilidad para que la organización continúe trabajando.
- Identificar con claridad y de forma explícita las competencias que quieran desarrollarse y rescatarse a lo largo de los procesos formativos, deben estar vinculadas a la filosofía y objetivos de la organización, lo que dará el rumbo de hacia dónde orientar la labor del voluntario.
- Dentro de los procesos de formación las organizaciones deben preguntarse qué estrategia conviene más para llevarlos a cabo, tomando en cuenta sus características, el perfil de su población y revisar minuciosamente en qué consisten. mentoring, empowerment, coaching, son algunas opciones, puede haber otras.
- Recordar que la actividad voluntaria no implica obligatoriedad alguna, por lo tanto, si se busca gestionar el talento no olvidar el aspecto temporal, es decir, por cuánto tiempo la persona se está comprometiendo con la causa y más si se está pensando en incluirlo a un proceso formativo, ya que la organización le invertirá y necesita saber por cuánto tiempo puede retenerlo.
- Gestionar el talento de voluntarios consiste en crear una cultura institucional en donde a pesar de que exista o no un área exclusiva de recursos humanos (como comúnmente se cree que es la responsable de ello), pasa a ser deber de toda la organización desarrollar mecanismos de gestión del talento, que pueda servir para capitalizar los departamentos, lo que incita el trabajo colaborativo y en red: lo que unos no ven los otros sí.
- Instituciones a lo largo de sus prácticas con voluntarios identifican aquellos que sobresalen por la manera de desenvolverse y superan las expectativas de la organización. Es en este grupo de personas destacadas en quienes se puede comenzar a realizar procesos para gestionar el talento y fomentar procesos formativos, porque posiblemente son ellos quienes se puedan comprometerse, crecer e involucrarse por más tiempo en la organización. Esta situación de temporalidad da confianza a la institución de invertir recurso en la preparación del voluntario.

Una organización que trabaja con voluntarios le conviene y le es de importancia dedicar los recursos necesarios para su gestión, ya que el resultado que obtenga será mucho mayor, posicionándose como una institución con alto valor social por sus beneficios otorgados y los que también recibe (por parte de esa labor voluntaria y que podrían llamarse talentos): “las organizaciones independientemente de su funcionalidad o naturaleza requieren de personas talentosos para su subsistencia” (Lozano, 2007, p.147).

Por lo tanto, instituciones de esta naturaleza pueden ser partícipes de la guerra por el talento, más allá de un enfrentamiento refiere a no dejar escapar el talento de quienes colaboran en la organización y propiciar alternativas para que ésta se dé cuenta de lo que tiene antes de que otros lo noten, cómo utilizarlo para crecimiento y desarrollo de la organización. El talento es aquello en lo que la organización puede estar orgullosa de poseer y que representa un factor de competitividad ante otras organizaciones de igual o diferente condición.

Gestionar el talento es una práctica que la organización puede intencionar con más ímpetu, primero porque servirá para medir la transformación del voluntario en su participación y segundo porque la asociación puede darse cuenta de aquellas competencias que le es necesario seguir fomentando y que quiere rescatar para la innovación y los requerimientos del entorno, pues una OSC no es ajena a los cambios constantes de la era del conocimiento y la información, dice Genesi y Suarez (2010):

Las nuevas condiciones del entorno generan una importante demandan de capital humano con la capacidad de una buena gestión de calidad para administrar un tipo de organización diferente. Surge entonces, una organización que tiene fundamentos en la información y el conocimiento que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el grado de desarrollo de la sociedad (p. 118).

Si bien la diferencia de una empresa a una OSC que gestione talento no es mucha, radica en quien o quienes se quiere enfocar dicho procedimiento, incluso no importa qué tipo de organización sea, habrá que pensar en cómo seguir invirtiendo en el capital intelectual: identificarlo, innovarlo, formarlo (capacitarlo), colocarlo en otros escenarios y mantenerlo en movimiento para poder conservar ese conocimiento en la institución.

Anexo

Anexo 1 CUESTIONARIO PARA STAFF (Para mapeo)

Hola! Muchas gracias por aceptar responder este cuestionario ☺

Te platicamos...

En Unidos de Guadalajara estamos llevando a cabo un proyecto de Gestión del Talento en el Staff, esto va orientado a canalizar, estructurar, organizar, planear y evaluar las experiencias y aprendizajes que Unidos de Guadalajara ha vivido en relación al proceso formativo y de participación del staff, con la finalidad de que como organización (no sólo las personas) aprenda a aprovechar el capital que este grupo de personas tiene para abonar en la persecución de las metas de Unidos. Es por ello que necesitamos de tu conocimiento que pudiste adquirir a partir de tu participación en Unidos para llegar a nuestro propósito.

1. ¿Qué significa para ti ser staff?
2. ¿Cuáles crees que son los requisitos que debe cumplir una persona para ser staff?
3. ¿Qué hiciste tú para ser staff?
4. Cuando entraste a Unidos ¿estaba en tus planes ser staff?
5. ¿Por qué crees que un buen voluntario no siempre funciona como un buen staff?
6. ¿Ser staff es una motivación para ti? ¿Por qué?

