

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERÍODO ACADÉMICO: MAYO – NOVIEMBRE 2008

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO

TEMA: APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

Realizado por:
Ana Paulina Parreño Roldán

Quito – Ecuador
2008

INDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Hipótesis.....	3
Estilos de Aprendizaje.....	4
Estilo de Aprendizaje Individual.....	4
Estilo de Aprendizaje en Equipo.....	5
Barreras del Aprendizaje Institucional.....	6
Estrategia de Aprendizaje Institucional.....	8
Conservation International.....	8
Cultura Solidaria.....	9
Redes de Aprendizaje.....	9
Equipos Globales de Trabajo.....	11
Redes de Aprendizaje o Equipos Globales de Trabajo.....	13
Grupos de Aprendizaje Continuo.....	13
Gestión de la Información y Flujo de la Comunicación.....	14
Sistemas de Gestión de Información.....	14
Herramientas de Comunicación.....	15
Estándares, Modelos y Mejores Prácticas.....	15
Factores Permisivos.....	16
Reconocimiento de la Importancia del Aprendizaje.....	16
Incentivos, Evaluación del Desempeño y Recompensas.....	17
Campaña de Recaudación de Fondos.....	18
Costos Estimados para Implementar una Estrategia de Aprendizaje.....	19
Conclusiones.....	20

Recomendaciones.....	22
Anexos.....	23
Fuentes de Información.....	24

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

"En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos son obsoletos casi de la noche a la mañana, las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean conocimiento nuevo, lo difunden en toda la organización y lo incorporan con presteza a sus nuevas tecnologías y productos." Ikujiro Nonara (Profesor de Administración japonés)

El aprendizaje en la organización es el intercambio de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que fluye entre sus miembros y que permite crear capacidades. El aprendizaje es una actividad social que condiciona la conducta del ser humano y su grado de cooperación con los objetivos institucionales; además, forma parte de la cultura organizacional.

El ser humano adquiere nuevos conocimientos y/o comportamientos como resultado de la observación y la práctica; así, el empleado de una organización descubre las características de un proceso, retiene la conducta del modelo y lleva a cabo la acción que genera consecuencias¹. Además, la práctica o ejecución permanente de una tarea le permite adquirir habilidades y destrezas.

El aprendizaje continuo en las organizaciones se relaciona íntimamente con las condiciones laborales propias de una estructura²; es decir, el empleado asimilará, con mayor facilidad, conceptos y procesos si se desenvuelve en un ambiente laboral saludable. El conocimiento del capital humano puede convertirse en una ventaja competitiva de la organización.

Es importante que las organizaciones promuevan el aprendizaje e intercambio de conocimientos y experiencias a todo nivel, compartiendo una visión estratégica que

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_aprendizaje, 8 de septiembre de 2008.

² Se entiende como condiciones para el aprendizaje aquellas variables que influyen directamente en el fenómeno y cuya influencia es determinante para el mismo. Estas son: el liderazgo, la cultura organizacional, la estrategia y el sistema de información y comunicación.

genere compromiso en los empleados ya que la energía intelectual permite al ser humano crear e innovar.

JUSTIFICACIÓN

"Una organización que aprende es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta con el fin de reflejar nuevo conocimiento y consideraciones" David Garvin (Profesor de Administración de la Universidad Harvard)

En la actualidad, el ser humano se desenvuelve en un entorno socioeconómico competitivo en donde el conocimiento constituye una ventaja comparativa que le permite a la organización lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles para alcanzar un fin determinado. Es así como dentro de un modelo de administración participativa, la fuerza laboral necesita aprender continuamente para aumentar la productividad de las organizaciones y desarrollar competencias laborales que promuevan el desarrollo humano y el progreso social.

El aprendizaje es una acción indispensable porque además de aportar nuevas capacidades laborales establece normas de comportamiento. Las organizaciones y el entorno en el que se desenvuelven permiten que el empleado aprenda en conjunto, intercambie pensamientos y experiencias y genere patrones de conducta positivos para el desarrollo de la industria. Así, el aprendizaje es una actividad que mejora la eficiencia y el desempeño de las organizaciones a partir del uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos.

La gestión del aprendizaje fortalece el nivel de conocimiento del capital humano, el mismo que se difunde entre sus miembros y que le permite llevar a cabo un servicio eficiente y renovar sus procesos sistemáticamente. El aprendizaje individual y organizacional constituye un solo elemento que mejora, transforma e innova los procesos de producción y aumenta el nivel de especialización.

