

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



**GESTIONAR LA COLABORACIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
UN MODO INNOVADOR PARA ABORDAR PRÁCTICAS COMUNES DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA Y SALUD INTEGRAL**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Presenta: **ERIKA YURIRIA RUÍZ ZAVALA**

Asesoras: Lorena Herrero Serment y Enriqueta Franco Gamboa

Tlaquepaque, Jalisco. 11 de marzo de 2020.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 USOS Y DESUSOS DEL CAPITAL SOCIAL	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 MARCO CONTEXTUAL	7
CAPÍTULO 2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	12
PARTICIPACIÓN SOCIAL COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	12
2.1 EL CONOCIMIENTO UN ACTIVO INTANGIBLE PRESENTE EN TODA ORGANIZACIÓN	12
2.2 TRAYECTO PARA INNOVAR EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	28
A) CONFORMACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	28
B) MAPEO DEL CONOCIMIENTO	29
C) COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
D) DIFUSIÓN, USO Y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	31
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	36
3.1 PROCESOS AL GESTIONAR UNA NUEVA MANERA DE APRENDER Y PRODUCIR	36
3.2 CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL	69
CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS	83

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es una disciplina a través de la cual se pueden propiciar espacios de interacción y colaboración, que permite a las personas aprender de las experiencias de otros, con la intención de generar nuevo conocimiento y capitalizar a la organización, al reunir el conocimiento que se encuentra distribuido entre los miembros de una organización y con esto favorecer el aprendizaje en sus distintos niveles, como lo son: individual, grupal y organizacional.

El presente trabajo da cuenta de un proceso de gestión del conocimiento, que tuvo como objetivo principal incrementar el nivel de aprendizaje y conocimiento de la organización y de sus miembros, a través de compartir las buenas prácticas que han emprendido para construir un modelo de inserción laboral. Esta temática surgió a través de un proceso de problematización en el que se identificó que las prácticas de contratación laboral estaban presentes en distintas áreas y en donde cada coordinador tenía su propia forma de ejecutar, la maestría en Educación y Gestión del Conocimiento dio la oportunidad de innovar e implementar una nueva manera distinta de aprender y aprovechar el capital social existente.

El presente documento se estructura en tres capítulos:

1. En donde se habla de la importancia de construir conocimiento de forma colectiva; en este apartado se incluye el planteamiento del problema y un contexto general de la organización que visibiliza de forma general el espacio y los actores.
2. En el cual se expone el marco teórico de la gestión del conocimiento desde la mirada de cuatro modelos, que puestos en marcha pueden ser una alternativa viable para la solución de una problemática de esta naturaleza; se presentan las distintas fases del desarrollo del proyecto, que incluye la conformación de una comunidad de práctica, mapeo del conocimiento de la organización, la combinación de los diferentes conjuntos de conocimiento y finalmente la planeación de la fase de difusión, uso y almacenamiento. Como parte de este capítulo, se describen los métodos y las técnicas de recolección de datos, utilizados durante el proceso de planteamiento del problema, como a lo largo del mapeo.

3. En este apartado se colocan los resultados dados después de la implementación de las distintas fases del proyecto, desde la configuración y reconfiguración de la comunidad de práctica, hasta el uso del perfil genérico construido para diversos usos, en este punto se escribe bajo un diálogo constante con la teoría de la gestión del conocimiento, desde la perspectiva de los cuatro autores estudiados. Además, se coloca el conocimiento estructural producto de las mismas fases y que servirá como memoria organizacional.

Con base en la experiencia recuperada después de un proceso de esta índole, se reflexiona sobre diversos aspectos que solamente con la inmersión en la gestión del conocimiento se pudieron dar y mostrar, a modo de conclusiones finales.

CAPÍTULO 1

USOS Y DESUSOS DEL CAPITAL SOCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este mundo globalizado en donde la tecnología se ha vuelto parte inherente de la vida, la descripción de organización inteligente generalmente invita a pensar en sistemas, en automatización o en tecnología. Es decir, en un aspecto del capital estructural de la organización y no necesariamente en todo su capital intelectual, conformado además por el capital humano – social y relacional.

El capital humano refiere a un tipo de conocimiento útil para la empresa, aquel que poseen las personas, sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes, pero especialmente, su capacidad de constante aprendizaje, es por ello que las personas son sin lugar a duda elemento fundamental de toda organización y más aún cuando se trata de conocimiento.

No obstante, nadie tiene el conocimiento completo, los recursos cognitivos se encuentran distribuidos de manera natural entre los miembros de una organización, en el ambiente y en las situaciones (Plaskoff, 2015). Derivado de las experiencias de trabajo, las personas van construyendo conocimiento relativo a sus prácticas, algunas de éstas comunes a las realizadas por otros miembros de la organización, sin embargo, no siempre existen escenarios para compartir y construir conocimiento de forma colectiva, es decir, no necesariamente se aprovecha e impulsa el capital social.

¿Por qué es importante construir conocimiento de forma colectiva? Los seres humanos son sociales por naturaleza y el conocimiento se enriquece y transfiere a través del intercambio de ideas e interacción, “las mejores organizaciones del futuro serán aquellas en las cuales cada empleado genere, comparta y use el conocimiento, en lugar de reservárselo” (Figarella y Zamora, s/f, p.21).

La gestión del conocimiento puede propiciar la creación de espacios para la reutilización del conocimiento individual o capital humano e intencionar la generación de contextos de interacción y colaboración (capital social) que permitan transitar del nivel de aprendizaje individual al nivel de aprendizaje y conocimiento organizacional. Según

Canals (2003), uno de los aspectos principales de este tipo de gestión, es la generación del capital social y de los recursos que se derivan de la red de relaciones entre los miembros o equipos de una organización.

La movilización de estos recursos requiere de la existencia de niveles mínimos de confianza entre los actores de un mismo grupo, ya que se encuentra relacionada con la satisfacción de las necesidades de interacción social, el reconocimiento, sentido de pertenencia e incluso afectividad. Es por esto que la creación de capital social en ambientes tradicionalmente caracterizados por la desconfianza y falta de articulación se convierte en una meta prioritaria para la gestión del conocimiento.

“En esencia, el capital social termina siendo una condición determinante para la transferencia del conocimiento de un lugar a otro, pues éste viaja sobre los caminos de las relaciones sociales preexistentes. Y, sólo si estos vínculos están fortalecidos a través de la confianza y la comprensión, los intentos de transmitir el conocimiento tendrán buenos resultados. En definitiva, se puede decir que el conocimiento es un creador y motivador de capital social” (Figarela y Zamora, s/f, p.29)

En la literatura especializada aparece cada vez con mayor frecuencia la conveniencia de enriquecer el capital humano y social al interior de las organizaciones, sin embargo, no es un modo intencional y cotidiano en el que se proceda para la producción de conocimiento y aprendizaje organizacional.

Crear estructuras que permitan a las personas aprender de la experiencia de otros, con la intención de generar nuevo conocimiento y además capitalizar a la organización, es el reto. El aprendizaje individual es importante, sin embargo, para permitir que la organización genere y desarrolle competencias de mejora de actuación y resultados, es necesario un proceso dinámico de creación de conocimiento concebido a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman (Canals, 2003).

Diversidad de prácticas para la inserción laboral: una oportunidad de aprendizaje organizacional.

El Centro de Educación Física y Salud Integral (CEFSI), es una instancia universitaria con riqueza de capital humano y social, que no siempre ha sido aprovechado de forma intencional para la construcción de conocimiento organizacional. En general el conocimiento y la experiencia de sus miembros se encuentran distribuidos, tal es el caso del proceso de inserción laboral de colaboradores de nuevo ingreso, que se lleva a cabo desde distintas coordinaciones y que ha sido poco aprovechado de forma colectiva.

El proceso de inserción laboral forma parte de las responsabilidades que la universidad confiere a los coordinadores de áreas del Centro e integra las acciones de reclutamiento, entrevista, selección, inducción, capacitación y acompañamiento. La diversidad de prácticas y la falta de conocimiento organizacional acerca de este proceso cobró relevancia en un escenario conformado por colaboradores contratados para proyectos temporales.

A pesar de que este proceso es recursivo y que es llevado a cabo por múltiples coordinadores de la organización, los pasos a seguir no estaban homogenizados y mucho menos compartidos, se observó la ausencia de procesos formales y explícitos para la integración de una nueva persona al equipo de trabajo.

La plantilla laboral del CEFSI estaba conformada por 94 personas en primavera de 2017, de los cuales el 54% pertenecía a proyectos que por su naturaleza eran catalogados como temporales, situación que hacía susceptible la alta rotación de personal y contratación de nuevos miembros. Sin embargo, fue notable que cada coordinador contaba con el conocimiento, la experiencia, herramientas y técnicas de las cuales se valían para contratar colaboradores.

Se observó que de forma global los procesos funcionaban “bien”, pero el tamaño de la plantilla y el requerimiento constante de contratación de nuevos miembros, llevó a pensar que para el proceso de inserción laboral podía haber un *área de oportunidad* y es a partir de aquí que surgió la idea de desarrollar un proyecto de gestión del conocimiento con el objetivo de:

Incrementar el nivel de aprendizaje y conocimiento de la organización y de sus miembros, a través de compartir las prácticas que han emprendido para construir un modelo de inserción para colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Educación Física y Salud integral.

Emprender un proyecto con esta orientación resultaba relevante porque podría adicionalmente tener como consecuencia los siguientes beneficios:

- Conformar una empresa conjunta entre los miembros del CEFSI.
- Generar un proceso unificado de inserción para los colaboradores de nuevo ingreso.
- Ayudar a los coordinadores y responsables de área en la toma de decisiones.
- Instalar una cultura diferente en los modos de aprender, orientada a la mejora e innovación de las prácticas.
- Construir un producto tangible, enriquecido por el conocimiento tácito y experiencias de los actores.

Por otro lado, resaltó el compromiso de los miembros, la disposición para capitalizar a la organización, la disposición y capacidad para colaborar y el compromiso organizacional por innovar y generar conocimiento. Cuatro bondades que fueron identificadas como aspectos característicos de los colaboradores y la organización, y que llevaron a determinar que la gestión del conocimiento resultaba un modo pertinente para la intervención que ayudaría a usar aspectos del capital humano presente de una nueva manera, de tal forma que se aprovechara, generara un modo de aprender en comunidad y que produjera conocimiento acerca de lo que implica el proceso de inserción laboral.

El presente proyecto se planteó como objetivo impulsar una nueva cultura de aprendizaje organizacional para buscar formas comunes para satisfacer necesidades presentes y futuras sobre la integración laboral en el Centro, a partir de la gestión de su propio capital humano y social y de la reutilización del conocimiento y experiencia de los compañeros.

1.2 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se desarrolló en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

“...universidad de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús. Se concibe a sí misma como una comunidad de personas en permanente crecimiento, bajo la inspiración de la tradición educativa jesuita y el análisis constante de la realidad.

Tiene como misión:

- a) Formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.
- b) Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.
- c) Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas y las instituciones.

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana”
(Junta de Gobierno del ITESO, 2003, p.5)

Dentro de la Institución se encuentra la Dirección de Integración Comunitaria (DIC), instancia que se encarga de contribuir en labores de intervención social y de vinculación con las organizaciones e instituciones de carácter social, así como de promover, prestar los servicios pertinentes a la comunidad universitaria y contribuir con la formación integral a través de libertad de vivir desde diferentes experiencias, las académicas, sociales, físico-deportiva, espirituales y empresariales (Junta de Gobierno del ITESO, 2015). La figura 1 muestra la estructura organizacional del ITESO.



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

ORGANIGRAMA DE FUNCIONARIOS DEL ITESO
Actualizado al 15 de enero de 2019

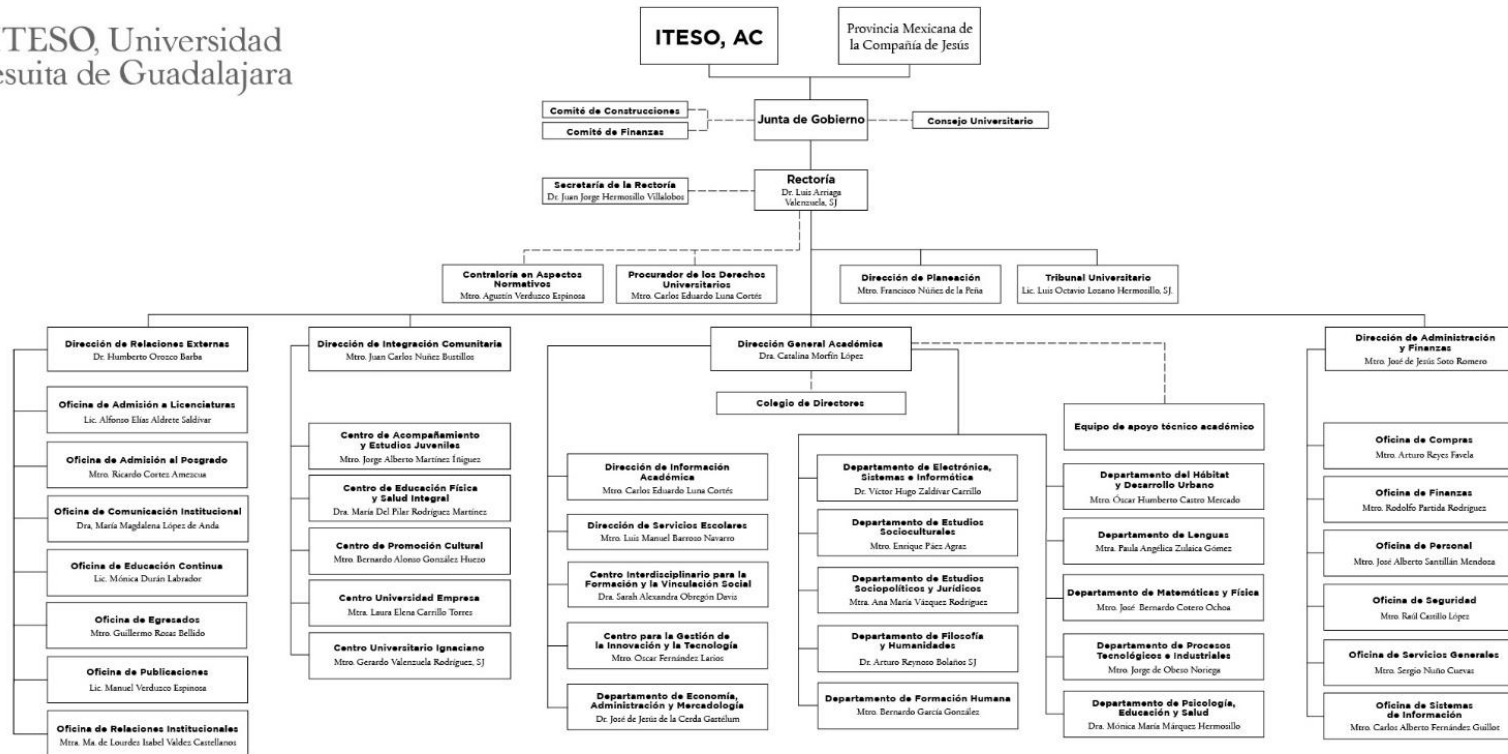


Figura 1. Organigrama de funcionarios del ITESO.
Fuente: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

La DIC, está constituida por cinco centros: Centro de Promoción Cultural (CPC), Centro Universitario Ignaciano (CUI), Centro de Acompañamiento y Estudios Juveniles (CEJUVEN), Centro Universidad Empresa (CUE) y Centro de Educación Física y Salud Integral (CEFSI). Este último es el responsable de “a) contribuir a la salud de la comunidad universitaria a través del fomento de estilos de vida físicamente activos y saludables, y b) Impulsar la formación integral de los alumnos, a través de programas que faciliten el autoconocimiento, el desarrollo de habilidades interpersonales y la responsabilidad social, utilizando el deporte, la actividad física y la recreación como principales herramientas” (ITESO, 2017, p.4-5).

El CEFSI tiene sus antecedentes a principios de los años 80's, coordinado inicialmente por alumnos de la universidad que practicaban las disciplinas de fútbol y basquetbol, supervisado por el responsable de una instancia denominada Secretaría de Asuntos Estudiantiles. Para 1988, el incremento de participantes implicó la contratación de personal relacionado con el ámbito deportivo, lo que proporcionó orden y estructura al proyecto entonces llamado Educación Física y Deportes. Del año 2000 a la actualidad, ha transitado por varias reestructuraciones para llegar a lo que actualmente se conoce como CEFSI y desde entonces, su crecimiento en cantidad de usuarios, instalaciones y colaboradores ha sido constante.

El Centro está integrado por siete coordinaciones, divididas en tres ejes principales: Desarrollo Deportivo, Juego y Recreación y Actividad Física y Salud Integral, y cuatro coordinaciones transversales: Gestión de Instalaciones, Comunicación Deportiva, Deporte Educativo y Gestión de Proyectos, que nutren y apoyan el desarrollo de las primeras tres. Desarrollo Deportivo está constituida por cinco áreas, Equipos Representativos, Promoción Deportiva, Fuerzas Básicas, Servicios Médicos y Ciencias Aplicadas. Por su parte la Coordinación de Actividad Física tiene bajo su cargo, el área responsable del Domo de Actividad Física y el área de Ciencias Aplicadas.

Bajo esta estructura, en el Centro se atienden aproximadamente cien programas al semestre, dirigidos a miembros de la comunidad universitaria conformada por alumnos, egresados, personal académico, de servicio y administrativo, en algunos casos los programas brindan atención a niños, adolescente y público en general, en periodos acotados al calendario institucional, como se muestra en la figura 2. Organigrama CEFSI.