ANEXO 2 FOCUS GROUP con Staff

La técnica se aplicó a partir de una dinámica participativa que consistió en contestar preguntas, las cuales estaban clasificadas por estaciones y cada una tenía una indicación.

ESTACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y ROLES DEL STAFF.

Indicaciones:

1. Sobre la silueta, simulando que representa a una persona del staff, escribirás o dibujarás (con claridad):

-las características que DEBE poseer un staff: personalidad, físico, actitudes, espiritualidad.

-el papel que DEBE jugar un staff en los programas de integración.

-los conocimientos que DEBE poseer un staff para estar en los programas de integración.

*Para ayudarte un poco, piensa cuando dices “ese voluntario será muy buen staff” ¿por qué lo piensas de esa manera? ¿Qué es lo que posee, que otros no?

2. Para escribir dichos aspectos, colócalos en la parte del cuerpo donde veas que está relacionado, por ejemplo, “querer mucho a las personas con discapacidad y lo pongo junto al corazón”.

3. Si encuentras elementos en los cuales tú también estás de ACUERDO sólo dibuja una “palomita”.
4. Si encuentras elementos en los cuales NO COINCIDES, dibuja una cruz.
5. Respeta de igual manera lo que otros hayan puesto y evita comentarios que pudieran resultar burlescos.

ESTACIÓN: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.

Este ejercicio será de construcción y destrucción continua. Encontrarás enfrente de ti un papel en el cual tendrás que representar (de forma individual) cuál es el proceso por el que una persona tiene que pasar para formar parte del Staff y cómo es que se puede mantener con dicha función (algo así como pensar en el Ciclo del Staff).

Para ello te sugerimos que reflexiones sobre los momentos por los que pasaste, así como los desempeños que para ti dieron lugar a que fueras invitado a representar dicho papel, incluso es válido añadir etapas o momentos en tu continua formación de staff (si es que existen). Cada uno de estos episodios tendrás que describirlo lo más específico posible. Por ejemplo, Minerva (personaje imaginario) fue voluntaria y recibió una capacitación, después de x número de sesiones fue invitada como “hoy usted descansa”, ella se integró y recibió otra capacitación...

Para la representación, las indicaciones son:

1. Haz un esquema, gráfico o línea del tiempo que represente dicha secuencia: para ello puedes utilizar los pulmones, EXCEPTO EL AMARILLO.
2. Si eres el primero en hacerlo, no hay problema cómo lo hagas y no tengas temor de equivocarte, puedes escribir dónde sea, pero piensa en cómo es que puede ser comprensible para los demás.
3. EL PLUMÓN AMARILLO. Éste lo utilizarás como “marca textos” para subrayar aquellas cosas con las que estás en DESACUERDO o pones en DUDA, por la razón que sea. SÓLO EL AMARILLO.
4. Puedes utilizar post it, plumas, hojas de papel, etc...
5. Si tienes duda de alguna cosa escrita y sabes quién lo puso, puedes preguntarle, pero si no, NO LANCES LA PREGUNTA AL AIRE “¿QUIÉN LO ESCRIBIÓ?”, sólo acude a Mariana Ruíz o Vital.

ESTACIÓN: RETROALIMENTACIÓN.

Indicaciones:

Sobre las nubes, se te pide que contestes con mucha precisión las preguntas que a continuación se te exponen. Puedes utilizar las hojas de papel a reutilizar:

1. *La retroalimentación de Unidos hacia el Staff ¿cómo es? (Si es que existe)*
2. *¿Quiénes han retroalimentado tu trabajo? ¿Cómo lo han hecho?*
3. *¿Crees que una persona que fue staff y regresa como voluntario, observa y describe de la misma manera a Unidos y lo vive igual? ¿Qué espera? ¿Por qué regresa?*
4. *¿Cómo participas en la retroalimentación del trabajo de Unidos Guadalajara?*

ESTACIÓN: OTRAS ÁREAS DE UNIDOS DE GUADALAJARA

¿Te has preguntado alguna vez que si trabajarías en Unidos Guadalajara en qué área te gustaría estar? O en el caso de que no te lo hayas preguntado pero una persona de Unidos te pide apoyo ¿en cuál área es en la que te gustaría y deberías estar?

Pues bien, se te presenta el organigrama de cómo está estructurado Unidos Guadalajara y las áreas que lo componen junto con su descripción, además encontrarás en una caja tu fotografía junto con una hoja que necesitamos nos respondas de la forma individual y lo más sincera posible.

Lo que harás con tu fotografía es ubicarla en esa área en la que tú quieres y crees que puedes apoyar y a lado pondrás tu hoja doblada.

En el caso de que no te interese participar en ningún área y sólo quiere continuar como staff, te pedimos dejes tu fotografía en la caja y contestes unas preguntas que están en la hoja amarilla.

Nombre y función en el Staff:		
Área elegida (1 o 2):		
¿Por qué quiero participar en esa área?	¿Podría en algún momento dado hacerlo?	¿Qué creo que necesitaría y no poseo para estar en dicha área? (competencias, habilidades, actitudes, etc.).
*INFORMACIÓN ALTAMENTE CONFIDENCIAL Y QUEREMOS HACER LA ACLARACIÓN DE QUE NO ES MOTIVO A CONTRATACIÓN (lol)		