La organización debe identificar, en todos sus niveles, la necesidad de conocimiento e información con el propósito de satisfacer las necesidades intrínsecas del ser humano, distribuir autoridad y agregar valor a su producto o servicio. Es fundamental cultivar el activo intelectual ya que las capacidades individuales e institucionales determinan el

nivel de competitividad de la empresa y permite visualizar su grado de desarrollo en el futuro.

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer la estrategia y los mecanismos que le permiten a Conservation International experimentar el aprendizaje institucional y entender el impacto de estas medidas en el desarrollo profesional de los empleados.

Objetivos Específicos

Conocer el nivel de compromiso que ha asumido CI con sus empleados a través de la estrategia de aprendizaje institucional.

Determinar los alcances del fortalecimiento institucional de CI en el contexto del aprendizaje institucional.

Estudiar el impacto que ha alcanzado la creación de grupos de apoyo en la construcción de aprendizaje, para mejorar la gestión institucional.

HIPÓTESIS

Generar y difundir conocimiento entre los miembros de Conservation International, contribuiría a mejorar la gestión de la conservación, a través del aprendizaje individual y colectivo, lo que a su vez favorecería la presencia de una organización no gubernamental productiva y competitiva.

ESTILOS DE APRENDIZAJE

Estilo de aprendizaje individual

“Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva”. Peter Senge

Cada individuo adquiere conocimiento por medio del estudio, ejercicio o experiencia y, éste, a su vez, transmite su bagaje intelectual a los seres que lo rodean de acuerdo a las circunstancias y a la necesidad que experimenta de interactuar efectivamente. El ser humano es el componente más importante de una institución y su habilidad para transmitir su entendimiento de los procesos y sistemas ayuda a construir ventajas competitivas sostenibles.

El aprendizaje individual es una condición necesaria para que surja el aprendizaje colectivo, aunque sean fenómenos diferentes. El conocimiento individual es un recurso estratégico capaz de crear espíritu empresarial si se le otorga el uso apropiado en el momento oportuno. La gestión del conocimiento es fundamental para garantizar productividad y competitividad ya que renueva las competencias y capacidades esenciales de una organización.

El ser humano y su conocimiento es un activo intangible que desarrolla una actividad comercial; es decir, produce bienes y servicios y genera valor en las empresas. Así, es deber de la organización especializarse en crear y difundir conocimiento a sus miembros e integrar distintas capacidades que eleven los niveles de productividad.

Al estudiar el aprendizaje individual es importante destacar los cuatro estilos de aprendizaje que el psicólogo norteamericano David Kolb³ formuló en 1984. Se trata del estilo convergente, divergente, asimilador y acomodador. Así, Kolb desarrolla indicadores que permiten identificar la manera en que cada individuo percibe y procesa información.

³ Ver anexo 1.

Según Kolb, la persona del estilo convergente, privilegia el concepto abstracto (teoría) y la experiencia directa (práctica), controla sus emociones y se da sobre todo a labores técnicas o a la resolución del problema más que a la investigación de contactos interpersonales. La persona del estilo divergente, privilegia la experiencia concreta y la observación reflexiva y es capaz de adoptar diferentes perspectivas.⁴

La persona del estilo asimilador, que privilegia el concepto abstracto y la observación reflexiva, se inclina hacia las ideas y los conceptos; busca crear modelos y valorizar la coherencia. La persona del estilo acomodador, que privilegia la experiencia concreta y la experiencia directa, disfruta ejecutar cosas e involucrarse en nuevas experiencias; procede por pruebas y errores para resolver problemas aunque esto implique riesgos.⁵

Así, las organizaciones pueden estar formadas por empleados activos, empleados reflexivos, empleados teóricos o empleados pragmáticos⁶. Cada ser humano se especializa en uno de estos estilos y adopta modelos mentales individuales que influyen en el proceso de aprendizaje organizacional, creando modelos mentales colectivos que dirigen la gestión de la empresa. La organización aprende a través del individuo.

Estilo de aprendizaje en equipo

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Katzenbach y K. Smith

Arbonies Ortíz y Calzada Mujika afirman que el aprendizaje colectivo surge cuando el flujo de generación-creación, retención-adquisición, transferencia y uso del conocimiento tienen lugar e influyen en los procesos, los sistemas, la estructura y la estrategia de la organización. De esta forma, el aprendizaje colectivo fomenta el cambio estratégico.