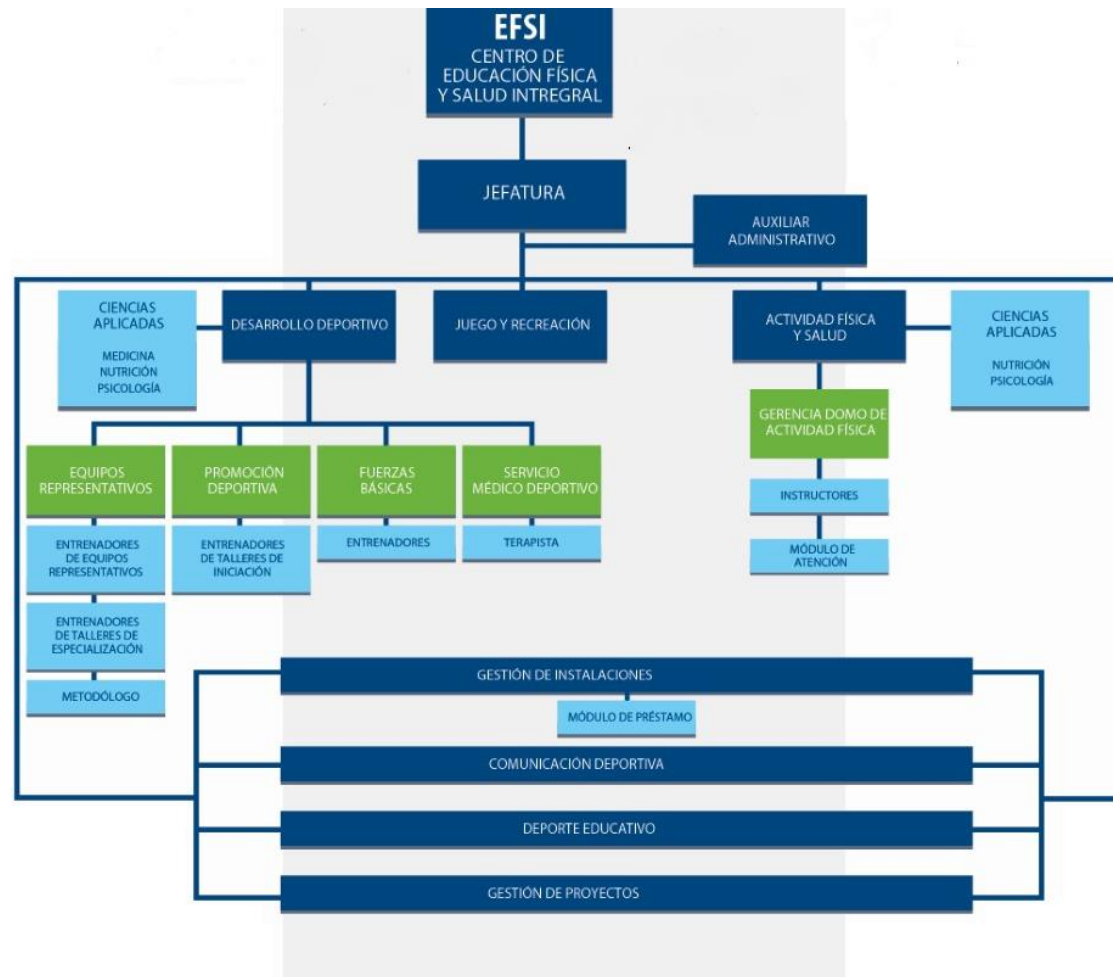


Figura 2. Organigrama CEFSI
Fuente: Centro de Educación Física y Salud Integral

El CEFSI se caracteriza por su capital humano y el conocimiento que se encuentra distribuido entre todos, conocimiento que abarca áreas en materia de deporte, actividad física, ciencias de la salud, procesos administrativos, entre otros. Actualmente, la plantilla laboral del Centro es de 94 personas al año, de los cuales el 54% pertenece a proyectos que por su naturaleza son temporales, con participaciones que van desde tres a diez y seis semanas al año.

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

PARTICIPACIÓN SOCIAL COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

El presente capítulo tiene como finalidad presentar, en primera instancia, un marco teórico de la gestión del conocimiento desde cuatro modelos que comparten similitudes y diferencias, y que puestos en marcha pueden dar valor agregado a aquellas organizaciones interesadas en innovar y trascender en un mundo que cambia día con día a gran velocidad. Posteriormente se expone el plan de trabajo elaborado con base en estos modelos y finalmente se describen los métodos de recolección de datos utilizados durante el desarrollo del proyecto.

2.1 EL CONOCIMIENTO UN ACTIVO INTANGIBLE PRESENTE EN TODA ORGANIZACIÓN

Estamos en la era del conocimiento y su gestión, sin embargo ¿qué es conocimiento? Desde la perspectiva de los teóricos de la gestión del conocimiento, Nonaka (1994) lo define como creencia verdadera justificada, el conocimiento es un proceso humano dinámico que consiste en justificar creencias personales como parte de una aspiración por la *verdad*. Por otro lado, (Firestone y McElroy; citado en Ortíz y Ruíz, 2009) desde una postura filosófica, adoptan el concepto de los mundos de Popper como marco de referencia, en el que el conocimiento del Mundo 1 se encuentra constituido por estructuras codificadas en los sistemas físicos, el conocimiento del Mundo 2 refiere a las creencias validadas en la mente acerca del mundo y el conocimiento del Mundo 3 se forma a partir de las formulaciones lingüísticas validadas acerca del mundo.

Por otra parte, Canals (2003) plantea la incógnita sobre la posibilidad de gestionar el conocimiento y en este sentido explica que:

“El conocimiento es algo demasiado abstracto para ser gestionado. Sin embargo, lo que sí se puede gestionar son los activos del conocimiento. Dichos activos, se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevo conocimiento. Son activos del conocimiento las bases de datos o los documentos, pero también las capacidades concretas de cada individuo, o las rutinas o los

procesos necesarios para el cumplimiento de tareas diversas. Además, también pueden gestionarse otros activos, como por ejemplo el espacio físico, de manera que se fomenten las condiciones idóneas para la creación del conocimiento y su difusión si procede.” (Canals, 2003, p.14)

TEORÍA DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Dos dimensiones son las que constituyen a la Teoría de la creación del conocimiento organizacional: la epistemológica y la ontológica. La primera está relacionada con las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que surge de la experiencia, del contexto específico, subjetivo, difícil de formalizar y comunicar, en otras palabras, es todo aquel conocimiento que reviste de gran dificultad para ser explicado; mientras que el conocimiento explícito también llamado codificado, es objetivo, sistemático y puede ser transmitido al utilizar lenguaje formal, dadas sus características, este conocimiento es fácil de expresar (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La dimensión ontológica está relacionada con el papel que juega la interacción social en la construcción y creación del conocimiento, es decir, con el “proceso que se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e interorganizacionales” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.65). En esta teoría se afirma que el conocimiento es creado solo por individuos, por lo tanto, una organización no puede crear conocimiento sin sus colaboradores, el conocimiento es necesariamente resultado de la participación social. Las organizaciones requieren responsabilizarse de apoyar la creatividad, la innovación y sobre todo de propiciar los contextos necesarios para la creación de conocimiento.

El modelo dinámico de creación del conocimiento “se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.68). Esta interacción es denominada *conversión del conocimiento* y está constituida por cuatro formas distintas entre sí, pero complementarias:

Tabla 1. Los cuatro “modos” de conversión del conocimiento

CONOCIMIENTO	Tácito	Explícito
Tácito	Socialización	Exteriorización
Explícito	Internalización	Combinación

Fuente: Elaboración propia.

- **Socialización:** proceso en que se crea conocimiento armonizado al compartir las experiencias y poner en diálogo los conocimientos tácitos (tácito-tácito). Esto se logra mediante la relación recíproca o el intercambio entre los individuos, implica fomentar la confianza mutua e involucra acciones como la observación, la imitación y la práctica.
- **Exteriorización:** es el proceso que formaliza y estructura el conocimiento tácito para convertirlo en explícito (tácito a explícito). Adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos, lo que permite a los miembros del equipo articular sus propias perspectivas a través del diálogo o la reflexión colectiva significativa. Esta conversión genera conocimiento conceptual.
- **Combinación:** es el proceso de sistematización que origina el conocimiento sistémico. Consiste en el intercambio y combinación de conocimiento explícito (explícito-explícito), es decir, el conocimiento recién explicitado por los miembros de la organización se combina entre sí o con el existente en documentos, actas de juntas, conversaciones o redes de información y, a partir de esta sistematización surge la cristalización que da lugar a un nuevo proceso, producto o servicio.
- **Interiorización:** proceso que tiene que ver con la acción que realiza el individuo para hacer propio el conocimiento explícito, es decir incorporarlo a sus estructuras cognitivas y transformarlo en conocimiento tácito. Para lograr este proceso es importante que el conocimiento haya pasado por los diálogos previos y se verbalice o diagrama en documentos, manuales o historias orales, puede ocurrir sin necesidad de re experimentar la vivencia de otros. Este proceso crea conocimiento operacional.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de proveer el contexto apropiado para que se faciliten las actividades grupales de creación de conocimiento y para que el conocimiento transite a través de los diferentes niveles del aprendizaje organizacional.

“El conocimiento tácito de los individuos es la base de creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento y cristalizado en niveles otológicos más altos” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.82)

Es entonces que surge el modelo espiral de conocimiento, el cual inicia en el nivel individual y se amplifica pasando por comunidades de interacción cada vez mayores. Para gestionar el conocimiento, en el modelo de la Teoría de la Creación del conocimiento organizacional se proponen cinco fases que guardan estrecha relación con los cuatro modos de conversión del conocimiento tácito y explícito:

- La primera de estas fases refiere a compartir conocimiento tácito, correspondiente a la socialización.
- Crear conceptos es la segunda fase y la acción más intensa que se suscita entre el conocimiento tácito y explícito, corresponde al modo de conversión conceptualizado como exteriorización.
- Justificar los conceptos, es decir, comprobar si los conceptos creados son válidos.
- Construir un arquetipo es la cuarta fase y es aquí donde el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, se combina conocimiento nuevo con existente.
- La quinta fase es expandir el conocimiento, gestiona la creación del nuevo ciclo del conocimiento, va más allá de generar un arquetipo. Estos modos de conversión interactúan entre sí en la espiral de creación de conocimiento.

Por otra parte, se destacan cinco condiciones en el nivel organizacional necesarias para que se movilice la espiral del conocimiento: (1) Intención, definida como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas, (2) Autonomía, que propicia las ideas originales y los equipos auto organizados, (3) Fluctuación y caos creativo, condiciones que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo, así como la definición de problemas y resolución de crisis, (4) Redundancia “es la información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.92) y, (5) Variedad de requisitos son aquellas

aptitudes y actitudes que las personas poseen según sus experiencias laborales y conocimientos profesionales. Entre mayor variedad de requisitos exista en la organización, aumenta el índice de superación de problemas.

El papel de las comunidades en la gestión del conocimiento

Se enfatiza en la construcción de un equipo auto organizado, con la finalidad de traer el conocimiento personal a un contexto social en el que puede ser amplificado. Para lograr esto, es necesario tener un “campo” que provea un lugar en donde las perspectivas individuales sean articuladas y los miembros pueden colaborar “para intercambiar ideas a través de narrativas comparativas e <<historias de guerra>> que a su vez posibilitan la construcción del entendimiento compartido a partir de información confusa y conflictiva”. (Nonaka, 1994, p. 18)

Estos equipos auto organizados, integrados por varios miembros provenientes de una variedad de departamentos funcionales, pueden contribuir favorablemente a la visión para un desarrollo futuro organizacional, posibilitar la socialización y la creación del conocimiento como proceso general. Creación del conocimiento específicamente a través de dos procesos: el primero tiene que ver con la confianza mutua que se genera entre los miembros, resaltando como factor clave la compartición de experiencia. El segundo tiene que ver con el diálogo continuo entre los miembros y solo existe si hay redundancia de información dentro del equipo. Ambos procesos pueden aparecer simultáneamente o no en la creación de conocimiento organizacional, sin embargo, los ritmos de interacción de los grupos, son importantes para la aceleración de estos procesos (Nonaka, 1994).

LA SEGUNDA GENERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En esta propuesta la gestión del conocimiento es definida como:

“una disciplina administrativa que se enfoca en el mejoramiento de los medios a través de los cuales el conocimiento individual y colectivo se produce e integra en las organizaciones... Como tal, se practica en el nivel de los procesos de conocimiento e innovación, políticas y soporte tecnológico”. (Firestone y McElroy, citado en Ortíz y Ruíz, 2009, p.18)

Para estos autores la gestión del conocimiento ha evolucionado, de centrarse en agilizar procesos individuales de recuperación y uso de la información, a focalizarse en el aprendizaje y la producción del conocimiento de manera organizacional, lo cual incluye más a las personas, los procesos, las iniciativas sociales. Este tipo de procesos, denominados gestión del conocimiento de segunda generación, nace a partir de un estudio sobre cómo se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones, bajo la premisa de que las organizaciones también son capaces de aprender, además fue impulsada por varias teorías, como lo son: de aprendizaje, de gestión, de complejidad y de caos, por mencionar algunas.

En este modelo, el conocimiento que se produce socialmente a través del proceso regular que ocurre entre las personas al compartir sus prácticas a nivel organizacional, es nombrado Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC). Comienza con la detección de un problema, al intentar lograr un objetivo o una acción determinada, dentro de un proceso organizacional y “finaliza con la elección de peticiones de conocimiento validadas, creencias y predisposiciones de creencias en la base de conocimiento organizacional distribuido y sus soportes” (Firestone y McElroy, en Ortíz y Ruíz, 2009, p.21), posteriormente le sigue el uso del conocimiento y es ahí que surgen nuevamente los conflictos y se repite el ciclo (Aportela y Ponjuán, 2008).

El CVC consta de dos categorías de procesos, la Producción e Integración del conocimiento:

1) La Producción del conocimiento refiere a las acciones mediante las cuales se crea nuevo conocimiento en la organización, es sinónimo de aprendizaje organizacional y se enfoca en mejorar las condiciones por las cuales la innovación y la creatividad ocurren de forma natural. Este proceso es lo que distingue a la Gestión del Conocimiento de Segunda Generación. Se enfoca en la demanda, comprende los procesos de compartir y usar el conocimiento, pero además se interesa por impactar el entorno necesario para que la innovación se dé en la organización. Este proceso se compone de subprocesos:

A) Aprendizaje Individual y Grupal: primer paso para el aprendizaje organizacional. Existe diferencia entre lo que cada uno de los miembros de la

organización a nivel individual conocen o saben y el conocimiento que poseen los grupos, sin embargo, es el aprendizaje individual el que incita al aprendizaje colectivo y aprendizaje organizacional. Resultado de ello se producen afirmaciones de conocimiento de la organización, relativas a las prácticas de la organización tanto a nivel de conocimiento teórico (know-what) como de conocimiento práctico (know-how). Para que este subproceso se genere es básico propiciar condiciones que faciliten la interacción.

- B) Adquisición de información: es la forma en la que la organización se hace de información o declaraciones de conocimiento externas. Se puede dar de forma personal (cara-cara), electrónica o combinando ambas, en este subproceso es importante el tiempo, el alcance y la relevancia para la resolución de los problemas.
 - A) Formulación de las declaraciones de conocimiento: está relacionada con la postura de la organización frente “a algo”, consiste en la expresión de nuevas declaraciones de conocimiento organizacional.
 - B) Validación del Conocimiento: en este proceso las declaraciones de conocimiento son puestas a prueba para determinar su valor o veracidad. En esta fase se da la transición del conocimiento teórico a su aplicación. Se recomienda con la finalidad de evitar la subjetividad, definir un patrón normativo para hacer la comparación o validación, así como publicarlo y difundirlo. Lo que resulta de un proceso de validación se transforma en afirmaciones de conocimiento válidas, no válidas o invalidadas.
- 2) La Integración de conocimiento es el proceso mediante el cual se introducen nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas. Incluye la transmisión, enseñanza y/o el compartir conocimiento, Se orienta a resolver los problemas relativos a captura, codificación e implementación del conocimiento valioso de la organización. Este tipo de gestión es la que los autores denominan Gestión del Conocimiento de Primera Generación, con enfoque en la oferta, incluye compartir y usar conocimiento y se interesa por la gestión de la información.

La gestión del conocimiento y de la innovación auto organizada implica un ciclo de aprendizaje organizacional que se impulsa de la siguiente manera:

1. Aprendizaje individual: el aprendizaje inicia siempre en la mente de los individuos y precede al aprendizaje compartido o de las organizaciones, las personas aprenden de forma voluntaria y personal.
2. Formación de comunidades: sucede con la existencia de cosas que son de interés profundo entre las personas, es decir tienden a agruparse sobre la base de sus intereses compartidos y se da de forma natural.
3. Adopción por la organización: es la validación de las ideas que va escalando de las comunidades a la organización.
4. Compartir y difundir el conocimiento: se da después de la validación y adopción del conocimiento y se encuentra distribuido en la organización y es después que se puede difundir.
5. Uso del conocimiento: es cuando se pone en práctica el conocimiento dentro de la organización y es entonces a partir de las experiencias vividas que se puede hacer una retroalimentación al ciclo de aprendizaje, integrándose a los problemas que se generan y siguen propiciando la necesidad de mayor conocimiento, así es que el ciclo siempre sigue su camino, por la aparición de problemas y deseo de seguir mejorando.

El papel de las comunidades en la gestión del conocimiento

Las comunidades de práctica en este modelo, son grupos que surgen de forma natural y auto gobernables, no son parte formal de la estructura organizacional. A partir de sus procesos sociales, el aprendizaje y la innovación brotan después de la detección de un problema. El compromiso es un valor fundamental, asegura que las personas, en respuesta a los problemas surgidos en los procesos organizacionales se comprometan colectivamente en la producción e integración de conocimiento.

Sin embargo, en las organizaciones que no buscan la gestión del conocimiento, estas comunidades son altamente susceptibles a ser destruidas, por ser considerados grupos rebeldes e indisciplinados que se salen del mandato. Por otra parte, es importante considerar las barreras culturales que pueden impedir el compartir y transferir conocimiento al interior de las comunidades y en la organización.

TEORÍA SOCIAL DEL APRENDIZAJE

Wenger (2001) fundamenta su teoría en cuatro premisas: 1) los seres humanos son sociales por naturaleza, lo que lo hace un aspecto esencial del aprendizaje, 2) el conocimiento es una cuestión de competencia, 3) participar, comprometerse y dar significado a lo que se hace es importante como parte de experimentar el mundo y el compromiso con él, y; (4) el significado –nuestra capacidad de experimentar el mundo y nuestro compromiso con él como algo significativo- es, en última instancia, lo que debe producir el aprendizaje. Lo que significa que el principal centro de interés de su teoría, radica en el aprendizaje como un acto de participación social.

Además, explica el aprendizaje por medio de una unidad de análisis denominada “comunidad de práctica” que, junto con McDermott y Synder (citado en Sanz y Pérez-Montero, 2009), es definida como “grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común a cerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continua” (p. 104).

Las comunidades de práctica están por todos lados y las personas se afilian constantemente a éstas a lo largo de sus vidas, su dinámica crea relaciones interpersonales que facilitan el intercambio de información y posibilita la generación de un sentido común entre los integrantes la negociación de significados. Dicha afiliación se considera desde tres modos diferenciados, pero no excluyentes:

- 1) Compromiso: relacionado con la participación de los individuos y su entrega al compartir sus conocimientos y experiencias para lograr un proceso mutuo de negociación de significados.
- 2) Imaginación: concerniente a la capacidad creativa de los participantes para traer imágenes del mundo, hacerlas coincidir en el tiempo y el espacio a partir de su propia experiencia.
- 3) Alineación: entendida como el ímpetu implicado por las personas para formar parte y contribuir para lograr un objetivo común.

La teoría social del aprendizaje enfatiza la importancia de la negociación de significado como parte del proceso por el que las personas experimentan el mundo y su compromiso como algo significativo, esta negociación es más reveladora cuando se participa en

actividades de interés o que plantean un reto. La negociación de significado se puede dar a través del lenguaje, pero no necesariamente se limita a él, dicha negociación supone dos procesos constitutivos: participación y cosificación.

La participación, es tomar parte, compartir alguna actividad con los demás. “Es un proceso complejo que combina hacer, hablar, pensar, sentir y permanecer. En el interviene toda nuestra persona, incluyendo cuerpo, mente, emociones y relaciones sociales” (Wenger, 2001, p. 80). Lo que caracteriza a la participación es la posibilidad de reconocimiento mutuo, aunque no supone igualdad o respeto, la posibilidad de desarrollar una identidad, es una característica que define a la participación.

Cosificación es el proceso de dar forma a la experiencia produciendo objetos que plasman las experiencias en una cosa, aunque no se limita al sentido textual, se refiere también a conceptos abstractos empleados como expresiones. “Cualquier comunidad de práctica produce abstracciones, instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que cosifican algo de esa práctica en una forma solidificada” (Wenger, 2001, p.84)

Tres dimensiones caracterizan a la comunidad de práctica como fuente de coherencia afirma Wenger (2001):

- 1) El compromiso mutuo de sus integrantes que es posible gracias a la participación constante y la negociación de significado, se basa en la capacidad de relacionarse significativamente con lo que se sabe y no se sabe, con lo que hace y lo que no se hace, así como con las contribuciones de los demás.
- 2) La empresa conjunta como resultado de un proceso colectivo de negociación, es la autonomía que tienen los participantes para su conformación y definición. Incluye los aspectos instrumentales, personales e interpersonales de la vida. No exige homogeneidad, las diferencias pueden ser consideradas como parte productiva de la organización, no significa que es conjunta porque todos tengan las mismas creencias o estén de acuerdo en todo, sino en la capacidad que se tenga para negociar colectivamente.

- 3) El repertorio compartido, que tiene que ver con los recursos que crean los participantes para negociar significado, en los cuales están incluidas las rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hacer, relatos, gestos, símbolos, géneros, acciones o conceptos que la comunidad ha generado y se vuelve parte de su práctica diaria. El repertorio combina aspectos que aluden a la participación y a la cosificación.

El papel de las comunidades en la gestión del conocimiento

Las comunidades de práctica son las que sostienen la capacidad de desempeñar el trabajo, a pesar de que el trabajo de cualquier miembro de una organización se puede describir desde la perspectiva individual. Las comunidades de práctica, a través de la construcción colectiva de una práctica local o individual, inventan y mantienen maneras de conciliar las exigencias organizacionales con la realidad cambiante a la que se enfrentan los miembros de cualquier organización.

De esta manera la práctica construida colectivamente proporciona soluciones a conflictos de origen institucional, mantiene una memoria colectiva, ayuda a la incorporación de los novatos o principiantes, genera perspectivas y procesos concretos sobre lo que es necesario hacer y, crea un ambiente llevadero de trabajo que entreteje los aspectos monótonos y carentes de sentido con los rituales, costumbres, relatos, dramas y ritmos de la vida de la comunidad.

LA QUINTA DISCIPLINA

Senge (2005) considera que se ha enseñado a los individuos a analizar los problemas y fragmentar el mundo con la intención de facilitar las tareas complejas, lo que ha provoca perder la conexión intrínseca de la totalidad. El modelo de la quinta disciplina invita a pensar el mundo de forma sistémica, con la finalidad de lograr la construcción de organizaciones inteligentes, esto será posible, en la medida que se propicie el diálogo, no solo aquel que se establece con el público de las organizaciones, sino aquel que se pueda establecer al interior de las organizaciones.

Una organización inteligente es aquella en “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, en donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, en donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 2005, p.11)

Lograr la construcción de organizaciones inteligentes implica una revolución mental, una transformación y cambio de paradigmas, es decir cambiar las formas tradicionales y autoritarias, esto con la intención de que las personas se acerquen a un pensamiento con la capacidad de manejar sistemas complejos. La intención de este modelo no es proporcionar una receta o decir lo que hay que hacer, lo que pretende es dar una guía para saber a qué prestar atención, qué dificultades se pueden esperar y cómo abordar las problemáticas.

Para Senge (2005), existen dos formas en que las organizaciones y los individuos pueden aprender: adaptativa o generativamente; cuando se aprende adaptativamente, hay una tendencia a la solución de problemas y nada más se responde a las situaciones cambiantes que demanda el contexto, su proceso se basa en los resultados de acciones pasadas o en lo que ya se tiene como base para las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje resulta importante y necesario para que los individuos, grupos y organizaciones se ajusten al entorno y a sus cambios, es el tipo de aprendizaje necesario para la supervivencia. Una organización que solamente se adapta a la resolución de problemas, no se reinventa y no emprende procesos de innovación que le permiten diferenciarse de otras, renovarse, alimentarse y lograr la llamada organización inteligente.

Por otro lado, aprender generativamente orienta a la experimentación y retroalimentación, lo que posibilita la innovación en las organizaciones e incrementa la capacidad creativa de sus miembros. Este aprendizaje nace cuando ocurre el desplazamiento mental o cambio de enfoque, transito de una perspectiva a otra. Implica que el pensamiento no esté dominado por hechos inmediatos o pensamiento fáctico, de lo contrario se podrá predecir, pero no aprender a crear.

La posibilidad de ser una organización inteligente o aprender generativamente, supone el dominio de cinco disciplinas que facilitan a la organización moverse hacia la innovación. Dicho dominio, está directamente relacionado con la forma en que se abordan y superan

las barreras que impiden la visión y capacidad de aprender tanto de forma individual como organizacionalmente. Si bien, hay que dominar las cinco disciplinas, simultáneamente hay que estar atentos a las barreras que los miembros pueden colocar al interior de los procesos de innovación.

Disciplinas de la organización inteligente

Las cinco disciplinas son vitales para la innovación de las organizaciones, a pesar de que son definidas o descritas de manera independiente, el desarrollo de cada una impacta el éxito de las demás, en esto reside la característica de la visión sistémica del autor. Dos de las disciplinas son de naturaleza individual: dominio personal y modelos mentales y las restantes son de naturaleza social: visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

1. Pensamiento sistémico

Esta disciplina es la que permite observar a los sistemas de forma general o como un todo, y no sólo bajo el enfoque de los elementos que individualmente lo componen. Denota la importancia que tienen todos los elementos, entendiendo que cada uno influye sobre el resto, y que ésta es la única manera de comprender los problemas. Además, integra al resto de las disciplinas: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y visión compartida.

2. Dominio personal

“Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 2005, p. 16). Es la piedra angular de la organización inteligente; pues ayuda a concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. El dominio personal pone énfasis en lo que sí, de esta forma se alcanza la lucidez para ver aquello que de verdad interesa, lo que alienta la motivación personal para aprender.

3. Modelos mentales

Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Están íntimamente relacionados con el conocimiento tácito e incluyen esquemas, paradigmas, creencias, puntos de vista

arraigados en el individuo; son supuestos que afectan de forma positiva o negativa el aprendizaje. El dominio o desarrollo de esta disciplina implica ver hacia dentro, identificar modelos, exponerlos ante los otros, someterlos a su escrutinio. Requiere de la apertura a otras perspectivas y de transformar la forma personal de ver el mundo.

4. Construcción de una visión compartida

La visión compartida es una fuerza poderosa que orienta el rumbo del proceso de aprendizaje y la innovación. La visión compartida es esta fuerza que crea una sensación de vínculo entre las personas, brinda coherencia a las actividades e induce nuevos modos de pensar y actuar. El trabajo con la visión compartida permite fijar una meta y lograr que personas que no tenían confianza entre sí, inicien un trabajo en conjunto.

Como disciplina supone pasar de las visiones personales a visiones respaldadas por más de una persona, es decir, configurar “visiones de futuro” participadas, que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento de las órdenes y que sean resultado o subproducto de interacciones de las visiones individuales.

“Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente” (Senge, 2010, p.261)

Depende en gran medida de la capacidad que tiene un líder para traducir la visión individual, en una visión compartida, resultando de esto, un conjunto de principios y prácticas que regirán a la organización, sin embargo, también se propicia a la inversa, cuando existe una visión compartida los individuos son impulsados para crear la propia.

5. Aprendizaje en equipo

Esta disciplina acelera el aprendizaje organizacional y trasciende las perspectivas individuales. Se refiere a la capacidad de pensar y actuar juntos mediante el diálogo y la discusión. “Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2010, p. 296).

Se identifican tres condiciones básicas para el diálogo: suspensión de supuestos, verse como colegas y tener un árbitro que “conserva el contexto”.

Barreras para el aprendizaje

Son obstáculos que impiden el aprendizaje de una organización y por lo tanto detienen la innovación. El primer paso para superarlas consiste en reconocerlas. Peter Senge (2005) en su modelo identifica siete barreras que evitan la comprensión del todo:

1. *Yo soy mi puesto.* Se presenta cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, provocando que se dificulte el aprendizaje, es decir se meten en su burbuja de aire y nadie le importa a su alrededor.
2. *El enemigo externo.* Consiste en culpar de los errores a los demás o a algún factor externo, sin reconocer los propios errores y/o sin ser conscientes de la influencia del papel de cada individuo en la organización.
3. *La ilusión de hacerse cargo.* Consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad. Es la pro-actividad confundida frecuentemente con la reactividad que conduce al bloqueo del aprendizaje.
4. *La fijación en los hechos.* Detenerse en los acontecimientos del momento presente, sin ir más allá de lo inmediato y sin poner atención en los procesos graduales. Bloquea el aprendizaje generativo y deja lugar únicamente al aprendizaje adaptativo.
5. *La parábola de la rana hervida.* Enfatiza que los individuos y organizaciones no están preparados para detectar cambios graduales, en donde están las mayores amenazas. Es la incapacidad de ver cambios lentos, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos.
6. *La ilusión de que se aprende con la experiencia.* Refiere a las consecuencias de nuestros actos no inmediatas, con consecuencias posteriores. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo.
7. *El mito del equipo administrativo.* Es la “incompetencia calificada” y se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas.

El papel de las comunidades en la gestión del conocimiento

Las comunidades de práctica son los espacios privilegiados que hacen posible el desarrollo de las disciplinas de naturaleza social: visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, sin embargo, es su desarrollo, el que necesariamente impacta a las dos disciplinas de carácter individual: modelos mentales y dominio personal. Solamente a través de la interacción social se posibilita la confrontación de los modelos mentales y su sometimiento al escrutinio; es a través de esta interacción, que se puede pasar de un estado a otro en el dominio personal.

Es así como el aprendizaje en equipo como disciplina, describe de manera puntual la lógica de las interacciones esperadas hacia el interior de una comunidad de práctica. Es importante desde este modelo, contar con un equipo de trabajo proactivo, el cual se base en la autogestión y en donde participen todos con la finalidad de crear ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Este tipo de aprendizaje tiene que ver con la colaboración y desde la perspectiva de las comunidades de práctica implica tres dimensiones: la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos y en esto la colectividad juega un papel importante para lograrlo; la necesidad de una acción innovadora y coordinada, dónde los miembros de la organización se complementen y compartan una visión que les permita coordinarse y aprender de manera conjunta; y el papel de los miembros del equipo en otros equipos, que determina la posibilidad de ser modelo y compartir las buenas prácticas con otros miembros o equipos de la organización.

Las relaciones sociales o colectivas se favorecen a través del diálogo y la discusión, dinámicas que conllevan a la solución de problemas de forma creativa, colaborativa y eficiente. El trabajo colectivo es verdaderamente importante para el aprendizaje organizacional. Un equipo de trabajo es más que un individuo talentoso aislado, puesto que de forma colectiva se logran los objetivos organizacionales, de esta manera una organización es inteligente cuando sus miembros aprenden a aprender en conjunto, lo cual implica para la organización ser incluyente, empática y preocupada por sus miembros.

2.2 TRAYECTO PARA INNOVAR EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

Este apartado presenta las diferentes fases del proceso de gestión del conocimiento planeadas para el desarrollo del proyecto; en cada una se hace una descripción conceptual, se enuncia la finalidad perseguida y se presenta el listado de pasos específicos diseñados para su implementación.

A) CONFORMACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Una comunidad de práctica (CoP) permite una verdadera transformación, tiene efectos reales en la vida de las personas y permite compartir aprendizajes significativos. Desde esta perspectiva, para Wenger (2001) las comunidades de práctica son historias compartidas de aprendizaje que hacen posible que el conocimiento presente de forma individual, se conecte y se potencialice mediante la interacción. Interacción que implica la negociación constante de significados a través de la participación y cosificación; y que motiva a la memoria colectiva en donde no es necesario que una sola persona sepa todo.

La finalidad de esta fase en el proyecto consistió en constituir una nueva comunidad de práctica en el CEFSI, que reuniera a diferentes miembros del Centro que tenían bajo su responsabilidad la contratación de nuevos integrantes y que se caracterizaran por su capacidad de compartir y aprender constantemente.

El tiempo previsto para la conformación de la CoP fue de tres semanas y los pasos planeados para su construcción consistieron en:

- Presentar la propuesta inicial del proyecto a la Dirección del Centro para obtener la autorización y participación.
- Colocar un cartel relativo a la gestión del conocimiento para despertar el interés de formar parte de una comunidad de práctica en los miembros del CEFSI.
- Identificar a los miembros que pudieran estar interesados en el trabajo colaborativo.
- Persuadir personalmente a los candidatos para formar parte de una CoP.
- Convocar a una primera reunión con los participantes.
- Presentar al grupo la interpretación de lo que está sucediendo en términos de inserción laboral en el centro y la posibilidad de generar una propuesta de acción.

- Revisar las “intenciones” del grupo y sus orientaciones a la acción, para redefinir “el campo de trabajo”.
- Presentar los principios generales del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
- Anticipar posibles barreras del aprendizaje (individuales, de equipo, de organización) y formular preguntas para identificar posibles dificultades.
- Definir tiempo, espacio y algunas reglas básicas para conformación y reunión de la comunidad.
- Definir roles de participación.
- Autonombrar al grupo, como parte de la afiliación e identificación.
- Presentar a la Directora la conformación del grupo y el contexto de trabajo previsto.

B) MAPEO DEL CONOCIMIENTO

El mapeo del conocimiento tiene como finalidad mostrar el conocimiento dentro de una organización y permitir visualizar sus cualidades y aplicaciones. Para Toledano (2009) es “una arquitectura visual del dominio de conocimiento en una organización, que nos permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas” (p.1). El mapeo juega un papel fundamental en los proyectos de gestión del conocimiento, a través de esta herramienta es posible descubrir, compartir, crear conocimiento y ayudar a la toma de decisiones.

El mapeo tuvo como finalidad recuperar el conocimiento relevante y valioso que posee la organización, proveniente de distintos actores clave seleccionados estratégicamente y artefactos identificados a lo largo del proceso. Para lograrlo se siguieron durante cinco semanas los siguientes pasos:

- Determinar el tiempo de duración del proceso de mapeo.
- Analizar y estudiar el significado de mapeo.
- Recuperar a manera de “conocimiento requerido” las ideas generadas por la comunidad.
- Elaborar un listado de los actores informantes y artefactos a partir de las ideas iniciales aportadas por los miembros de la comunidad.

- Elaborar una serie de preguntas clave para identificar y conservar el conocimiento que tiene la organización.
- Generar una serie de preguntas clave y aplicar entrevistas a los actores clave identificados por los miembros de la comunidad.
- Aplicar cuestionarios a los actores informantes identificados.
- Sistematizar la información obtenida.

C) COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir de los resultados del mapeo, se plantea como tercera fase del proyecto, el diseño de la intervención relativa a la combinación del conocimiento y que Nonaka (1994) la define como:

“El segundo modo de conversión del conocimiento involucra el uso de procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos. Los individuos intercambian y combinan el conocimiento a través de mecanismos de intercambio como juntas y conversaciones telefónicas. La reconfiguración de información existente a través de la clasificación, la adición, la re-categorización, y la re-contextualización del conocimiento explícito puede llevarnos a nuevo conocimiento” (p.10).

Esta fase tuvo como finalidad elaborar los recursos necesarios para apoyar el proceso de inserción laboral de personal nuevo al Centro.

Pasos para el desarrollo de actividades:

- Analizar y organizar los datos del mapeo acerca del perfil del CEFISI, con base en los principios teóricos de construcción de perfiles presentados por el facilitador.
- Comparar en los perfiles específicos ya existentes, la presencia de datos “genéricos”.
- Enriquecer o complementar el perfil derivado del mapeo a partir de compararlo con los elementos del modelo de Hellison de responsabilidad personal y social, presentado por una facilitadora.
- Redactar la formulación final del perfil genérico.

- Analizar y organizar los datos del mapeo acerca de las prácticas actuales que tienen los coordinadores para realizar entrevistas laborales y la información teórica sobre las entrevistas por competencias, presentadas por el facilitador.
- Formular un listado final del perfil genérico.
- Conocer información teórica sobre las señales corporales que manda el entrevistado, presentado por el facilitador.
- Editar video a partir de la grabación de pequeñas cápsulas, en donde se presenten los miembros del CEFSI.
- Asistir a la inducción de profesores de asignatura.
- Combinar la información de la inducción de profesores de asignatura con la recabada durante el mapeo.
- Diseñar inducción, con base en la información y en la forma de aprender de los miembros del CEFSI.

D) DIFUSIÓN, USO Y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO

Para que el conocimiento llegue a los distintos actores de la organización, es necesaria su difusión, que consiste en: “su divulgación o esparcimiento entre los integrantes de la organización. Su característica principal es la transmisión en un sentido, es decir una persona envía el mensaje a otro (s) y no espera respuesta” (Firestone y McElroy, citado en Ortiz y Ruiz, 2009, p. 14).

La finalidad de esta etapa fue poner en uso los productos elaborados por los miembros de la comunidad de práctica, de tal forma que el proceso de inserción laboral se homogeneizara a través del uso de un modelo con pasos y herramientas útiles para la toma de decisiones.

Los pasos previstos para el almacenamiento de conocimiento fueron:

- Presentar el conocimiento generado al consejo del CEFSI, conformado por los diferentes coordinadores, para que juntos definan el espacio virtual ideal para su almacenamiento.
- Determinar de qué forma se difundirá el conocimiento entre todos los coordinadores y responsables de área que tienen bajo su responsabilidad contratar personal.

- Hacer uso del conocimiento para la contratación de personal en las distintas áreas del Centro.

2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos utilizados para la recuperación de los datos del presente proyecto están fundamentados en la investigación acción, metodología que tiene un enfoque cualitativo y es definida por Kemis (1984), citado en Latorre (2003) como:

“Una forma de indagación autorreflexiva realizada por quienes participan (profesorado, alumnado o dirección) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas, por ejemplo)”
(p.2)

La investigación acción comparte varias características con otro tipo de investigación, pero las que realmente la distinguen y diferencian de acuerdo a Pring (2000) en Latorre (2003) es que tiene las siguientes peculiaridades:

- Cíclica, recursiva. Es frecuente que algunos pasos se parezcan o sean repetidos en una secuencia similar.
- Participativa. Los individuos e informantes son partícipes en el proceso.
- Cualitativa. Propia del lenguaje más que de los números.
- Reflexiva. Propiciar una reflexión crítica es fundamental como parte del proceso, pero también de los resultados obtenidos en cada ciclo.

Árbol de problemas revela verdadera área de oportunidad

La construcción del árbol de problemas, es una técnica que ayuda a tener una visión completa a través de identificar de forma gráfica el problema central del escenario, así como sus causas y efectos. Haciendo una analogía entre el árbol del problema y un árbol, se puede decir que las causas son las raíces, el problema central es el tronco y las ramas se catalogan como los efectos. Para poder erradicar un problema es necesario tener en claro cuál es, de tal modo que la solución que se proponga no se quede a nivel de hojas

ni ramas, ya que ello no contribuye a encontrar caminos viables de solución al verdadero problema.