Nonaka y Takeuchi crearon un modelo de aprendizaje organizativo que se divide en cuatro etapas. La primera es la socialización que permite compartir el conocimiento que

⁴ <http://www.upaep.mx/Biblioteca/Comunidad4.htm>, 20 de septiembre de 2008.

⁵ Ídem.

⁶ <http://www.ceismaristas.cl/novedades/2004/septiembre/aprendizaje.htm>, 21 de septiembre de 2008.

cada individuo posee; la segunda es la exteriorización por medio de la cual el individuo puede transmitir y trasladar conocimiento; la combinación que integra, comunica y difunde conocimiento y, la interiorización que transforma el conocimiento explícito en tácito⁷. Así, el aprendizaje institucional es un proceso dinámico y continuo.

Por otro lado, Peter Senge manifiesta que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un grupo de personas para obtener los resultados deseados a través de la visión compartida que se transforma en una prolongación de sus visiones personales. Además, sostiene que los nuevos conocimientos y las nuevas aptitudes se pueden transmitir a otros individuos en otros equipos.⁸

Senge también manifiesta que el aprendizaje en equipo se basa en tres dimensiones. En primer lugar se encuentra la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos; es decir, los equipos deben aprender a explotar el potencial de sus miembros. En segundo lugar está la necesidad de una acción innovadora y coordinada y por último está el papel de los miembros del equipo en otros equipos⁹.

Senge explica que este tipo de aprendizaje es una disciplina colectiva que debe considerar las prácticas del diálogo y la discusión que permiten que fluya información de manera creativa, en un espacio donde se abandonan las concepciones individuales para formar parte de un conglomerado de ideas que permiten potencializar la inteligencia humana. De esta manera, los individuos generan aprendizaje continuo.

BARRERAS DEL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

Anteriormente, habíamos mencionado que el aprendizaje institucional es la suma del conocimiento adquirido por los individuos de una organización; sin embargo, el aprendizaje no es un hecho simple e aislado, pues se requiere de un grupo de personas comprometidas, que compartan una visión y que trabajen por un objetivo común. Existen equipos de trabajo disfuncionales que no logran integrar sus esfuerzos y que por lo tanto, no aprenden y no alcanzan las metas y objetivos propuestos.

⁷ Gestión del Conocimiento, Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo, Noemí Martínez Caraballo, Intangible Capital, No. 13, Vol. 2, Septiembre 2006, Pág. 10.

⁸ La Quinta Disciplina, Peter M. Senge, Ediciones Granica S.A., 1990, Barcelona; Pág. 296.

⁹ Ídem, Pág. 297.

Según Patrick Lencioni, fundador y presidente de The Table Group¹⁰, una empresa consultora en el desarrollo de equipos de trabajo ejecutivo y salud organizacional, existen cinco razones por las que un equipo es disfuncional: 1) Ausencia de confianza; 2) Temor al conflicto; 3) Falta de compromiso; 4) Rendición de cuentas; e 5) Indiferencia a los resultados.

La *ausencia de confianza* que existe entre los miembros de un equipo de trabajo no les permite admitir errores, debilidades e inquietudes sin temer a las represalias, lo que a su vez no permite que el debate constructivo fluya y el aprendizaje surja. Con el propósito de construir confianza, es necesario que el ser humano supere su necesidad de ser invulnerable.

Si no existe confianza entre los miembros de un equipo, entonces no habrá oportunidad de crear conflicto constructivo y preservaremos una armonía superficial, donde sus miembros son incapaces de generar conocimiento. El *temor al conflicto* no le permite al empleado encontrar la mejor solución a los problemas de manera oportuna. Así, sin desacuerdo no hay compromiso. La *falta de compromiso* genera prioridades ambiguas, un análisis excesivo de las oportunidades y temor al fracaso; por lo tanto, la comunicación es un elemento esencial que permite superar esta disfunción.