Identificación de actores clave

Como parte del mapeo tanto en su primera fase como en la segunda, los miembros de la comunidad de práctica en colaboración, identificaron actores clave con la finalidad de tener una visión más amplia y con mayor cantidad de elementos, a los cuales aplicaron entrevistas y cuestionarios, los actores elegidos en la primera etapa fueron los siguientes:

- 1 directora del Centro
- 3 coordinadores
- 3 colaboradores de nuevo ingreso
- 1 becaria (colaborador)
- 1 coordinadora de nuevo ingreso
- 3 colaboradores veteranos considerados comprometidos con el ITESO
- 1 responsable del proceso de inducción de la oficina de personal

Entrevista no estructurada.

También llamada en profundidad o etnográfica. Este tipo de instrumento es la que permite al entrevistador profundizar en ciertas ideas que tenía más o menos fundadas y encontrar explicaciones convincentes, es decir, acercarse a esas ideas, creencias y supuestos mantenidos por los entrevistados. Para Spradley (1979), citado en (Rodríguez, Gil y García, 1999), la existencia de un propósito explícito, la presentación de unas explicaciones al entrevistado y la formulación de unas cuestiones son los elementos diferenciadores de la entrevista a profundidad.

El cuestionario

Este instrumento fue utilizado en distintas etapas del proyecto, se aplicó principalmente cuando no fue posible conciliar una cita para llevar a cabo la entrevista. El cuestionario fue montado en una plataforma para ser respondido por los actores clave en cuestión.

Tradicionalmente se habla de dos tipos de cuestionarios, los cerrados y los abiertos. En el presente proyecto, se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas enviadas para su respuesta.

“...La única opción para la investigación cualitativa mediante cuestionario consiste en utilizar preguntas abiertas...Autores de metodología cuantitativa mencionan que estas preguntas son susceptibles de codificarse, mediante 1) observar la frecuencia con la que aparece cada respuesta a la pregunta, 2) elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia, 3) clasificar las respuestas en temas, aspectos o rubros, 4) darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta), y 5) asignar el código a cada patrón de respuesta” (Hernández y cols. 1998, p. 289, citado en Álvarez-Gayou, 2003, p.150).

El cuestionario es una buena alternativa para obtener información de los participantes cuanto se tiene la limitante de estar cara a cara.

Observación

La observación es utilizada por todos de forma cotidiana y es una fuente para lograr el sentido común y el conocimiento cultural. Según Augusto Comte citado en (Álvarez-Gayou ,2003, p. 104) “...la observación era uno de los cuatro métodos medulares de la investigación sociológica (junto con la comparación, el análisis histórico y la experimentación)”.

La observación requiere de todos los sentidos para ser analizado con profundidad, al respecto, Patricia y Peter Asler en (Álvarez-Gayou, 2003, p. 104) señala que:

“...la observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto (s) aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografías, grabación sonora, o videograbación y estudiándola posteriormente”.

Registro de datos a través de diarios

El registro de los datos recuperados de las entrevistas, observaciones y cuestionarios se realizaron a través de la transcripción directa en formatos de Word.

“El registro de los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas de recolección constituye un aspecto importante dentro del trabajo de campo, ya que de estos datos depende la construcción, comprensión o interpretación de la situación en estudio. El registro de datos consiste en almacenar y asegurar la información obtenida de las personas investigadas. En los entornos virtuales los datos obtenidos se caracterizan por su formato digital, lo que proporciona al investigador la facilidad y comodidad de su registro en forma casi instantánea y automática mientras los datos van surgiendo, pues basta con hacer un par de «clic» para lograrlo. (Orellana y Sánchez, 2006, p.217)

Grabación de audio

Esta herramienta fue utilizada durante todas las sesiones de la comunidad de práctica, la autorización de uso de grabadora se hizo al iniciar las sesiones de juntas. Esta técnica permite tener evidencia de los procesos, acuerdos, descripciones o situaciones que se presenten durante el trayecto de las distintas fases, además permite ser participante en las sesiones con todos los sentidos en el proceso, con la facilidad de hacer el análisis al escuchar y transcribir los audios.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El presente capítulo da cuenta del resultado de las distintas fases de la gestión del conocimiento que se llevaron a cabo durante el presente proyecto, así como del conocimiento estructural derivado de las mismas.

3.1 PROCESOS AL GESTIONAR UNA NUEVA MANERA DE APRENDER Y PRODUCIR

La validación organizacional se derivó de la construcción de una visión compartida con la Dirección

El primer paso para la conformación de la comunidad consistía en presentar el proyecto a la dirección, sin embargo, antes de esta presentación, el proceso de compartir la *visión* con posibles miembros de la comunidad fue iniciado con una coordinadora del Centro.

El encuentro no planeado con una coordinadora de Área fue aprovechado para invitarla a participar, mediante un diálogo activo se le explicó la importancia de compartir las prácticas y experiencias de diferentes coordinadores responsables o vinculados con el proceso de contratación, inducción y acompañamiento de los nuevos colaboradores, para llegar a generar conocimiento al interior de la organización, así como establecer una forma distinta de trabajar colaborativamente. La coordinadora mostró interés genuino al encontrar relación con temáticas actuales y proyectos trabajados dentro del Centro:

PY: [...] no podemos acompañar, no podemos educar, no podemos hablar de respeto, de innovación, si no tenemos primero capacitado al personal, ese modelo de atención lo estamos trabajando las áreas de servicio, las caras que van más hacia el usuario directamente y estamos trabajando en ejes que tendrían que estar, para permear a toda la gente hasta el final y creo que si tiene que ver con lo que tú estás diciendo (Diario 1, febrero, 2017)

Este primer intercambio transcurrió en medio de una negociación de significados en torno a los alcances del trabajo, entre los que destacaron la búsqueda de herramientas,

metodologías y procesos útiles para la formación de los colaboradores, especialmente para los contratados por proyecto o pocas horas a la semana.

PY: [...] Para que se enganchen, se comprometan. A mí me pasa igual con los instructores que entran y salen o que vienen por pocas horas al ITESO, y es complicado comprometerlos como a una persona que pueda estar las ocho horas. (Diario 1, febrero, 2017)

Por otro lado, se dialogó acerca de la importancia de tener claridad de los fundamentos para tomar decisiones y generar un camino común para lograr metas y objetivos del centro, lo que podría llevarse a cabo mediante el análisis de las distintas formas de contratación y la generación de perfiles del personal.

PY: A mí, no me sirve un instructor estrella, si no tiene lo fundante, una persona que tenga la visión de aportarle algo al tema de la salud, que le guste trabajar con muchachos y que le guste ser maestro, que le guste enseñar realmente, si no tiene eso se va a terminar tronando en algún momento. (Diario, febrero, 2017)

El proceso de gestión del conocimiento iniciado muestra cómo la interacción dio origen a una visión compartida en torno a una necesidad que no había sido discutido con anterioridad e hizo posible crear vínculo entre las personas. Es decir, generó el paso de la visión personal a una visión respaldada y, por otro lado, el diálogo reveló compromiso genuino, evidenciado a través del alistamiento y del entusiasmo por generar una empresa conjunta.

Al diálogo entre pares le siguió la presentación del proyecto a la Dirección con la finalidad de obtener la validación no sólo de la temática, sino de la forma de trabajo que convocaría a diversos miembros del Centro con la intención de aprovechar el capital humano, social y relacional existente.

El proyecto despertó interés por el modo de aprender propuesto que destacaba la importancia y pertinencia de poner en común las experiencias, así como la capitalización del conocimiento existente en algunos miembros del Centro más experimentados, quienes llevaban años contratando personal para sus equipos de trabajo.

La negociación de significados giró en torno a la posibilidad de generar un proceso de producción de conocimiento que llevara a incrementar las capacidades, motivación y competencias tanto de los individuos, como de los equipos. Es decir, que a través de la interacción se gestionara la colaboración, el aprendizaje individual y grupal para construir conocimiento relativo al proceso de contratación, inducción y acompañamiento.

PI: [...] Yo puedo recuperar lo que el Centro hace en torno a su equipo de personas, ¿qué hace?, ¿cómo estableces competencias, perfiles?, ¿qué habilidades son comunes y cuáles no? [...] (Diario 1, febrero 2017)

[...] Transitar en algo distinto, en hacer nuestro propio círculo. Es importante estar en constante renovación, construcción, capacitación, aunado a la rotación de personal en las distintas áreas. El conocimiento no es estático, ni las necesidades, ni las habilidades. (Diario 1, febrero 2017).

Plantear la relevancia de la cosificación fue un aspecto importante durante la entrevista, por lo que se hizo saber a la dirección que otro componente central en el objetivo del proyecto sería que éste contara con el conocimiento compartido y reorganizado de forma explícita, almacenado en algún repositorio accesible a los coordinadores, de tal forma que con el tiempo permaneciera en el Centro y no sólo a nivel de conocimiento individual, con el riesgo de perderlo si la persona que lo poseyera se separara de la institución.

De esta forma, en el proceso de compartir se enfatizó el objeto de conocimiento del proyecto, el modo de producirlo a través una comunidad y los alcances que este interés podría tener en tres niveles de aprendizaje: individual, colectivo y el de la propia organización.

PI: Lo más importante es lo que te haga sentido y que te sirva como excusa para aprender, definitivamente si esos dos elementos se conjugan en un proyecto, el Centro se va a beneficiar. (Diario 1, febrero 2017)

Esta visión jugó un rol fundamental para la validación del proyecto. El interés por el aprendizaje colectivo y el dominio personal de los miembros, fueron factores clave para que la visión llegara a ser compartida y poder invitar de manera formal y dentro del

espacio y horario laboral a los candidatos considerados por la gestora, actores clave para el proceso.

Compartir, escuchar y propiciar conversación para expresar los sueños, fueron los procesos de participación social que desencadenaron la afiliación a la comunidad.

A través de dos actividades simultáneas se inició la conformación de la comunidad, por un lado, se colocó un póster con el objetivo de visibilizar el tema de la gestión del conocimiento y despertar interés por construir juntos y, por otro lado, se formularon los criterios para identificar a los posibles miembros.

El póster fue elaborado y diseñado con base en rasgos comunes de los colaboradores del Centro: afines a temas deportivos y que gustan de imágenes más que de palabras, por lo que en la iconografía se decidió emplear estos dos elementos del repertorio compartido para comunicar su mensaje.

Se empleó una frase corta con alto significado para los miembros de la organización: “SE PARTE, COMPARTE. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO” y la imagen de un equipo deportivo, para aludir a la colaboración, la celebración de logros y el compartir momentos importantes.

El póster, que se muestra en la Figura 3, fue colocado al interior de una oficina, en un punto visible para los colaboradores. En general, la estrategia atrajo la atención y dio sentido al diálogo entablado con los colaboradores invitados a la conformación de la comunidad.

Deporte y Salud

ITESO
Universidad Jesuita de Guadalajara

“SÉ PARTE, COMPARTE”

-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Optimicemos y utilicemos el **CONOCIMIENTO**.
Familia **CEFSI** hoy tu aportación es más importante que nunca, aprendamos juntos, **en equipo somos mejor.**

Figura 3: Cartel de gestión de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

Foto: Fernanda Jiménez

Por otro lado, dentro de la fase de la conformación de la comunidad, se formularon preguntas que actuaron como criterios para explicitar las características deseables de los miembros:

- ¿Quién tiene conocimiento sobre el estilo Ignaciano?
- ¿Quién está interesado en el aprendizaje constante?
- ¿Quién sabe trabajar en equipo?

Estas preguntas fueron importantes para identificar entre los miembros del Centro aquellos que compartían identidad con la institución y sobre todo disposición para compartir conocimiento, propiciar espacios de colaboración y construcción conjunta, es decir, para el aprendizaje en equipo y el compromiso recíproco como unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones.

A estas preguntas iniciales, que tendían a identificar características comunes relacionadas con el aprendizaje, fueron añadidas otras del dominio personal: unas centradas en prácticas de inserción laboral y otras relativas a la representatividad de diferentes áreas.

- ¿Quién tiene experiencia en capacitación de personal?
- ¿Quién tiene experiencia en contratación de personal?
- ¿Quién sabe de acompañamiento y procesos formativos?
- ¿Quién es coordinador o coordinadora?

El uso de los criterios, subyacentes a las preguntas, permitió identificar ocho actores clave para conformar un equipo multifuncional, con capacidad de aportar variedad de conocimiento, potenciar el aprendizaje colaborativo y proveer distintas perspectivas para enfrentar problemas y sus resoluciones. En la lista de candidatos había un hombre y siete mujeres, de los cuales cuatro eran coordinadores de área, tres encargados de proyectos y una directora del Centro.

Persuadir a través de encuentros informales y mensajes telefónicos fue la estrategia de sensibilización e invitación, frente a la que todos se mostraron interesados; sin embargo, hubo dos personas que no aceptaron la invitación. Por otro lado, una de las integrantes sugirió incluir al psicólogo deportivo, con el que trabajaba en dupla para la selección y acompañamiento de colaboradores. El nuevo candidato tenía experiencia en el proceso

de inserción laboral y acompañamiento de su área y mostró interés por el tema, disposición para trabajar colaborativamente y para compartir su experiencia laboral y profesional.

Los criterios empleados para búsqueda, entre lo común y lo diferente, dio como resultado una comunidad conformada por siete personas procedentes de 4 distintas áreas del Centro, con una variedad de 2 cargos o roles y, con saberes de 3 campos disciplinares a nivel de licenciaturas y de 4 posgrados diferentes. La *Tabla 2. Características de los miembros de la CoP*, presenta estos y otros rasgos descriptivos de la variedad de miembros de la comunidad.

Tabla 2. Características de los miembros de la Comunidad de Práctica

GENERO	EDAD	NIVEL, GRADO Y/O ÁREA DE CONOCIMIENTO	PUESTO
Femenino	33 años	Lic. en Cultura Física y Deporte Master en Dirección de Empresas Deportivas Estudiante de la Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento.	Coordinadora de Desarrollo Deportivo
Femenino	33 años	Lic. en Psicología Estudiante de la Maestría en Actividad Física y Deportes con orientación a la Promoción de la Salud	Encargada del Área de Psicología de Actividad Física
Femenino	27 años	Lic. en Cultura Física y Deporte Maestría en Psicología del Deporte	Coordinadora de Deporte Educativo
Masculino	29 años	Lic. en Psicología Master en Psicología del Deporte	Encargado del Área de Psicología Deportiva
Femenino	38 años	Lic. Informática Lic. en Cultura Física y Deporte Estudiante de la Maestría en Administración	Responsable de Fuerzas Básicas
Masculino	29 años	Pasante de la Lic. en Cultura Física y Deporte	Coordinador de Juego y Recreación
Femenino	39 años	Lic. en Informática Administrativa Estudiante de la Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento	Coordinadora de Gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes tenían una jornada de horario fijo en el CEFISI, factor que, en combinación con la validación organizacional del proyecto, facilitó el establecimiento de un contexto para la interacción: fechas y espacios de reunión. El contexto desde la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional resulta fundamental para los procesos de creación del conocimiento por ser el lugar donde las perspectivas individuales pueden ser amplificadas y los conflictos resueltos para dar lugar a conceptos de

mayor nivel, es el espacio y el conjunto de circunstancias “para intercambiar ideas a través de narrativas compartidas e <<historias de guerra>> que puede ofrecer una plataforma importante en la cual se pueda construir entendimiento compartido a partir de información confusa y conflictiva” (Nonaka, 1994, p.18).

Durante la primera sesión se ofreció una definición de gestión del conocimiento y se comunicó al grupo el significado del término de comunidad de práctica, cómo se constituye esta estructura social, cómo difiere de otras y cómo se opera en ella. Esta primera aproximación a los conceptos de comunidad y gestión del conocimiento, permitió generar una visión compartida acerca del proyecto en términos del conocimiento a construir (inserción laboral) y el modo de hacerlo (gestión del conocimiento), especialmente en los aspectos asociados al valor de la experiencia acumulada de cada uno de los miembros y la flexibilidad para definir el proceso y sus productos.

La primera sesión fue determinante para negociar significado sobre las implicaciones del proceso de contratación de personal y la importancia de generar un sentido de pertenencia en los colaboradores contratados por proyectos. A través del diálogo se promovieron conversaciones abiertas para que los diferentes participantes dieran a conocer lo que pensaban y para influir en los otros a través de estos pensamientos, dentro de un equilibrio entre la búsqueda y la persuasión. De esta forma los modelos mentales expuestos permitieron identificar algunas de las ideas preconcebidas, ancladas en las “ideas rectoras de la Universidad”, que en parte respondían a la pregunta ¿en qué creemos?

FE: Lo que entiendo es un proceso previo, en donde es importante saber qué es lo que se necesita para poder contratar a alguien con base en la filosofía ignaciana, considerando el perfil mínimo indispensable y que una vez contratada la persona, hacer un trabajo de colaboración con el personal de nuevo ingreso, la importancia de la adaptación y que nos compre por qué estamos haciendo las cosas, el por qué de cada proyecto y que se ponga la camiseta más fácilmente y que realmente el también valore que, aunque dé solamente una clase con los niños, está abonando a un proyecto que va más allá de eso (Diario 2, febrero 2017).

La negociación de significados en torno a las necesidades que se enfrentan en la práctica de contratación, no solo permitió construir una visión compartida de futuro, sino que dio

lugar a la formulación de una empresa conjunta que podía traducirse en acciones. Como resultado los miembros de la comunidad generaron perspectivas y procesos concretos sobre lo que era necesario hacer: partir del conocimiento tácito y explícito que el propio personal ha construido a través de su participación y experiencia en el Centro, para construir un perfil genérico que identificara a todos los colaboradores del CEFSI y delinear un proceso común de inserción laboral que sirviera de plataforma para recibir a los miembros nuevos de cualquier área o proyecto.

SA: Debe de haber un perfil genérico que como Centro se busque, independientemente del perfil específico de su área. Considero que debe haber un general de habilidades.... (Diario 2, febrero 2017)

JE: Es importante rescatar, en qué se fijan cada uno de los coordinadores al contratar personal y que habilidades. Poner en común y darnos cuenta en lo que podemos coincidir. (Diario 2, febrero 2017)

Por otra parte, la intersubjetividad en la comprensión de la práctica (*creencias*) y en torno a la confianza mutua, la reciprocidad y los modelos de pertenencia (*pertenencia*), fuentes de cohesión entre los participantes, impulsaron el nacimiento y desarrollo de la identidad de la comunidad, que desde ese momento se autonombró “Los insertados”, aludiendo al proceso de inserción laboral.

CONSTRUCCIÓN DE UNA CoP “Los insertados”



Figura 4: Miembros de la Comunidad de Práctica “los insertados”
Fuente: Elaboración propia

En síntesis, durante esta primera fase del proyecto, la convergencia de los procesos de participación y cosificación, que tienen lugar en toda negociación de significados de una comunidad, hicieron posible: el paso de las visiones personales a una visión compartida, manifestada en el establecimiento del objetivo del proyecto (empresa conjunta) y; el incremento en el repertorio compartido, relacionado con la construcción de la identidad y la pertenencia.

La experiencia reflexionada genera posibilidades para el cambio en modelos mentales

La tercera dimensión de la intersubjetividad que impulsa el desarrollo de las comunidades de práctica es el establecimiento de las formas sociales de trabajo, incluido el uso de artefactos (*comportamiento*), razón por la que se abrió un grupo en una aplicación de redes sociales (WhatsApp) con la intención de facilitar la interacción y el intercambio de información en la comunidad.

Sin embargo, y a pesar de la familiaridad de los miembros con el uso de esta aplicación, el “*whatsapp*” como medio para la interacción e intercambio de contenidos relacionados con el proyecto no fue adoptado, ni llegó a formar parte de las formas sociales de trabajo. La escasa participación y/o la falta de respuesta de los miembros de la comunidad en ese contexto, denotó la necesidad de examinar los modelos mentales creencias y representaciones que se tenían sobre el funcionamiento de la comunicación en las redes sociales.

El análisis permitió reconocer los supuestos ocultos que se tenían acerca del papel que juega el dominio y experiencia en el uso de la aplicación, esto definitivamente no fue un criterio determinante para facilitar la participación en el proyecto. Fue necesario reconocer que la finalidad e intenciones de los usuarios al emplear las redes sociales, era lo que determinaba o no su incorporación a la dinámica de la comunidad. Para los miembros del CEFSI, específicamente los convocados a la comunidad, esa aplicación, así como otras redes sociales, no representaba un espacio o contexto apropiado para tratar temas de la práctica laboral. En este sentido resultó importante observar y aprovechar la cultura instaurada para la gestión de la información, por lo que se adoptó el uso correo institucional y el Outlook para la convocatoria a reuniones y el intercambio de contenidos.

Recuperar el objetivo del proyecto y conceptualizar en grupo el proceso de mapear, fueron insumos para la generación de preguntas e identificación de fuentes de información

El desarrollo de una visión compartida y el establecimiento de la empresa conjunta estuvieron seguidos del mapeo. Esta fase se orientó a la búsqueda y visualización de las experiencias y buenas prácticas de inserción laboral y contratación desarrolladas por diferentes actores del Centro y de acuerdo a lo programado, el proceso se llevó a cabo a lo largo de 5 semanas.

Lo primero que se abordó fue la necesidad de construir una comprensión común sobre el acto de mapear, por lo que se compartió con los miembros de la comunidad, el concepto ofrecido por Toledano.

El término mapeo de conocimiento es definido como una arquitectura visual del dominio de conocimiento en una organización, que nos permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas (Eppler 2001). Para Huijsen *et al* (2004a) el mapeo de conocimiento trata de hacer visible el conocimiento dentro de una organización y de permitir una mirada a sus cualidades y aplicaciones. (Toledano, 2009, p.1).

La conceptualización de mapeo entre los miembros de la comunidad transcurrió a través del diálogo, emplearon preferentemente el uso de la ejemplificación y la inducción y el resultado llevó a un incremento en el repertorio compartido respecto de cómo aprenden las organizaciones.

AN: Es como ver el contexto, ver todo de manera global, general, salirte y ver a los entrenadores, quien te resuelve mejor el conflicto con los papás, qué es lo que hace. Entonces, que ese sea tu diagrama de flujo para actuar con base en eso en una situación igual. Es lo que vamos hacer con el manual de fuerzas básicas.

...Es justo lo que voy a hacer con equipos representativos, hacer el mapeo para rescatar qué hay y qué tanta adherencia hay del modelo educativo del ITESO, ¿qué están haciendo? ¿qué si sirve, qué no sirve? ¿cuál es su percepción de eso? ¿qué de lo que está nos sirve? ¿qué de lo que hay en FB nos sirve? ¿cómo podemos

unificar? Con base en las dos perspectivas globales de las diferentes áreas y ahora sí, unificar una forma de actuar en todo el centro. (Diario 3, febrero 2017)

Por otro lado, se recuperó el objetivo del trabajo: *Construir el modelo de formación para el personal de nuevo ingreso del Centro de Educación Física y Salud integral, con la finalidad de hacer eficiente el acompañamiento a los usuarios de las distintas áreas.* aunque posteriormente tuvo modificaciones, permitió colocar en contexto la fase de mapeo.

JE: Este proyecto lo podemos llamar: Proceso formativo de inserción laboral en el CEFSI (Diario 3, febrero 2017)

AN: Yo creo que se va a ir dividiendo por diferentes etapas, la primera etapa obviamente va a ser sacar la información que queremos, o sea de lo que ya existe, la etapa dos cómo le vamos a dar acompañamiento y la etapa tres sería en qué momento lo sueltas. (Diario 3, febrero 2017)

A partir de la comprensión común del proceso de mapear, se dialogó sobre los distintos aspectos del conocimiento que requerían ser recuperados, las ideas iniciales de este conocimiento giraron en torno a:

- Personas del Centro responsables de contratación, reclutamiento, entrevistas, inducción, acompañamiento y capacitación de personal.
- Características, conocimientos y aptitudes con que cuentan los coordinadores.
- Conocimiento de los coordinadores sobre las Orientaciones Fundamentales del ITESO.
- Características de los colaboradores del CEFSI.
- Características de los colaboradores del ITESO.
- Metodología del proceso de inserción laboral (contratación, entrevistas, inducción, acompañamiento y capacitación) para el personal de nuevo ingreso que utilizan los distintos coordinadores.
- Información de los nuevos integrantes del CEFSI sobre aspectos que supieron, los que no supieron al integrarse al equipo de trabajo.
- Características de un colaborador modelo del CEFSI.
- Procesos utilizados por el área de personal de la institución para el proceso de inserción laboral del personal contratado por honorarios.

También se dialogó acerca de los instrumentos que posibilitarían recuperar las buenas prácticas. Se mencionó la posibilidad de hacer observación, como se hace en Fuerzas Básicas, así como llevar a cabo un análisis del trabajo colaborativo contenido en la memoria de la sesión de trabajo de Planeación e Integración del CEFSI V16 (activo del conocimiento), sesión grupal en el que participó la mayoría de los miembros del Centro.

AN: ¿No te sirven las sesiones del año pasado que tuvimos? al final de cuentas la información que se tuvo, yo creo que puede ser muy enriquecedora para esto, porque precisamente los valores que se manejaron, cuáles son las acciones o los planes que tú vas haciendo, todo lo que se trabajó en el campamento de Tapalpa en donde pusimos, cuáles son nuestros objetivos, cómo es que nos vemos en un futuro. Al final de cuentas esa información es muy útil porque estás abarcando a un porcentaje grande de tu población. (Diario 3, febrero 2017)

Sin embargo, para esta fase del proyecto se determinó utilizar la entrevista como medio de mapeo, ya que permitiría profundizar el conocimiento y experiencia del entrevistado, aclarar ideas, indagar aspectos no previstos...etc. Adicionalmente se acordó emplear un cuestionario digital en Google drive para aquellos casos en los que el entrevistado y entrevistador no pudieran hacer coincidir sus agendas, de tal forma que se pudiera contar con sus respuestas de forma escrita.

Con base en el listado de conocimiento requerido se identificó que el capital intelectual necesario para alcanzar el objetivo del proyecto se encontraba distribuido tanto en lo que hacían, reflexionaban y conocían los colaboradores del mismo Centro, como en las prácticas de algunas otras instancias de la universidad. A pesar de que inicialmente se había establecido que la producción del conocimiento estaría centrada en la experiencia de los miembros del CEFSI, se reconoció que vincularse con otros actores mediante puentes entre los límites de las prácticas comunes de inserción laboral, sería de gran valor para construir conocimiento para el propio Centro.

De manera colaborativa fueron identificados 17 actores clave para aplicación de entrevistas y cuestionarios, algunos de ellos coordinadores responsables de contratar y otros colaboradores que habían pasado por el proceso de contratación y por lo tanto vivieron el proceso. Esta selección tuvo como propósito recuperar la voz desde distintas

perspectivas para poder identificar coincidencias, características críticas y buenas prácticas durante los procesos de integración.

La lista de los informantes quedó constituida de la siguiente manera:

- La directora del Centro
- Los coordinadores de las áreas de Actividad Física y Comunicación Deportiva.
- La encargada de gestión del Domo de Actividad Física.
- Tres colaboradores de nuevo ingreso: entrenadora de futbol de Fuerzas Básicas, entrenador del equipo representativo de Animación y entrenador del equipo representativo de Basquetbol.
- Una becaria del área de Actividad Física
- Una coordinadora de nuevo ingreso de Deporte Educativo
- Dos colaboradores con más de dos periodos contratados, comprometidos y con identidad institucional: encargado de tenis tanto de Fuerzas Básicas como de Talleres y el instructor de clases del área de Actividad Física.
- La responsable del proceso de inducción de la Oficina de Personal.
- Cinco de los miembros de la comunidad: Encargada de Psicología del área de Actividad Física, Coordinadora de Gestión de Proyectos, Coordinador de Juego y Recreación, Coordinadora de Fuerzas Básicas y coordinadora de Desarrollo Deportivo. Estos últimos acordaron contestar de manera personal el cuestionario con la finalidad de compartir sus experiencias sobre el proceso de inserción laboral.

A través de las entrevistas se buscaba identificar, valorar y sistematizar las prácticas reales, no las ideales, es decir, se determinó preguntar a los coordinadores sobre lo que hacen y les funciona, además de identificar los activos del conocimiento tangibles empleados tales como documentos, listados, manuales o videos entre otros. De igual manera, las entrevistas a colaboradores se orientaron a la identificación y exteriorización de aquellos aspectos que les facilitaron el desarrollo de un sentido de pertenencia con el equipo de trabajo del CEFSI.

Las preguntas para los diferentes grupos de actores quedaron formuladas de la siguiente manera:

COORDINADORES RESPONSABLES DE CONTRATAR	COLABORADORES
1. ¿Cómo es el proceso que sigues de contratación?	1. ¿Cuánto tiempo tienes laborando en el ITESO?
2. ¿Qué elementos (conocimiento, habilidades...) tomas en cuenta para determinar si contratas o no?	2. Describe como fue tu proceso de formación (entrevista, inducción y capacitación) ¿Quién o quienes te lo proporcionaron?
3. ¿Consideras Orientaciones Fundamentales del ITESO para tu proceso de contratación?	3. ¿De dónde obtuviste información para introducirte a la universidad y en particular al CEFSI?
4. ¿Cómo es el proceso de inducción que proporcionas al personal de nuevo ingreso?	4. ¿A partir de cuándo te sentiste parte del ITESO Y qué te ayudó a conseguirlo?
5. ¿Cómo responsable de contratar, de donde obtienes información para llevar a cabo todo el proceso de inducción?	5. ¿Qué temas consideras importantes que se deban proporcionar al personal de nuevo ingreso del CEFSI?
6. ¿Cuánto tiempo dedicas al proceso de inserción de un nuevo miembro al ambiente laboral del ITESO?	6. ¿Cómo se relacionan las Orientaciones Fundamentales del ITESO con tu trabajo?
7. ¿Qué temas consideras importantes proporcionar al personal de nuevo ingreso?	7. ¿A quién recurres cuando no sabes hacer algo o enfrentas alguna situación problemática?
8. ¿Cuáles son las habilidades, aptitudes, conocimiento y actitudes que consideras más valiosas en un colaborador?	8. En tres palabras dime lo que representa el CEFSI para ti
9. ¿Qué tanta importancia le das al lenguaje no verbal que buscas al contratar a una persona? Y ¿Cuáles son los rasgos que tomas en cuenta? Ejemplo: postura de cuerpo, posición de brazos, mirada, vestimenta....	
10. En tres palabras dime lo que representa el CEFSI para ti	
11. Piensa en el colaborador que más te haya funcionado, menciona cinco características de esa persona.	
12. ¿En términos Ignacianos realizas alguna formación, capacitación, orientación?	
13. ¿Cómo se relacionan las Orientaciones Fundamentales del ITESO con tu trabajo?	
14. ¿Cuándo consideras que tu proceso de formación (entrevista, selección, inducción...) fue exitosa?	

La confianza y el compromiso mutuo posibilitaron el desarrollo de nuevos modelos mentales para la creación del conocimiento

“Los insertados”, caracterizados por la apertura al aprendizaje y el interés por compartir experiencias, convirtieron el contexto de trabajo en un escenario de participación social orientado a dos direcciones, por un lado, la negociación de significados directamente relacionados con el objeto de conocimiento del proyecto, perfil y/o prácticas de inserción, y por otro al proceso de interpretar la manera de producir conocimiento y hacer comunidad.

El diálogo y la discusión como modo de aprender en equipo, revelaron y gradualmente transformaron modelos mentales de los miembros sobre: el trabajo colaborativo, la confianza mutua y la horizontalidad. Simultáneamente, la variedad interna en la conformación de la comunidad y la autonomía para establecer los límites de las tareas por sí mismos, fueron las dos condiciones organizacionales que facilitaron esta transformación. El reajuste en los modelos mentales fue producido en la relación dinámica de participar en la comunidad y posibilitaron compartir una nueva práctica de aprendizaje organizacional, la generación de vínculos con otros compañeros y la producción de conocimiento organizacionalmente válido.

Los miembros de la comunidad voluntariamente dividieron el trabajo del mapeo de manera equitativa y acordaron entrevistar grupalmente a la directora del Centro, ya que fue identificada como informante clave por su experiencia en procesos de integración laboral, además de ser la responsable de validar el proyecto. Las entrevistas fueron grabadas y las respuestas obtenidas se sistematizaron en un mismo formato.

Al compartir las respuestas de los entrevistados, la comunidad valoró la formulación de las preguntas como un recurso adecuado para guiar la conversación y obtener información y a partir de las respuestas algunos de los miembros incluso identificaron redundancia con los procesos que siguen en sus propias prácticas de contratación.

JE, Comentó que durante su entrevista se dio cuenta que coinciden muchos de los procesos con los que personalmente lleva a cabo en su área. (Diario 5, marzo 2017).

El trabajo al interior de la comunidad permitió amplificar las perspectivas individuales sobre la inserción laboral, tanto en calidad como en cantidad. En la reflexión colectiva de la información mapeada hasta el momento se identificaron aspectos relativos a los contenidos de la inserción, las características de las personas, los procesos y lineamientos.

- Tener tabulador institucional autorizado anualmente.
- Coincidimos en que es importante que el coordinador se genere la siguiente pregunta después de realizar la entrevista ¿te ves trabajando con él con ella?

- Acordamos elaborar un formato único de datos para contratación, que pueda ser enviado a la asistente administrativa (del 100% del personal) (Diario 5, marzo 2017).
- EM Comentó que en su inducción le platicaron sobre la vida de San Ignacio, la historia del ITESO y de la compañía de Jesús.
- SA Afirma que en el CEFSI somos más vivenciales y que a ella no se le quedó la teoría de su inducción al llegar al ITESO, coincidimos con ella todos y en la importancia de los temas ignacianos, la historia, el contexto en el que estás parado, la filosofía, al lugar al que llegas y promover el tema de la integración
- Cómo logramos unir el proyecto de vida de las personas con el CEFSI, comentó MA.
- EM sugiere conocer a nuestra población, el perfil de los colaboradores, que tendemos a lo kinestésico.
- SA Añadió que sí es importante la teoría, pero siempre y cuando se complemente con algo vivencial.
- EM Comenta que es importante tener claro el objetivo de cada etapa de la inserción laboral (informar, motivar, enganchar). No perdernos y en dos horas querer abarcar todo. (Diario 6, marzo 2017).

El proceso de análisis provocó la exteriorización de las experiencias y el uso de artefactos que de manera personal emplean los miembros de la comunidad, estas unidades de conocimiento se sumaron a las respuestas que habían sido obtenidas a través de las entrevistas.

AN, Sugirió ver un video de una entrevista vivencial, en donde los aspectos que quería considerar los pusieron a prueba, fue un momento en donde compartimos todos y nos abrió la posibilidad de hacer algo así.

- FE y YU Compartieron como fue el proceso de inducción para el Curso de Verano, en donde dieron roles a cada uno de los colaboradores, para hacer el simulacro del primer día de clases y con esto intentar hacer de forma vivencial lo que sucedería y las dificultades con las que se podrían enfrentar. (Diario 5, marzo 2017)

Los problemas del aprendizaje organizacional son factores que se presentan tanto en actores de la comunidad, como en el propio gestor

Durante la fase de mapeo se enfrentaron dos barreras del aprendizaje organizacional que obstaculizaron la captura y sistematización de la información, por un lado, la dificultad para realizar las entrevistas se presentó a través del “*enemigo externo*”, al vincular la falta de información con las dificultades de las personas a entrevistar y por otro lado, “*yo soy mi puesto*” fue una barrera derivada de la dificultad para sostener la tensión creativa generada a partir de la yuxtaposición entre lo deseado (visión) y la realidad de la disposición de tiempo y la carga laboral enfrentada.

Un miembro de la comunidad escribió vía whatsapp para informar que su horario de trabajo había cambiado y no estaría presente en la sesión, pero que realizaría la entrevista correspondiente y la haría llegar. (Diario 5, marzo 2017)

Iniciamos la sesión, algunos llevaban sus entrevistas grabadas, otros no tuvieron oportunidad de realizarlas. (Diario 6, marzo 2017)

Esta fue la quinta reunión de la CoP, la participación bajó debido a un movimiento de junta que tuvieron los coordinadores. Seguimos con el mapeo, algunos no han pasado sus entrevistas al google drive y con eso iniciamos la reunión. Un compañero comentó que lo subiría ese mismo día y otra más mandó por correo para que el vaciado en línea lo realizara la gestora. (Diario 6, marzo 2017)

De manera paralela la poca experiencia de la gestora en tareas de análisis y sistematización, aunado a sus modelos mentales sobre la responsabilidad personal vs la responsabilidad compartida, provocó que en un par de sesiones no se avanzara en el análisis de la información. De esta manera, la participación–cosificación no siguió el calendario programado por la misma comunidad y durante esas semanas la identificación del conocimiento fue escasa y poco recontextualizada.

La primera parte de la reunión intentamos ponernos de acuerdo sobre la forma en que analizaríamos la información recuperada, la poca que hasta el momento se tenía. MA sugirió que se generan categorías a lo que complementó AN que podría ser previo a la contratación, durante la inducción y el proceso de adaptación.

Analizar qué preguntas abonan a cada una de esas tres etapas. (Diario 5, marzo 2017)

La junta giró en torno a entender o llegar a concretos de la mejor forma de sistematizar la información una vez montada en google drive. (Diario 6, marzo 2017)

La identificación de las barreras que estaban impidiendo o dificultando la producción de conocimiento fue un paso necesario para poder abordarlas y superarlas. Las comunidades de práctica son lugares donde las perspectivas individuales pueden ser amplificadas y los conflictos resueltos para dar lugar a conceptos de mayor nivel. Frente a la identificación de los modelos mentales que estaban dificultando el avance, la gestora del proyecto, en colaboración con otro miembro de la comunidad trabajaron para generar una propuesta de análisis y organización de la información obtenida a través de las entrevistas, lo que permitió movilizar la producción que había quedado estancada temporalmente.

La metodología para el análisis buscaba organizar la información mapeada alrededor de cuatro categorías: perfil, entrevista, inducción y conocimiento relevante. Fue presentada a los miembros de la comunidad en la siguiente reunión de trabajo, con lo que los niveles de participación y cosificación se reactivaron.

Iniciamos explicando lo que haríamos en la sesión para comenzar con el proceso de sistematización, el cual consistió en dividir en cuatro categorías la información: perfil, entrevista, inducción y conocimiento importante. Repartimos las entrevistas entre todos y entregamos post it de cuatro colores distintos que representaban las cuatro categorías identificadas, para que cada miembro apuntara en su papelito la información considerada importante y la clasificara. (Diario 8, marzo 2017)

La producción del conocimiento posibilita el aprendizaje organizacional y la identificación de nuevas áreas de oportunidad

La creación del conocimiento, mediada por un proceso de gestión en el que compartir *historias de guerra* formaba parte del intercambio del conocimiento tácito, permitió

reconocer de forma colectiva lo que se sabía, pero también lo que se requería saber o aprender, como por ejemplo lo referido al proceso del alta del RFC o los modelos de las entrevistas por competencias.