En cuanto a eludir la *rendición de cuentas*, su esencia radica en que los miembros de un equipo no están dispuestos a tolerar la incomodidad interpersonal; sin embargo, una de las maneras más efectivas y eficientes de mantener altos estándares de desempeño es a través de la presión entre colegas. Un equipo que elude sus responsabilidades promueve la mediocridad, es por esto que cada uno debe tener claro cuales son sus funciones dentro del grupo y la importancia de generar entendimiento. La última disfunción, la *indiferencia a los resultados* sucede cuando el empleado actúa en función del reconocimiento individual; es decir; del estatus y del ego. Así, la clave es posicionar al ego colectivo y fortalecer la toma de decisiones en grupo que fortalecen el intelecto.

Como hemos visto, un equipo de trabajo disfuncional no permite que la comunicación fluya, lo que dificulta transmitir y generar conocimiento. El aprendizaje es un proceso

¹⁰ www.tablegroup.com

dinámico que requiere del compromiso de los empleados y de la confianza entre ellos para poder interactuar de forma productiva. Las principales barreras del aprendizaje institucional las crea el ser humano y solo depende de su buena voluntad lograr cambios importantes que le permitan adquirir y difundir entendimiento.

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL¹¹

Conservation International

Conservation International (CI) es una organización no gubernamental creada en 1987 en la ciudad de Washington DC, cuyo propósito es restablecer el vínculo entre el hombre y la naturaleza. La misión de CI es conservar el patrimonio natural y demostrar a las comunidades que el hombre puede vivir en armonía con la naturaleza. CI trabaja en Estados Unidos, Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia, Brasil, Guyana, Surinam, Ghana, Liberia, Madagascar, Sudáfrica, Botswana, China, Filipinas, Camboya, Japón, México, Guatemala, Indonesia, Papua Nueva Guinea, Australia, Islas Salomón, Samoa, Fiji, y Nueva Caledonia.

A pesar de que esta organización fuera creada hace 21 años, es solo en el año 2006 que CI desarrolla una Estrategia de Aprendizaje Institucional, cuyo principal objetivo es ayudar al personal y a sus socios, a todo nivel, individual o colectivamente, a incrementar continuamente su capacidad de respuesta oportuna y alcanzar el éxito en las actividades de conservación.

El activo más importante de una organización es el capital humano, por esta razón, es fundamental que CI genere e intercambie conocimiento entre sus empleados con el propósito de alcanzar su misión. En el año 2006, CI llevó a cabo una evaluación de los empleados de los Programas Regionales y concluyó que es responsabilidad de la sede promover el aprendizaje continuo a través de una estrategia institucional que construya nuevas capacidades.

¹¹ Conservation International, Virginia, USA, 2008 (Archivos digitales internos).

En noviembre de 2006, el personal de Áreas Protegidas y el del Programa de Corredores de Conservación creó la Iniciativa de Aprendizaje Institucional (IAI), a través de la cual se elaboró una estrategia basada en tres principios: Cultura Solidaria, Gestión de Información y Flujo de Comunicación y, Factores Permisivos.

1. CULTURA SOLIDARIA

Las organizaciones globales están formadas por distintos individuos que comparten una ideología e interactúan, formando diferentes redes de aprendizaje. De esta manera, es importante estimular estas conexiones que le permiten a la organización adaptarse exitosamente a las condiciones del medio en el que se desenvuelve.

Al fortalecer una cultura solidaria, la IAI pretende eliminar las barreras estructurales que le impiden al personal de CI y a sus socios interactuar a todo nivel y en toda área de experticia y, además, fomentar el trabajo en equipo. Así, CI ha decidido implementar tres mecanismos iniciales: Redes de Aprendizaje; Equipos Globales de Trabajo; y Grupo de Aprendizaje Continuo.

Redes de Aprendizaje

Las Redes de Aprendizaje son asociaciones horizontales de individuos (personal, socios y expertos) que comparten intereses comunes y que capturan, generan y comparten conocimiento. Sus miembros, de manera voluntaria, contribuyen a alcanzar las metas propuestas y a su vez, logran sus objetivos personales. Las Redes de Aprendizaje de CI están formadas por facilitadores encargados de crear los vínculos necesarios entre los miembros del grupo. La existencia de una de estas redes no se limita al tiempo si constituye una clave para el éxito de la organización.

En CI se han formado redes de diferentes clases bajo la dirección de la sede (Red de Comunicadores y Tutores y Red de Indígenas) y de los Programas Regionales (Red de Socios de Conservación en Brasil e Indonesia). El objetivo de la IAI es integrar y guiar el desarrollo de este tipo de esfuerzos en lugar de ejercer control sobre el proceso. Así, los Programas Regionales se enfocarán en fortalecer las redes globales de aprendizaje en: Áreas de Conservación de la Biodiversidad; Planificación de Corredores;

Resultados; Administración; Ecoturismo; Sociedades, Construcción de Capacidades y Operaciones.

En febrero de 2007, los Programas Regionales llevaron a cabo una encuesta al personal con el fin de identificar las áreas estratégicas de conocimiento. La encuesta reveló la necesidad de apoyar la creación de redes de aprendizaje en las siguientes áreas: (1) Sociedades, Construcción de Capacidades y Operaciones; (2) Servicios de Ecosistema y Cambio Climático; (3) Comunicación y Educación; (4) Indígenas y Comunidades Tradicionales; (5) Políticas; y (6) Bienestar Humano.

Es importante que al crear o reformar una Red de Aprendizaje, sus miembros definan su propósito, misión y responsabilidad. Este debe ser un proceso participatorio que permita identificar las capacidades existentes (tecnologías, conocimiento, experticia, recursos financieros, etc.) y establecer prioridades de acción, así, será posible construir una organización ideal en la que los empleados quieran desenvolverse profesionalmente.

Para formar una Red de Aprendizaje en CI es importante:

- Un tema específico de aprendizaje que estimule la cooperación entre los miembros y socios de CI;
- miembros potenciales que dispongan de tiempo y recursos para participar y que puedan ofrecer conocimiento técnico y compartir experiencias;
- un facilitador que construya vínculos y piense en la necesidad de compromiso a largo plazo;
- sistemas de comunicación y gestión;
- recursos financieros.

CI proveerá fondos para capacitación, intercambio de conocimientos y experiencia y otras actividades de aprendizaje a través de un proceso competitivo (cada Programa deberá desarrollar y presentar su Plan de Red de Aprendizaje).

Existen miles de metodologías que sirven para evaluar los esfuerzos y logros que suceden en una Red de Aprendizaje; sin embargo, la División de Programas Regionales

(DPR) utilizará la Ecuación de Viabilidad de Red, una herramienta desarrollada por PACT, una organización global que trabaja a favor del desarrollo sostenible.

La metodología sugiere que el rendimiento de una red depende de seis factores principales: productividad; esfuerzo; rendimiento del equipo de trabajo; responsabilidad; compromiso de las autoridades y demás miembros. Así, al combinar estos factores, PACT propone la siguiente ecuación para evaluar la viabilidad de una red de aprendizaje:

$$\text{Viabilidad} = \frac{\text{Productividad} (\text{Rendimiento del equipo de trabajo} + \text{Responsabilidad} + \text{Compromiso de todos sus miembros})}{\text{Esfuerzo}}$$

Aunque la fórmula sugiere más la evaluación del proceso que el monitoreo de los resultados de conservación, constituye una herramienta elemental que permite medir el progreso de la colaboración y solidaridad entre los miembros de un red.

Equipos Globales de Trabajo

Así como las Redes de Aprendizaje, los Equipos Globales de Trabajo son mecanismos que sirven para estimular una cultura solidaria que permite maximizar el uso e intercambio de experiencias dentro de CI; así mismo, incentivan al personal a adquirir responsabilidades globales.

Mientras las Redes de Aprendizaje crecen continuamente, los Equipos Globales de Trabajo se crearán bajo criterios específicos, aprobados por el equipo de trabajo; así, los Equipos deberán:

1. Ser críticos al momento de presentar un resultado;
2. representar un resultado que los Programas Regionales o el Centro de Conservación de la Biodiversidad no puedan obtener;
3. proveer solución a un asunto urgente de conservación;
4. enfocarse en un proyecto.

Los miembros de estos Equipos deberán contar con la experiencia necesaria para aportar al desarrollo del proyecto; además, deberán comprometerse formalmente a través de la aprobación escrita de su supervisor y de la incorporación de estas actividades en su descripción de funciones. Una vez cumplido el objetivo, estos Equipos deberán presentar un resumen de sus actividades, identificar los resultados obtenidos y compartir su experiencia con otros grupos. Así, los Equipos podrán dar por terminada su función.

Los Equipos Globales de Trabajo deberán contar con un Patrocinador encargado de definir la meta y los objetivos del proyecto y un Líder de Proyecto, encargado de asegurar el cumplimiento de las actividades indispensables. Además, deberán contar con un Coordinador de Logística, un Comunicador, un Facilitador, un Coordinador de Tecnología y un Veedor.