Creemos importante tener un papel impreso con los papeles requeridos para la contratación (copias de IFE, Comprobante de domicilio con CP, Acta de nacimiento, CURP y RFC).

Coincidimos en la importancia de explicar el tema del RFC, desde el régimen en el que se tienen que dar de alta, las direcciones, etc. (Diario 5, marzo 2017)

EM: Puedo dar una revisada a las teorías de las entrevistas por competencias para entender mejor y poder aplicarlo. (Diario 5, marzo 2017).

Si bien en el modelo de gestión del conocimiento de segunda generación se distinguen cuatro procesos internos en la operación de producción del conocimiento, durante el desarrollo del proyecto, al establecer relaciones entre la información generada durante las entrevistas, el conocimiento interno sistematizado y algunos recursos externos como videos y los supuestos de la teoría de entrevistas por competencias, se puso en evidencia que el aprendizaje individual y grupal dependía de la dinámica simultánea y circular entre la identificación del capital interno y la adquisición de información.

El primer mapa del conocimiento resultado de los procesos de combinación que se presenta en la Figura 5. Mapa del Conocimiento, identificaba cuatro aspectos a considerar para el proceso de inserción laboral: Actores informantes del Centro y la organización; Artefactos de apoyo o que sirven como recursos; Buenas prácticas en las diferentes etapas (previa, convocatoria, entrevista e inducción) y Programas académicos para el apoyo teórico.

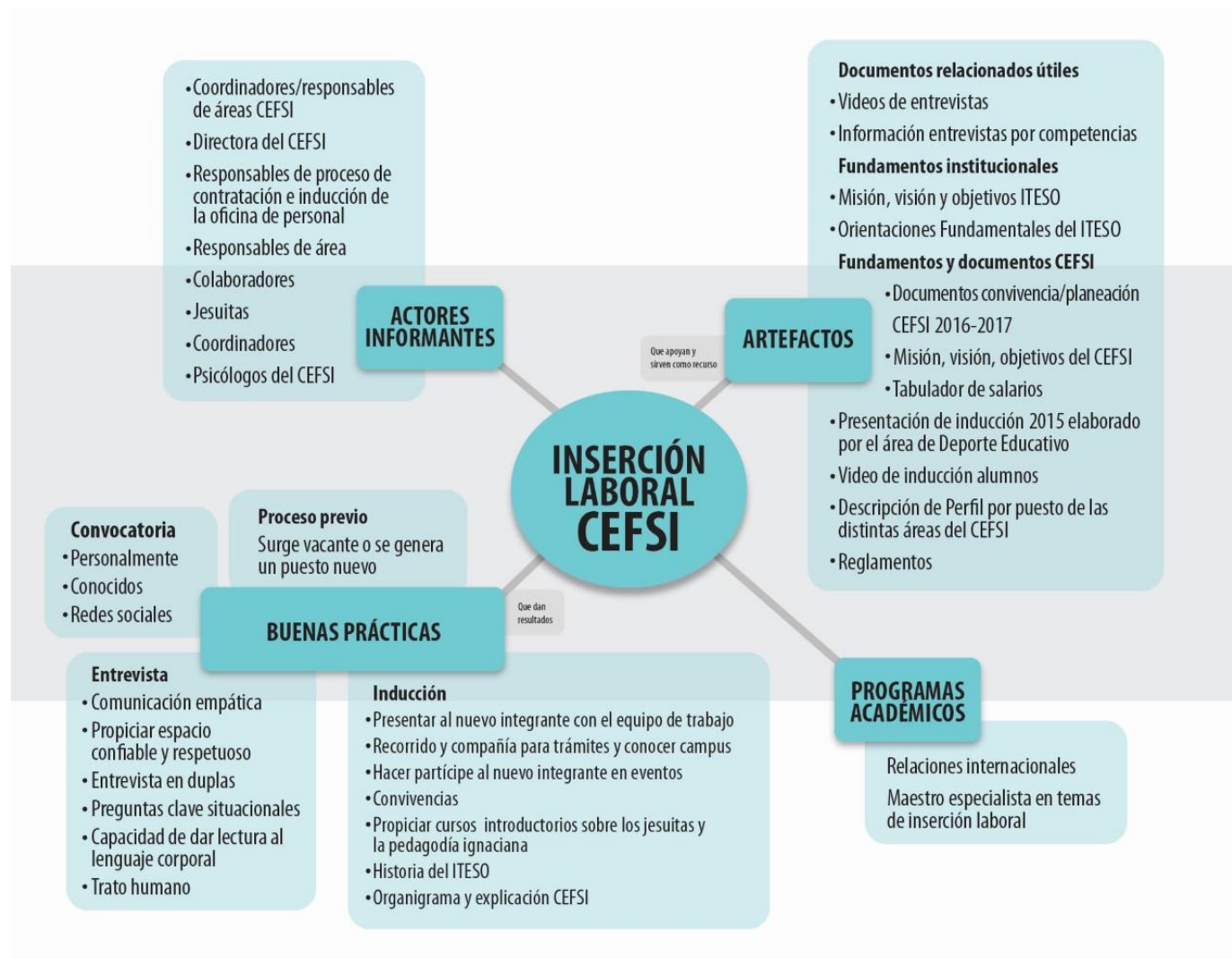


Figura 5: Mapa del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de la información llevó a identificar la prioridad de definir el perfil genérico como activo del conocimiento, que serviría de base para dar paso a la cosificación del resto de insumos planteados para el proceso de inserción laboral: listado de aspectos básicos para entrevistas y planeación del proceso de inducción.

Posterior se identificó como prioritario sacar el perfil genérico del CEFSI, como parte medular para los siguientes pasos del proceso, se acordó que cada uno de los miembros llevarían por escrito la definición de sus perfiles a la siguiente sesión. (Diario 7, marzo 2017)

Se tenía la previsión de combinar la experiencia de los entrevistados con modelos teóricos, específicamente el de Responsabilidad Social y Personal de Hellison, con la finalidad de nombrar lo que ya se hace, pero, al momento de abordar esta combinación aparecieron otros saberes que tenía el Centro y que no habían sido tomados en cuenta, es así que después del proceso de análisis, diálogo y reflexión, los activos del conocimiento que se consideraron en la comunidad de práctica para el perfil genérico fueron los siguientes:

1. Información derivada del mapeo.
2. Teoría sobre entrevistas a través de competencias.
3. Modelo de Hellison.
4. Perfiles de puestos de las coordinaciones de Actividad física, Desarrollo deportivo y del proyecto Curso de Verano Infantil.
5. Modelo de acompañamiento de la coordinación de Desarrollo Deportivo.
6. Sesión de trabajo de Planeación e Integración del CEFSI V16.
7. Orientaciones Fundamentales del ITESO.

Para dar inicio al proceso de combinación, diferentes miembros de la comunidad compartieron información según su dominio respecto de los diferentes activos del conocimiento. En un segundo momento, se clasificaron las características de cada uno de los activos las cuales fueron identificadas como competencias en términos de *habilidades, actitudes y conocimiento*.

AN Comenta que una forma eficiente de hacer participar a los miembros de la Cop “Los insertados” es proponiendo que preparen temas de interés de acuerdo a las necesidades. Ejemplo: JE, apóyanos presentando lo que son las OFTS. (Diario 7, marzo 2017)

Con base en lo anterior, se elaboró un primer listado de nueve habilidades, ocho actitudes y cuatro conocimientos, identificados de forma común en todos los colaboradores del CEFSI, la *Tabla 3. Características del perfil genérico miembros del CEFSI* presenta este primer acercamiento a la descripción del perfil genérico. Los componentes de este perfil fueron divididos entre los miembros de la comunidad con el objetivo de formular una primera definición. Al momento de compartir la negociación de significados versó principalmente sobre las distintas perspectivas que se tenían acerca de los conceptos de *positivo y alegre*, al no tener claro cuál de los dos aspectos definía a los miembros del Centro, se acordó dejar ambos como componentes de una misma actitud. Por otro lado, se identificó que los componentes de la categoría de conocimientos estaban enfocados al perfil específico de cada puesto, por lo que a partir del análisis se seleccionaron únicamente cuatro conocimientos considerados elementos comunes.

Otro aspecto destacado en la negociación de significados se orientó a los acuerdos para definir las categorías de habilidad, actitud y conocimiento. En este sentido, los miembros de la comunidad acordaron formular descripciones sencillas y de fácil comprensión para todos los colaboradores del Centro, independientemente de su rol o formación. Las definiciones construidas facilitaron la clasificación de las competencias al interior de cada una de ellas.

Tabla 3. Características del perfil genérico miembros del CEFSI

HABILIDADES	ACTITUDES	CONOCIMIENTO
Auto superación Comunicación Expertis Formador Liderazgo Motivación Resolución de conflictos T. Equipo M. Grupal Inclusión	Honestidad Paciencia Tolerancia Alegría/positivismo Respeto Responsabilidad Servicio Empatía	Tic's Office Planeación Primeros Auxilios

Fuente: Elaboración propia

Los procesos de gestión del conocimiento transcurrieron en un contexto dinámico, dónde el mapeo y la combinación no se presentaron de manera aislada y secuencial. En el desarrollo del proyecto ocurrieron de forma simultánea, durante el proceso de mapeo los miembros de la comunidad sugirieron la existencia de otros activos del conocimiento, propios de la organización y que no se sabían de antemano, lo que permitió combinar nuevos elementos y permanecer en constante transformación.

La validación, no validación o invalidación de las producciones parciales redefinieron el curso del proyecto de gestión del conocimiento

Con la finalidad de dar paso a la elaboración de los recursos planificados (videos, recorridos y rúbricas) para consolidar el proceso de inserción laboral, se planteó obtener la validación organizacional del primer producto cosificado <<Perfil genérico de los colaboradores del Centro>>. Aunque este paso no había sido previsto en la planeación de la fase de mapeo, la validación representa uno de los momentos decisivos para la integración y uso de los conocimientos producidos. De esta manera algunos miembros de la comunidad explicaron a la dirección del CEFSI, las características del perfil genérico y recursos que fueron utilizados como insumos para el análisis y clasificación.

Otro de los insumos utilizados fue el modelo de Hellison en términos de valores y cuestiones que son fundamentales para este modelo y se hizo un listado.

Las descripciones de puesto que se tienen por área, fueron otro insumo, en donde quien contaba con esa información rescató lo correspondiente a actitudes, habilidades y conocimiento ahí descritas y se hizo listado.

Se tomó en cuenta la información que arrojaron las entrevistas durante el mapeo. Desarrollo deportivo presentó la forma de trabajo y se hizo también un listado de aspectos que desde esa área se tomaban en cuenta para la contratación de un colaborador.

Se tomaron en cuenta los aspectos considerados para la contratación del staff del curso de verano.

También se utilizó información de la sesión de trabajo de Planeación e Integración del CEFSI V16. (sesión de trabajo con el 100% de los miembros CEFSI).

Y por último se analizó el documento de las Orientaciones fundamentales del ITESO (Diario 1B, mayo 2017)

La confianza entre los miembros de la comunidad y la directora fue un factor fundamental para movilizar la espiral del conocimiento a través del diálogo entre el conocimiento tácito y explícito, esto a su vez propició la generación de contextos de interacción y colaboración que permitieron transitar del nivel de aprendizaje individual al nivel de aprendizaje y conocimiento organizacional.

El primer producto quedó en calidad de “no validado”, sin embargo, la dirección valoró el proceso transcurrido, compartió la visión sobre la importancia de tener un proceso de inserción laboral, construido a través de las buenas experiencias de los coordinadores y aportó la identificación de áreas de mejora, por lo que solicitó una nueva sesión para que se describieran detalladamente los resultados del mapeo y sus contenidos.

Los miembros de la comunidad aprovecharon el espacio para invitar a la directora a afiliarse como miembro activo de la comunidad de práctica, ya que su experiencia en procesos de análisis de datos y su visión sistémica del funcionamiento del Centro, incrementaría las capacidades del sistema autoorganizado de la comunidad y sus habilidades para crear conceptos.

PI: Para validar esto, me gustaría conocer a profundidad los contenidos, de entrada, me suena raro que algunos conceptos entren en habilidades, habría que

chechar, creo que no todo coincide, algunas definiciones creo que podrían estar mejor redactadas o más claras ...hay cosas que sí nos tendríamos que meter a profundidad, si tú me dices, válidalo ahorita, me costaría trabajo, sí necesito yo ver sus fuentes de información, ¿qué de este mapeo es la información que les arrojó? (Diario 1B, mayo 2017)

PI Comentó que para que esté validado este proceso, no era que ella tuviera que decir sí o no, sino que juntos preguntarse si estaba toda la información o se había obviado algo o este resultado complementarlo con algo más, invitó a todos a reflexionar qué hacía falta, porque ella sentía que había sido un proceso más endógeno (mirarse a sí mismos). (Diario 2B, mayo 2017)

La incorporación de un alto mando reconfiguró la comunidad y permitió la validación simultánea de los avances

Derivada de la incorporación del nuevo miembro, la comunidad de práctica quedó conformada por los ocho participantes que aparecen en la imagen *Reconfiguración de la CoP: “Los insertados”*, sin embargo, las reuniones fueron temporalmente suspendidas por dos meses, a solicitud de la directora y en virtud de la carga laboral que en ese momento enfrentaba el Centro y que disminuía su posibilidad de participar activamente.

Reconfiguración de la CoP

“Los insertados”



Figura 6: Miembros de la reconfiguración de la Comunidad de Práctica “los insertados”
Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la comunidad se vio impactado positivamente al integrarse la dirección, por un lado, en términos de la intersubjetividad se incrementó el compromiso de los miembros, manifestado en el nivel de su participación-asistencia y por otra parte los procesos de validación pudieron transcurrir de manera continua. En esta estructura de producción y aprendizaje del conocimiento todos los miembros fueron actores importantes que trabajaban juntos horizontal y verticalmente, sin embargo, la presencia de un mando superior proporcionó “visiones para la dirección” y también el “visto bueno” para la realización de visiones.

Algunos de los cambios iniciales modificaron la frecuencia y duración de las reuniones, se estableció pasar de reuniones semanales de una hora a reuniones quincenales más prolongadas. Otro aspecto de la intersubjetividad trabajado, fue el fortalecimiento de las relaciones de identidad y los modelos de pertenencia, mediante la reconstrucción contextualizada del origen y desarrollo de la visión compartida.

PI Solicitó que se le siguiera contextualizando entre todos, porque ella se sentía fuera del proceso y que el resto de la comunidad estaba empapada del trabajo que juntos habían desempeñado. (Diario 2B, mayo 2017)

La comunidad retomó el conocimiento previamente producido y dialogó en torno al proceso realizado para llegar a la definición de la primera versión del perfil genérico. El recuento histórico resultó fundamental para los que no estuvieron en la sesión de validación, para integrar a la nueva participante, así como para re conectar a la comunidad en conjunto. Re escucharse dio sentido de identidad, permitió a los miembros re conocerse de manera multilateral, más allá de su propia individualidad y también llevó al proyecto y a la comunidad a revisar críticamente el conocimiento producido en términos de “a dónde se había llegado hasta el momento” y “a dónde se pretendía llegar”.

PI: La sensación que me quedó, es que, a partir del trabajo que ustedes habían hecho, se abrían “n” cantidad de líneas, estaba amplísimo, entonces en este sentido hay que decir: ¿qué de esto toca hacer?, estaban muy abiertas las opciones y luego muy concretas las líneas de los productos (un video, esto, lo otro...) ahorita lo que recuerdo, que es lo que podemos ir armando en términos de proceso, de etapas, es que eso estuvieran encadenado y no todo a la par. (Diario 2B, mayo 2017)

El rol de liderazgo asumido y otorgado a la nueva integrante, llevó a la comunidad a una posición estratégica para la producción del perfil genérico en la que se identificó la necesidad de combinar información de otras fuentes. Se planeó enriquecer el mapeo con el conocimiento explícito y tácito de nuevos actores informantes: coordinadores y encargados de área, que tenían bajo su responsabilidad entrenadores, instructores, becarios, etc., que eran identificados por su experiencia al liderar un grupo de colaboradores y a quienes se consideraba con ideas claras e incluso con artefactos del conocimiento que definían los perfiles individuales de puestos.

PI Propuso preguntarnos quiénes son aquellas personas que cumplen con el perfil que cada coordinador requiere o aquellas personas que están más próximas. Partiendo de lo que tácitamente ya hace cada coordinador. No contrata a cualquiera, hay algo que busca desde un entrenador, un instructor, un becario... (Diario 2B, mayo 2017)

De esta manera la fluctuación introducida, ambigüedad en la definición del perfil, llevó a la comunidad a modificar la planeación original y a trabajar de manera flexible y responsiva a las condiciones del contexto. Previo a los procesos de combinación, se había previsto una sola fase de mapeo que explorara y explicitara el capital intelectual de la organización, en sus procesos, personas, relaciones...etc., sin embargo, el *caos creativo* derivado de la desarticulación o fluctuación, movilizó la forma de aprender y llevó a los miembros de la comunidad a procesos de explicitación y combinación circulares, que les permitió abordar nuevas formas de aprendizaje grupal.

Durante este segundo mapeo y de manera colaborativa se identificaron 7 actores clave:

1. **Coordinador de Gestión de Instalaciones**
2. **Coordinador de Comunicación deportiva**
3. **Coordinador de Actividad Física y Salud Integral**
4. **Coordinador de Juego y Recreación**
5. **Coordinadora de Desarrollo Deportivo**
6. **Coordinadora de Gestión de Proyectos**
7. **Encargada de Fuerzas Básicas**

Esta selección de actores tuvo como propósito recuperar la voz de los coordinadores de quienes dependen los colaboradores del Centro y quienes son personas experimentadas

en procesos de inserción laboral. Con esto se buscó tener perspectivas desde distintos ángulos para poder identificar coincidencias y características críticas en términos de habilidades y actitudes. Se determinó hacer entrevistas o bien un proceso de auto reflexión, ya que dentro de la Comunidad de Práctica se encontraban cuatro de los actores clave identificados. Las preguntas en las que se basaron las entrevistas fueron las siguientes:

1. ¿Quiénes son tus dos o tres instructores, entrenadores o colaboradores que en el tiempo que llevas en la coordinación han sido o son tu ideal de lo que requieres o visualizas para tu área?

Reflexiona, enumerar las habilidades, actitudes y conocimientos que los describen.

2. ¿Habría algo para tu proyecto hiciera falta en términos de perfil?



En comunidad se estudiaron nuevamente las definiciones de habilidad, actitud y conocimiento, con el objetivo de tener un repertorio compartido e identificar con claridad la ubicación de cada una de ellas. Una vez entendidos los conceptos y su categorización, se combinó el conocimiento obtenido de las distintas entrevistas, se identificaron las cinco habilidades y las cinco actitudes con mayor frecuencia, las cuales fueron nombradas por los miembros de la comunidad como competencias ideales.