CI ha formado algunos Equipos Globales de Trabajo tales como el grupo de expertos que ayudaron a elaborar el Acuerdo de Conservación de la isla Viti Levu en Indonesia; el grupo que estableció el Área de Conservación Wai Wai en Guyana; los expertos que desarrollaron un Modelo Organizacional para el Programa de China; o el grupo que participó en la elaboración del Plan de Recuperación de Banda Aceh en Indonesia.

Con el propósito de formar un Equipo Global de Trabajo será necesario presentar un Plan que incluya el fin último del equipo, sus objetivos, los resultados esperados, los recursos que debe aportar la contraparte y costos estimados. Además, es necesario que el Líder del Proyecto identifique a los miembros potenciales de acuerdo a la experiencia técnica; al idioma; al interés personal; a la capacidad de transferir, adoptar y generar conocimiento.

Redes de Aprendizaje o Equipos Globales de Trabajo

El siguiente cuadro compara las características de estos mecanismos de aprendizaje continuo:

	Redes de Aprendizaje	Equipos Globales de Trabajo
Naturaleza	Grupo funcional: Asociaciones horizontales de individuos (personal, socios y expertos) que comparten intereses.	Proyecto: Se asigna a un grupo de expertos la responsabilidad de ayudar a los Programas Regional a diseñar y/o implementar un proyecto.
Plazo	Ilimitado.	Limitado.
Deliverables y Responsabilidades	Capturar, generar y compartir conocimiento; dirigir situaciones críticas a las instancias apropiadas; desarrollar el capital humano.	Según las necesidades del proyecto.
Toma de decisiones	Consensos dirigidos por facilitadores.	A cargo del Patrocinador del proyecto.
Inclusión	Fácil acceso para los miembros.	La selección de miembros es de acuerdo a la experiencia técnica; al idioma; al interés personal; a la capacidad de transferir, adoptar y generar conocimiento.
Indicadores	Herramienta útil que permite innovar y minimizar la duplicación de esfuerzos.	Produce los resultados esperados.

Grupo de Aprendizaje Continuo

El Grupo de Aprendizaje Continuo es el tercer mecanismo a través del cual CI expande la cultura solidaria; se trata de constituir internamente un grupo de expertos en aprendizaje, sin importar su ubicación. Este grupo se encargará de dar a conocer globalmente la visión de aprendizaje y de desarrollarla de acuerdo a las necesidades del personal.

Este grupo debe: asegurar que la información relacionada al aprendizaje institucional fluya entre los miembros de CI; apoyar el desarrollo de redes y equipo globales; facilitar la participación de expertos en distintos proyectos; compartir las lecciones aprendidas por los distintos grupos y promover el pensamiento crítico. De esta manera, es necesario que los miembros de CI reconozcan a este grupo como representantes legítimos de sus intereses y expectativas.

El personal que forma parte de este mecanismo de aprendizaje continuo se compromete, a través de su descripción de funciones, a participar de esta iniciativa durante todo el

año fiscal. Al término de este periodo y en conjunto con los Líderes regionales y la IAI evalúan los resultados y reajustan ciertas actividades según sea necesario. Los empleados ocupan entre un 10 a un 30 % de su tiempo para estimular la colaboración y el aprendizaje institucional. En los próximos tres años, el Grupo de Aprendizaje Continuo constituirá un grupo interno de expertos en aprendizaje que guiarán la función de la IAI.

2. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

El aprendizaje continuo en una organización dependerá de la comunicación que exista entre el personal y otras personas involucradas, por lo que la gestión de la información y el flujo de la comunicación constituyen elementos esenciales para el buen funcionamiento de las redes, de los equipos de aprendizaje y del grupo de aprendizaje continuo.

Sistemas de Gestión de Información

Entre las herramientas de trabajo que CI ofrece al personal están el Protocolo Internet (IP por sus siglas en inglés); el teléfono; la plataforma de mensajes instantáneos Omnipod; el programa de reuniones online GoToMeeting; la video librería Starbak y la página Web interna donde se puede compartir información entre todos los miembros de CI. A través de una cuenta Outlook, CI también puede distribuir información. Además, CI creó la Base de Datos de Planificación, un sistema que permite integrar las matrices de planificación de los Programas Regionales en una sola plataforma online.

CI planea integrar la Base de Datos de Planificación a la Base de Datos de Resultados con el fin de administrar la cadena de planificación de conservación que va desde las Áreas de la Biodiversidad hasta los Corredores de Conservación. Asimismo, CI maneja un portafolio de sistemas para controlar sus operaciones, incluyendo Oracle Production, Enterprise Resource Planning (ERP), Grant Enterprise Management System (GEM), Budget Entry System (BESS), y Discoverer, que genera reportes.

La División de Programas Regionales pretende crear el Portal de Aprendizaje (Learning Portal), para proveer un espacio virtual que permita intercambiar y diseminar

conocimiento y experiencias y, promover la interacción entre los empleados de CI, los miembros de las Redes de Aprendizaje, los Equipos Globales de Trabajo y el Grupo de Aprendizaje Continuo.

Herramientas de Comunicación

El proceso de articular el conocimiento requiere de una comunicación intensiva. La División de Programas Regionales trabaja por transformar el conocimiento tácito (conocido por una sola persona y de difícil acceso) en conocimiento explícito (aquel que puede transmitirse a los demás), lo que incluye los siguientes productos y actividades:

- **Lecciones Aprendidas:** La División de Programas Regionales se encarga de publicarlas y supervisa su distribución para crear oportunidades de capacitación y motivar la interacción entre empleados.
- **Charlas de Aprendizaje:** La DPR presenta una serie de videos que registran las conversaciones que proveen conocimiento en áreas de conservación.
- **Campaña de Aprendizaje Institucional:** Video introductorio de la *Iniciativa de Aprendizaje Institucional*, presentaciones, hojas informativas, afiches y una estrategia que promueva los objetivos y procesos iniciales de la IAI. Esta iniciativa se incluirá en el Proceso de Orientación al nuevo personal.
- **Apoyar las estrategias de comunicación** de los Programas Regionales, de las Redes de Aprendizaje, de los Equipos Globales de Trabajo y del Grupo de Aprendizaje Continuo.

Estándares, Modelos y Mejores Prácticas

Debido a su escala global, CI busca identificar, implementar y desarrollar procedimientos operativos que le permitan a los Programas Regionales entregar resultados predecibles:

- Los estándares son las principales condiciones que, si se cumplen, aseguran la implementación efectiva de la actividad.
- Las mejores prácticas son formas de alcanzar los estándares durante el diseño del proyecto, implementación y supervisión.

- Los modelos constituyen un sistema de parámetros y prácticas.

El proceso que genera estándares, mejores prácticas y modelos es tan importante como los productos; es así como el proceso debe ser supervisado cuidadosamente para que sea inclusivo y participatorio. CI desarrollará un mecanismo (por ejemplo, una auditoría) para validar su uso durante la elaboración e implementación de los planes de trabajo.

Según la encuesta de Aprendizaje Institucional, es necesario implementar:

- Modelos de planificación para áreas protegidas y corredores de conservación.
- Mejores prácticas que establezcan una conexión entre la conservación y la calidad de vida de las poblaciones indígenas y comunidades tradicionales.
- Estándares para socios y mejores prácticas, para crear relaciones sostenibles con ONGs, gobiernos y corporaciones.
- Modelo financiero sostenible, mecanismo que permite mantener resultados a largo plazo.

La División de Programas Regionales establecerá formalmente un proceso sistemático que permita desarrollar, adoptar y mejorar al menos dos de los Estándares, Mejores Prácticas y Modelos propuestos. Se compararán y comunicarán los resultados y cuando se los apruebe serán publicados, diseminados, adoptados y examinados a mayor escala.

3. FACTORES PERMISIVOS

Estos factores permiten que el aprendizaje y la colaboración sucedan en CI. La cultura y el clima organizacional, el proceso de toma de decisiones, los sistemas de información, la motivación, el proceso de la evaluación del desempeño, el intercambio de conocimiento y experiencias, los recursos financieros e incluso el proceso de selección pueden facilitar o dificultar el aprendizaje institucional.