El componente de conocimiento se acordó que no debería ser desagregado en sus elementos específicos, ya que, a través del perfil particular del puesto de cada área, se definiría. La concreción en las preguntas ya categorizadas en términos de habilidades, actitudes y conocimientos, la experiencia adquirida durante el primer mapeo y un liderazgo con experiencia en procesos de análisis y sistematización, fueron fundamentales para adicionar elementos a la construcción del perfil genérico.

El primer mapeo permitió tener una perspectiva de las competencias reales, el segundo mapeo una perspectiva sobre las competencias ideal y para identificar las habilidades y actitudes desde una perspectiva institucional, un miembro de la comunidad, presentó las Orientaciones Fundamentales del ITESO. de donde se extrajeron y se sistematizaron cinco habilidades y ocho actitudes.

Habilidades y actitudes fueron mapeadas desde diferentes fuentes de información, los coordinadores y colaboradores del Centro, así como en fuentes documentales institucionales y en literatura especializada. Como resultado se obtuvieron tres listados de estos componentes de competencia, que permitieron identificar desde distintas dimensiones el conocimiento humano y estructural de la organización. La *Tabla 4. Competencias: reales, ideales e institucionales*, muestra las habilidades y actitudes, de las tres dimensiones mapeadas.

Tabla 4. Competencias: reales, ideales e institucionales

COMPETENCIAS IDEALES		COMPETENCIAS REALES		COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
Entrevistas a coordinadores		Personas identificadas con "la camiseta bien puesta" y nuevos integrantes. Modelo de Hellison, perfiles de áreas: Actividad Física, Desarrollo Deportivo (Modelo formador-entrenador), Curso de Verano Infantil y sesión de trabajo de Planeación e Integración del CEFSI V16		OFI'S como parte fundamental del MEI, se detectaron las siguientes competencias	
HABILIDADES	ACTITUDES	HABILIDADES	ACTITUDES	HABILIDADES	ACTITUDES
Capacidad resolutiva Empatía Estratega Buena comunicación Liderazgo Trabajo en equipo	Responsable Servicio Honestidad Humano Compromiso Perseverancia Reflexivo Proactivo Capacidad de adaptación	Comunicación Formador Liderazgo Resolución de conflictos Trabajo en equipo Empatía	Honestidad Paciencia Tolerancia Positivismo Respeto Responsabilidad Servicio Auto superación Inclusión Motivación	Concientización Disciplina Diálogo Auto conocimiento Crítica frente a las distintas ideologías y modos de interpretar la realidad.	Reflexivo Compromiso Respeto Auto superación Auto trascendencia Libertada Participación Compromiso social

Fuente: Elaboración propia

Las competencias ideales y reales fueron un marco de comprensión común para los miembros del Centro, mientras que las competencias institucionales proporcionaron el parámetro organizacional. Para producir el perfil genérico resultó necesario combinar la información derivada de las diferentes fuentes de información, se diagramó en un pintarrón las tres dimensiones a considerar (real, ideal e institucional) con la intención de tener una vista global de los listados obtenidos hasta ese momento. Lo anterior llevó a un ejercicio de análisis, en donde se identificaron aquellas competencias que aparecían al menos en dos dimensiones o bien competencias que se pudieran categorizar bajo el mismo concepto.

PI: Una cosa son los ideales de la institución, otra lo que somos como Centro actualmente y otra es qué quisiéramos lograr, entonces (se levanta de su silla, toma marcadores y comienza a escribir en el pintarrón) no sé si pudiéramos verlo como en planos para ir distinguiendo aquello que nos puede realmente definir de manera más completa. Posteriormente hizo círculos para poner los tres listados construidos (Diario 8B, noviembre 2017)

El trabajo llevó a la reflexión en cada una de las competencias analizadas, tal fue el caso de *liderazgo* a pesar de aparecer tanto en la dimensión real como en la ideal, se decidió dejar fuera del listado genérico, por parecer un rasgo más asociado a los perfiles específicos que a lo genérico. *Formador* fue otra competencia que invitó al diálogo profundo y que se concluyó incluirla bajo el concepto de disposición a la enseñanza. De esta manera se llegó al perfil genérico del CEFSI que más adelante se presenta como parte del conocimiento estructural.

Se concluyó con el tema de liderazgo que, la característica que sí podría ser parte de todos los miembros tiene que ver con el **trabajo colaborativo**, en donde todos los miembros de la comunidad estuvieron de acuerdo con eliminar liderazgo, pero que sí habría otra característica común a todos. (Diario 8B, noviembre 2017)

La figura 7. Diagrama con tres dimensiones: real, ideal e institucional, muestra el proceso de análisis y síntesis para llegar a un listado único de perfil genérico de los miembros del CEFSI.

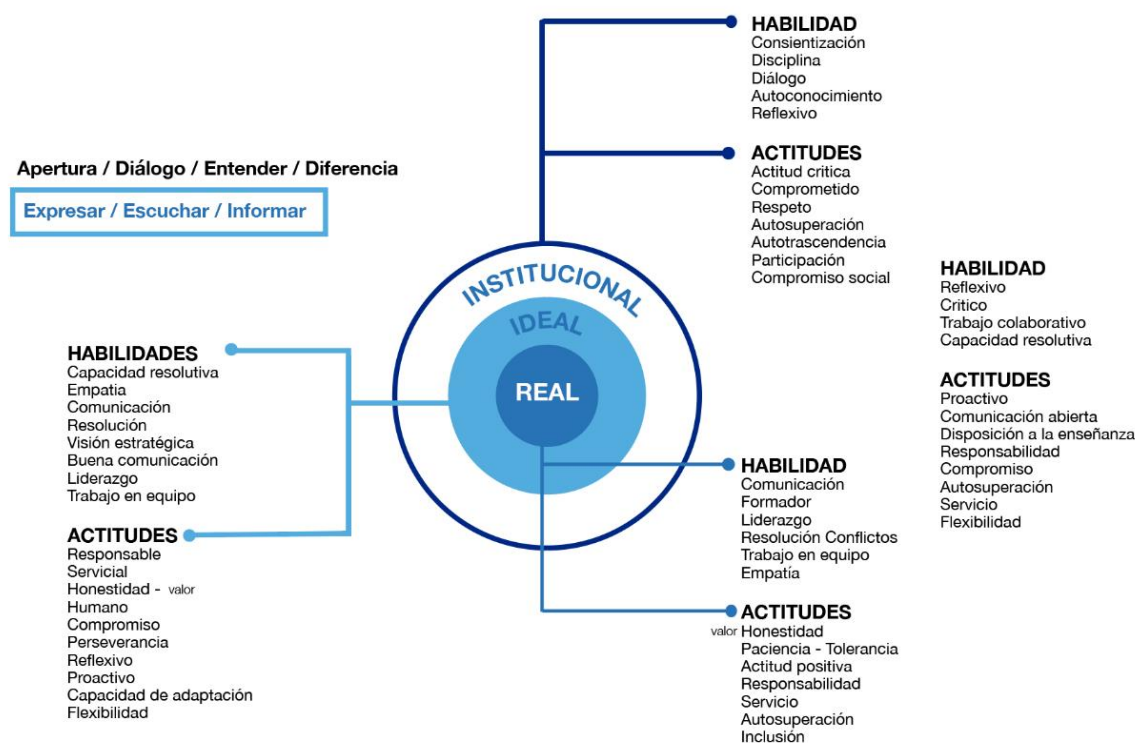


Figura 7: Diagrama con tres dimensiones: real, ideal e institucional
 Fuente: Elaboración propia

Los dos aspectos más valorados al interior de la comunidad fueron los procesos de aprendizaje en equipo y la memoria organizacional de los nuevos activos de conocimiento. Se destacó que un factor fundamental para el dominio del aprendizaje en equipo consistió en darse el tiempo necesario para aprehender vs generar productos. Por otra parte, se identificó el valor de conservar el conocimiento producido en algún tipo de repositorio, de tal forma que pudiera ser utilizado para atender los retos de la inserción laboral, así como para emprender nuevos procesos o mejoras tanto a nivel individual, como organizacional.

AN Yo también creo que no hay prisa, este tipo de procesos no tienes por qué forzarlos, si estamos teniendo tantas dudas y tantos detallitos que están saliendo, es porque se necesita aclararlos, por eso a veces sigues avanzando y no te quedó claro algo en el mismo quehacer ya lo dejaste de aplicar por lo mismo que no quedó claro. Yo sí creo que esto es la base de algo importante y si se le tiene que dar tiempo, hay que respetarlo y a mí en particular me está ayudando mucho.

La fase de Difusión, uso y almacenamiento del conocimiento, aunque fue planeada como parte del proyecto, al momento de la producción de este informe no ha sido desarrollada, por lo que no se presenta el análisis de lo acontecido al respecto. La difusión ha transcurrido a través de procesos de transmisión, mediante el uso de correo electrónico y de su presentación frente a diferentes equipos de trabajo del Centro.

Una de las limitaciones que tuvo el proyecto fue su corta producción, que puede ser atribuible, a la apuesta por escenarios diferentes de trabajo y a la inexperiencia en el manejo de estos modelos de gestión. Se colocaron de forma positiva la gestión de la colaboración y del aprendizaje, pero se requirió de mucho tiempo de negociación, por lo que los productos generados no alcanzaron los objetivos planteados inicialmente en el proyecto.

3.2 CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL

En el presente apartado se muestran los productos del conocimiento estructural generados con base en la combinación derivada de los procesos de mapeo:

- A. ¿Qué entendemos por habilidad, actitud y conocimiento?
- B. Mapa de las prácticas de inserción laboral
- C. Perfil genérico para colaboradores del CEFSI
- D. Publicación “1,2,3 ¡ITESO!”

Se ha planteado la importancia de difundir esta información entre los diferentes miembros del CEFSI, especialmente entre aquellos que tienen a su cargo la coordinación de alguna de las áreas y, también se ha planteado la necesidad de almacenarlo en un espacio de acceso compartido.

A. ¿Qué entendemos por habilidad, actitud y conocimiento?

El producto consiste en la descripción de los componentes básicos de toda competencia y algunos ejemplos para cada uno de estos componentes.

Su valor radica en el uso que podrá hacerse para procesos futuros de modificación, o transformación del perfil genérico del Centro, construcción de perfiles específicos por área o como marco de comprensión común para definir convocatorias de contratación de un nuevo miembro de cualquiera de los equipos del Centro.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR HABILIDAD, ACTITUD Y CONOCIMIENTO?

DEFINICIÓN	<p>HABILIDAD capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad (tiene que ver con la ejecución, con el saber hacer) lo que hay detrás de la habilidad es que se desarrolla, que se aprende.</p> <p>SABER HACER</p>	<p>ACTITUD Es una predisposición que involucra emociones y procedimientos. Tiene que ver con un modo constante de actuar de una persona, lo que la persona deja ver.</p> <p>Es la manera de estar alguien dispuesto a actuar u obrar. Tendencia o disposición de actuar de determinada manera. (Lo que se ve, lo emocional y el pensamiento). Se puede modificar una actitud a través de modificar comportamientos.</p> <p>A nivel situacional, actitud ante un problema, en donde mi actitud es buscar culpables o mi actitud es resolver el problema, o sentirme culpable, ¿cuál es mi predisposición de actuar ante determinada situación? SABER SER</p>	<p>CONOCIMIENTO Conjunto de saberes para ejecutar una función laboral.</p> <p>Es el componente cognitivo que sustenta las competencias laborales y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye tanto al conocimiento como información, es decir, conocimiento de objetos, eventos, fenómenos, símbolos; y, al conocimiento como entendimiento, es decir, la información puesta en relación o contextualizada, integrando marcos explicativos e interpretativos mayores, y dando base para discernimientos y juicios.</p> <p>SABER</p>
EJEMPLOS	<p>Capacidad resolutoria, saber trabajar bajo presión, trabajar en equipo, planificación, habilidades comunicativas, pensamiento crítico, creatividad. posibilidad de generar algo distinto, manejo de personas, coordinación con los demás, inteligencia emocional, juicio, negociación, autoconocimiento, dominio de las técnicas de captación de información, búsqueda de información, gestionar proyectos, positivismo, orientación de servicio, flexibilidad cognitiva. capacidad de adaptarse, visión y pensamiento estratégico, apertura al diálogo, responsabilidad, ser propositivo, respeto, disposición del trabajo en equipo, ser positivo, ser sociable, puntualidad, proactividad, actitud de riesgo, anticipación, proactivo, actualización permanente, decisión (empuje para hacer algo), tenacidad, dinamismo, postura positiva frente al fracaso, auto confianza, Inconformidad (como sentido crítico, crítica positiva), perseverancia, independencia, propositivo, y social (habilidades sociales), gestión de la crisis , manejo del conflicto, recuperación frente al fracaso, control y supervisión (evaluación), búsqueda de información.</p>	<p>Aprender a aceptar las críticas, flexibilidad y adaptación, motivación y confianza, positivismo, Orientación de servicio, Flexibilidad cognitiva. Capacidad de adaptarse, Visión y pensamiento estratégico, Apertura al diálogo, Responsabilidad, Ser propositivo, Respeto, disposición del trabajo en equipo, ser positivo, ser sociable, Puntualidad, proactividad, actitud de riesgo, anticipación, proactivo, Actualización permanente, decisión (empuje para hacer algo), tenacidad, dinamismo, Postura positiva frente al fracaso, auto confianza, Inconformidad (como sentido crítico, crítica positiva), perseverancia, flexibilidad, independencia, propositivo.</p>	<p>Negociaciones de contabilidad, informática, ventas, tecnología TIC, planeación, primero auxilios</p>

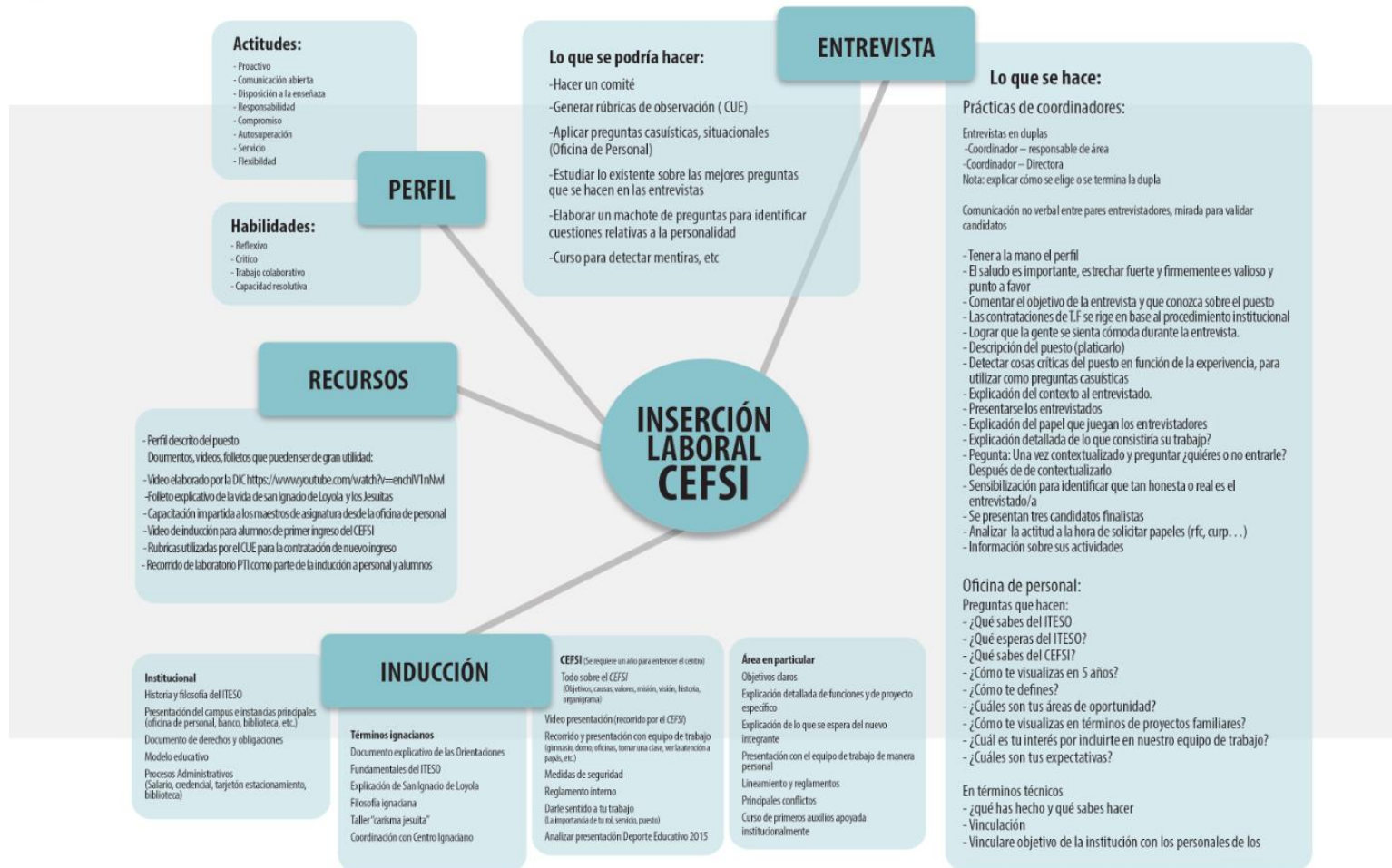
Los insertados: comunidad de práctica del CEFSI (2019)

B. Mapa de las prácticas de inserción laboral

Presenta información relacionada con las diferentes etapas del proceso de inserción laboral: elementos del perfil genérico esperado, recomendaciones para las entrevistas de selección de personal y listado de buenas prácticas, así como niveles para la inducción y recursos institucionales, documentos y videos a los que se puede acceder para facilitar el proceso.

El mapa enriquece y complementa las prácticas individuales al combinar las *voces* de diferentes miembros que han tenido a su cargo el proceso de inserción y, por lo tanto, posibilita la conducción de procesos de inserción más completos, facilita la búsqueda de recursos y puede ayudar a la contratación de personal más adecuado.

MAPA DE LAS PRÁCTICAS DE INSERCIÓN LABORAL



Los insertados: comunidad de práctica del CEFSI (2019)

C. Perfil genérico para colaboradores del CEFSI

Este conocimiento es la base para dar continuidad al proceso de inserción laboral, a partir de esta información los coordinadores del Centro podrán generar perfiles específicos, elaborar preguntas de entrevistas intencionadas para identificar las actitudes y habilidades de posibles nuevos miembros, la inducción de nuevos miembros podrá elaborarse con base a estas características, este listado se podrá complementar con el perfil específico para generar convocatorias laborales, el proceso de capacitación podrá ser enfocado de manera individual para fortalecer las carencias de los colaboradores, así como dar acompañamiento con información específica.

PERFIL GENÉRICO

Competencias que identifican al colaborador del CEFSI



D. Publicación “1,2,3 ¡ITESO!”

La importancia de este periódico es que puede ser relevante para el cien por ciento de los miembros del CEFSI, no únicamente para coordinadores, pues la intención es motivar a las personas en la continuidad de generación de Comunidades de Práctica sobre distintos temas de interés común, es decir fortalecer una nueva forma de trabajar colaborativamente e interdisciplinariamente sin que sea un mandato, que surja el interés desde cualquier nivel organizacional y desde cualquier tema que involucre a varios. Es relevante porque puede ser una nueva forma de comunicación al interior del Centro, en donde se compartan buenas prácticas sobre distintos procesos, en donde distintas comunidades expongan sus propuestas e intereses.

1, 2, 3, ¡ITESO!

Informativo interno del Centro de Educación Física y Salud Integral ITESO | Noviembre 11 de 2017 | Número 1

COLABORADORES DEL CEFSI SE REÚNEN PARA INNOVAR UN MODELO DE INTEGRACIÓN LABORAL

Página 2



PRINCIPALES NEGOCIACIONES DE SIGNIFICADO

La comunidad de práctica "Los insertados" han dedicado varias sesiones a definir el perfil genérico del colaborador del CEFSI.

Página 3



PARTICIPAR Y COMPROMETERSE MUTUAMENTE

Termina Inter SUJ, un evento que involucró a todos los miembros del CEFSI, autoridades celebran y agradecen.

Página 4



CELEBRAR

La convivencia en las distintas celebraciones y festejos son espacios que permiten crear vínculos.

Página 2

MIEMBROS DEL CEFSI SE REÚNEN A COMPARTIR BUENAS PRÁCTICAS, EXPERIENCIAS A TRAVÉS DEL DIÁLOGO Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA SOBRE EL PROCESO DE INTEGRACIÓN LABORAL

Encontrar un anuncio con la oferta de trabajo, recibir un correo, un whatsapp, una llamada telefónica de un amigo, de un conocido informándote sobre la posibilidad de trabajar en el ITESO; ser citado para una o varias entrevistas, recibir la maravillosa respuesta de que has sido seleccionado y posteriormente adentrarte en los paisajes boscosos y deliciosos aromas que ofrece la universidad, es algo que todos los miembros del CEFSI vivieron de una u otra forma y quienes están por llegar, vivirán.

Probablemente muchas dudas invadieron tu mente con cuestiones tan básicas, pero indispensables para cohabitar esta hermosa casa de estudios como: ¿Los baños en dónde estarán?, ¿Tarjetón, credencial qué más necesito para estacionarme?, ¿El será el contador?, ¿Qué es un centro?, y... ¿Quiénes serán los dueños del ITESO?, ¿jesuitas? ¿Eso con qué se come?, ITESO ¿significará Instituto Técnico Especial Social O...?, ¿SEXI, SELFIE?, ¿Cómo dicen que se llama esta área, centro, dirección...? Estas y muchas preguntas más son con las que te enfrentaste al llegar por primera vez. Algunos tuvieron la oportunidad de encontrar respuestas de forma inmediata, otros tardaron poco y algunos más después de años aún es posible que no tengan respuesta a todas sus dudas.

Con la intención de homogeneizar el proceso que enfrenta todo miembro nuevo del CEFSI y convencidos de que cada integrante del centro es clave para lograr los objetivos no solo a corto plazo, si no con miras a cinco años (Plan quinquenal), un equipo de ocho personas representantes de distintas coordinaciones del centro se reúnen periódicamente a compartir experiencias y buenas prácticas sobre el proceso de integración (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y acompañamiento).

Este equipo se autodenominó Comunidad de Práctica "Los insertados", concepto acuñado por Etienne Wenger quien afirma que lo seres humanos aprenden de forma colaborativa a través de la participación, la negociación de significados y la cosificación; permitiendo entonces la generación de una empresa conjunta en donde se genere un repertorio compartido y el compromiso mutuo de sus miembros. El objetivo es generar un modelo de integración laboral para que todo aquel miembro de nuevo ingreso, sea parte de



un proceso claro y humano, que le permita incorporarse no solo en su proyecto en particular del CEFSI, sino adentrarse en la institución a la que pertenece. Los productos a desarrollar como parte del objetivo son: perfil con indicadores comunes para los colaboradores del CEFSI, listado de preguntas clave y rúbrica de observación como recursos de entrevista laboral,

recursos para la inducción: video para presentación del personal CEFSI, folleto guía de aspectos básicos a saber dentro del ITESO, guía del recorrido al interior del campus, vinculación con la Oficina de Personal de la Universidad, videos institucionales, temas importantes.

¡CELEBRACIÓN!

Algunos colaboradores se reúnen a celebrar tras una clausura emotiva, colorida, de mucho baile y medallas en el marco del Inter SUJ 2017. Una semana intensa de trabajo, meses de planeación y preparación fueron motivo suficiente para un brindis con quien se vuelve familia en un segundo hogar.

Los espacios de convivencia generan identidad, crean vínculos que permiten relaciones distintas. Los miembros del CEFSI o como hacen referencia ellos mismos LA FAMILIA CEFSI difícilmente tienen oportunidad de coincidir en horarios y espacios laborales, es por eso que se intencionan celebraciones de cumpleaños cada mes, en donde hay oportunidad de conocerse.



PILAR RODRÍGUEZ, DIRECTORA DEL CEFSI RECONOCE, FELICITA Y AGRADECE A TODOS LOS COLABORADORES, POR LO QUE ELLA LLAMA “MISIÓN CUMPLIDA” DURANTE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PASADOS INTERSUJ EN EL MARCO DE LOS 60 AÑOS DEL ITESO



Calear la pista, cuidar el grosor de la arena, cambiar los fotomurales, capacitar árbitros, comprar el catering para los músicos, dar la hidratación suficiente para cada encuentro, coordinar las situaciones médicas, motivar a los atletas y entrenadores, recibir reclamos, coordinar a los voluntarios, establecer el orden de mención del presidium, animar a los asistentes, reportar resultados, resguardar bultos, llevar materiales a cancha, buscar los resultados deportivos, preparar las flores, dejar apunto cada instalación... si... seguramente ya los cansé con este listado que solo refleja un 20% de las cosas que tuvimos que hacer para sacar adelante un evento como el InterSUJ. En más de una ocasión me han preguntado, "¿qué necesidad tenemos de hacer las cosas así, de exigimos tanto, cuando los otros no lo hacen?"... y la respuesta es simple: porque somos ITESO, y eso significa superación, no sólo con el propósito de quedarnos satisfechos con nosotros mismos, sino para que ese esfuerzo de fruto en nuestros jóvenes universitarios.

Al final de los InterSUJ, me encuentro como muchas caras cansadas, pero también me quedo con la imagen de cientos de jóvenes que vivieron una semana que seguramente no olvidarán... por ello y tantísimas razones más FELICIDADES A TODOS... con toda certeza les digo MISIÓN CUMPLIDA!!

Les comparto además de mi agradecimiento, el mensaje que nos envía nuestro Director Juan Carlos Núñez.

Abrazo para tod@s!

Estimada Pilar:

Por medio de la presente envío mi agradecimiento y mi felicitación a ti y a todo el equipo del CEFSI por la organización del INTERSUJ.

Gestionar una actividad de ese tamaño implica mucho trabajo y enormes retos. Sólo puede desarrollarse adecuadamente cuando se cuenta con un equipo de personas profesional y comprometido.

Los resultados, tanto en lo organizativo como en lo deportivo, son muy buenos. Además, las actividades se desarrollaron en un ánimo festivo, de encuentro y de respeto; se logró involucrar a buena parte de la comunidad universitaria, las situaciones urgentes se resolvieron adecuadamente y las ceremonias de inauguración y clausura fueron innovadoras.

Seguramente, como en todo, habrá aspectos que mejorar y de los que aprender, pero el balance es muy positivo y así me lo han expresado colegas, autoridades universitarias y homologos.

Reconozco el trabajo de todos ustedes en esta actividad tan significativa en el marco de la celebración de los 60 años de la universidad. Cada quien desde su tarea contribuyó al éxito del encuentro deportivo.

Agradezco también el apoyo que nos brindaron otras áreas del ITESO y que fue fundamental para sacar este proyecto adelante.

Celebren, descansen y luego evalúen para aprender de lo que hicimos bien y de lo que podemos mejorar. Es un gusto trabajar con ustedes.



LAS PRINCIPALES NEGOCIACIONES DE SIGNIFICADO DE “LOS INSERTADOS” HAN GIRADO EN TORNO A TRES COMPETENCIAS: HABILIDADES, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS



HABILIDAD



ACTITUD



CONOCIMIENTO

Aunque el objetivo planteado en la Comunidad de Práctica es alcanzable, el tener claridad a cerca del perfil general ha resultado verdaderamente valioso y fundamental para continuar con los pasos estipulados. Esto ha traído como consecuencia aprender en equipo a cerca de la definición de habilidad, actitud y conocimiento, con la finalidad de tener un repertorio compartido y juntos poder clasificar aquellas características indagadas desde distintos activos del conocimiento de la organización.

Para llegar a las conclusiones que más adelante se

muestran, se entrevistaron a 12 colaboradores (coordinadores, becarios, personas consideradas con “la camiseta bien puesta”, miembros “nuevos” y un par de entrevistadas de la oficina de personal). La intención fue rescatar las características reales del perfil. Además se cotejaron con las competencias identificadas en el Modelo de Hellison, en los perfiles de puesto del área de Actividad Física, del área de Desarrollo Deportivo, Curso de Verano Infantil y competencias identificadas por casi el cien por ciento de los colaboradores del centro en el trabajo realizado en Tapalpa 2016. Se redactó un primer listado.

Por otra parte se recuperaron competencias del perfil ideal por medio de entrevistas a 10 coordinadores que tienen bajo su responsabilidad contratar personal, se analizó el Modelo Educativo Institucional y las

Orientaciones Fundamentales del ITESO, con estos tres insumos se elaboró un segundo listado que se cotejó con el primero con la finalidad de concentrar todas las competencias en un solo documento: perfil genérico de competencias que identifican a un colaborador del CEFSI. En este proceso se detectó que las competencias del rubro de conocimiento eran repetitivas y que tiene que ver en mayor medida con el perfil específico de puesto, razón por la cual se muestra la información correspondiente a actitudes y habilidades, dejando los conocimientos para un proceso específico.



ACTITUDES

- Servicio
- Honestidad
- Humano
- Visión y pensamiento estratégico
- Capacidad de adaptación
- Compromiso
- Perseverancia
- Proactividad
- Reflexivo
- Paciencia
- Tolerancia
- Positivo
- Respeto
- Responsabilidad
- Autosuperación
- Inclusión
- Compromiso social
- Concientización

HABILIDADES

- Capacidad resolutoria y de conflictos
- Empático
- Planeación
- Entrega (Dar un extra)
- Buena comunicación
- Liderazgo
- Conciliador o solución de conflictos
- Inteligencia emocional
- Trabajo en equipo
- Formador
- Comunicación/ apertura al diálogo
- Compasión
- Disciplina
- Auto conocimiento
- Crítica

CONCLUSIONES

Los procesos de la gestión del conocimiento pueden propiciar un interés genuino para resolver una problemática o bien trabajar sobre un área de oportunidad específica, este tipo de gestión además posibilita compartir una visión que, aunque puede existir en la organización de forma distribuida y no necesariamente explícita, un proyecto de esta naturaleza permite evidenciarla y trabajarla de forma conjunta, como lo fue el caso de la inserción laboral del CEFSI.

Después de 10 meses de la conducción de un proyecto de gestión del conocimiento, es posible concluir que esta disciplina ha sido efectiva para transformar los modelos mentales de una gestora, involucrar a un alto mando, provocar un modo distinto de aprender a través del trabajo colaborativo, generar una visión compartida sobre un área de oportunidad y para atender de forma flexible las necesidades presentes dentro de una organización. Por otro lado, se han identificado algunas problemáticas que limitan el aprendizaje organizacional y también se han generado algunas recomendaciones para el desarrollo de una comunidad de práctica.

El rol del gestor del conocimiento es fundamental, esto no significa que deba dominar el tema en cuestión, pero sí tener una actitud proactiva encaminada al constante aprendizaje en los distintos niveles, individual, grupal y organizacional. En este sentido, la creencia o modelo mental de la gestora acerca de que su falta de conocimiento teórico sobre procesos de inserción laboral sería un impedimento para compartir su visión y conducir a la comunidad, fue modificado a lo largo de las primeras sesiones, al distinguir la importancia de transmitir esa motivación interna por aprender, compartir experiencias y juntos generar estrategias para hacerse de conocimiento nuevo o bien reunir el conocimiento distribuido en la organización para el logro de objetivos.

Por otro lado, también se puede atribuir el cambio del modelo mental al empoderamiento adquirido a partir del estudio de la teoría de distintos modelos de gestión del conocimiento. Aprender y discutir sobre este tipo de gestión hizo posible identificar herramientas, sugerencias, barreras y otros aspectos importantes para conducir y reflexionar el proceso. En un primer proyecto de esta naturaleza, algo que ayudó fue el

contar con asesoría de expertos en gestión del conocimiento que le sirvieron como orientadores para la toma de decisiones.

En procesos de aprendizaje organizacional, si bien hay que estar atentos a las barreras que se presentan de forma natural entre los miembros de la comunidad, también resulta necesario estar atentos a los modelos mentales del que conduce el proceso de gestión del conocimiento, de tal manera que descubra si se encuentra limitando el aprendizaje de la organización al atribuir la falta de avance en la producción del conocimiento al *enemigo externo*, identificado con los propios miembros de la comunidad.

Se identificó que independientemente del compromiso mutuo que los miembros de la comunidad manifiesten en las distintas fases del proceso, es determinante que todo gestor permanezca atento a las necesidades de la comunidad, tanto a nivel individual, como a nivel grupal, actúe como mediador para motivar la participación de los diferentes miembros, tome en cuenta el rol que ocupan en la organización, sus habilidades, intereses, así como la gestión del tiempo y el espacio para las reuniones de la comunidad. Por lo que puede afirmarse que la gestión del conocimiento implica un proceso reflexivo y metacognitivo continuo acerca de la propia actuación, la dinámica de la comunidad y el objeto de conocimiento que se busca producir.

En el desarrollo del proyecto, favoreció contar con la participación y compromiso de un alto mando, que se unió a una comunidad consolidada, interesada en generar conocimiento de forma horizontal. Su rol, derivado de su experiencia en el tema y su posición en la organización, permitió la validación simultánea de los avances y denotó una percepción valiosa de lo producido para la organización. Esto permite inferir que, para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento, en comunidades que incorporan personas ubicadas en un nivel superior dentro de la organización, es importante permitir que los miembros “pares” de la comunidad inicien el proceso y desarrollen una intersubjetividad profunda acerca de sus formas de trabajo.

Incluir a la organización a través de un alto mando resulta clave para el desarrollo de un proyecto, inicialmente posibilita y facilita la creación de contextos de interacción y en momentos posteriores, a través de la presentación de avances, se pueden validar o reorientar los esfuerzos.

En este proyecto se produjo un doble aprendizaje, uno referido directamente a la temática y otro a los “modos de aprender” y los esquemas de pensamiento que este aprendizaje conlleva. Hacer una gestión del conocimiento que apostó por la colaboración, la información y el aprendizaje simultáneamente, limitó el alcance de la producción o cosificación a la que se orientaba, porque hubo que dedicar tiempo al aprendizaje sobre el modo de aprender y no solamente de lo que se quería producir. Por lo que se puede recomendar tener cuidado en el planteamiento del objetivo y los productos a generar, cuando adicionalmente se busca colocar una forma diferente de aprender o bien, se tiene que contemplar mayor tiempo para lograr dichos objetivos.

La gestión del conocimiento es tan flexible como la dinámica organizacional a la cual se ajusta. En este tipo de procesos, no necesariamente se mapea una vez durante el proceso, algunas veces se requiere de más esfuerzos para localizar el conocimiento y poder avanzar. Es necesario establecer un objetivo general y un plan que oriente las acciones, ya que no se pretende improvisar, pero el proceso requiere adaptarse a las necesidades que se derivan no solo de la producción de información, sino de la gestión de la colaboración y el aprendizaje dentro de la organización. Si un proyecto se enfoca únicamente a la producción, puede haber un gestor externo que recopile, documente y “entregue” el conocimiento producido, sin que esto impacte las posibilidades de aprendizaje y colaboración de los miembros de la organización.

Una manera eficaz de incrementar la redundancia de la información resulta al incluir a quienes tienen el conocimiento y/o la práctica, así como a las personas que pasaron por esa experiencia como usuarios. Este tipo de redundancia permite obtener desde dos dimensiones distintas y amplía la perspectiva.

El conocimiento construido ha resultado valioso no sólo porque explicita el capital humano de la propia organización, sino por su potencial para convertirse en un activo de conocimiento para diferentes fines, por ejemplo, el perfil desarrollado ya fue empleado como un aporte durante el desarrollo del modelo educativo deportivo del Centro.

En esta primera experiencia se identifican algunas recomendaciones útiles para la conformación de comunidades de práctica y el impulso de nuevos procesos de creación del conocimiento:

- Es fundamental identificar un problema o área de oportunidad compartida o compartible para todos.
- El gestor debe permanecer atento a la influencia que sus propios modelos mentales van generando en el proceso de gestión.
- Incluir a un alto mando en diferentes momentos del proceso facilita la validación del proyecto, la de sus avances e incluso su producción.
- La variedad de requisitos amplía las perspectivas.
- Realizar cortes de los avances es un proceso relevante porque despierta motivación en los miembros de la comunidad, mantiene su interés y además hace posible informar el punto en el que se está.

REFERENCIAS

- ÁLVAREZ-GAYOU, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador
- APORTELA, I. Y PONJUÁN, G. (2008). La Segunda Generación del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, vol. 39, núm. 1, abril, 2008, pp. 19-30 Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418336002>
- CANALS, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Los libros de Infonomía 5, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- FIGARELLA, D. Y ZAMORA, A. (s/f). *El poder del conocimiento. Activos de conocimiento y capital social*. Primera edición [ebook] Luis Chang Chang Fun. Obtenido de: <http://publicaciones.caf.com/media/1356/176.pdf> [Accessed 8 Feb. 2019].
- JUNTA DE GOBIERNO DEL ITESO (2003). *Misión del ITESO*. México: autor.
- ITESO (2017). Planes quinquenales de la Dirección de Integración Comunitaria y sus centros 2017-202. México: autor.
- JUNTA DE GOBIERNO DEL ITESO (2015). *Estatuto Orgánico del ITESO*. México: autor.
- ITESO (2015) *Junta de Gobierno, Estatuto Orgánico del ITESO*. México: ITESO Recuperado en: <https://www.iteso.mx/documents/2624322/0/Estatuto+org%C3%A1nico.pdf/bf28f6ed-2263-4887-927f-a52680f16bfd>
- LATORRE, A. (2003). *La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Ed. Graó.
- NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*. Vol. 5, no. 1.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- ORELLANA, D. Y SÁNCHEZ, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usados en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, vol. 24, núm. 1 España. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
- ORTIZ, S. Y RUIZ, A. (Trad.) (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y McElroy*. Guadalajara: ITESO.

- PLASKOFF, J. (2015). Intersubjectivity and Community-Building: Learning to Learn Organizationally. In J. PLASKOFF, *Intersubjectivity and Community-Building: Learning to Learn Organizationally* (pp. 199-223). John Wiley&Sons.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, J.; Y GARCÍA, E. (1999). La entrevista, en *Metodología de la investigación educativa*, Málaga: Aljibe.
- SANZ, S. Y PÉREZ, M. (2009). *Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales. Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2923992.pdf>
- SENGE, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- SENGE, P. (2010) *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Garnica. Recuperado en: <https://drive.google.com/file/d/14Wj-3Fj1kvO1flatPjGexqE-JnAVecSJ/view>
- TOLEDANO, R. (2009). *Documento de trabajo*. Guadalajara: ITESO.
- WENGER, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Paidós. España