Reconocimiento de la importancia del aprendizaje

El Equipo Ejecutivo de Gestión, el Equipo de Gestión de Proyectos y los Directores Regionales y de País son responsables de establecer una cultura organizacional, la

misma que define el ritmo de trabajo y los estándares bajo los cuales el personal opera; esto, a su vez, influye en el tipo de estrategia de aprendizaje que adopta la organización. En el año 2000, la empresa de consultoría llamada Information International Associates llevó a cabo una evaluación de los requisitos de información y de la gestión de la estrategia de conocimiento al entrevistar a un grupo de 48 miembros de la alta dirección y del personal técnico. En aquel entonces se percibió a la cultura de la información como una negligencia benigna: “Hay mucha información pero no existe la cultura de procesarla para los demás, ya que las necesidades inmediatas son prioritarias sobre las estrategias a largo plazo. Las estrategias de CI cambian rápidamente y si no se las socializa se duplican esfuerzos”.

Mientras que la cultura no cambia fácilmente, podemos observar que en estos siete años (desde que se llevó a cabo la encuesta), se ha creado conciencia del débil manejo del conocimiento y de la información de CI. Así, es substancial que los líderes de las distintas iniciativas de aprendizaje institucional mejoren las prácticas de comunicación interna a través de reuniones frecuentes del personal, para informar y recibir retroalimentación e integrar el trabajo de esta comunidad global e impedir que el empleado se aíse.

La División de Programas Regionales y la Iniciativa de Aprendizaje Institucional han propuesto llevar a cabo paneles en donde los líderes de distintas organizaciones puedan dialogar, compartir e intercambiar ideas sobre estrategias de aprendizaje.

Incentivos, Evaluación del Desempeño y Recompensas

Colaborar en actividades como las Redes de Aprendizaje o los Equipos Globales de Trabajo o simplemente compartir información e instruir a los nuevos colegas requiere de gran esfuerzo por parte de los empleados. Los facilitadores y líderes de estas iniciativas deben responder a las necesidades de aprendizaje del personal, involucrarlos en la toma de decisiones y ofrecer oportunidades que les permitan mejorar sus capacidades, un conjunto de incentivos y un proceso de evaluación del desempeño que ayuden a eliminar posibles obstáculos a la negociación colectiva de aprendizaje y colaboración.

Actualmente, la DPR trabaja en los siguientes incentivos: (1) subsidios para actividades de aprendizaje (incluyendo la documentación de las lecciones aprendidas) e intercambio de experiencias y (2) un Fondo de Respuesta Rápida para los Equipos Globales de Trabajo. Estos recursos se destinarán de acuerdo a la competitividad de cada proyecto.

Es fundamental que cada Programa Regional trabaje en sus políticas de aprendizaje y desarrollo profesional. Los líderes deberán comunicar las expectativas que tienen y utilizar indicadores de desempeño que motiven a los empleados a trabajar individual y colectivamente para alcanzar las expectativas. Es importante que la División de Recursos Humanos y consultores externos identifiquen los factores que motivan al personal y recompensen a aquellos que contribuyen globalmente a la conservación de la biodiversidad.

CI reconocerá (desde el año 2009) el trabajo en equipo y el personal que contribuye al desarrollo de las capacidades de otras personas o que aporta conocimientos a la comunidad de la conservación.

Campaña de Recaudación de Fondos

Finalmente, a finales del año 2008, la DPR desarrollará una estrategia de recaudación de fondos (a mediano plazo) para la IAI y trabajará en propuestas para aprovechar las oportunidades disponibles. Se discutirán globalmente las necesidades de aprendizaje que existen y se las incluirá en las actividades regionales y locales dentro de la estrategia.

**COSTOS ESTIMADOS PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE
APRENDIZAJE – PRIMER AÑO**

Presupuesto IAI – Prioridades	Año 1
I. CULTURA SOLIDARIA	
6 Redes de aprendizaje piloto en la DPR	\$300,000
Fondo de Respuesta Rápida para Equipos Globales de Trabajo	\$100,000
Capacitación de 15 miembros del Grupo de Educación Continua	\$50,000
Subtotal	\$450,000
II. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y FLUJO DE LA COMUNICACIÓN	
Mantenimiento del Portal de Aprendizaje	\$10,000
Capacitación en herramientas de soporte	\$10,000
Librería central	-----
Documentación de lecciones aprendidas	\$50,000
Videos de charlas de aprendizaje	\$40,000
Campaña de aprendizaje institucional	\$50,000
Comunicación de mecanismos de aprendizaje	\$30,000
Producción de 4 Esquemas, Mejores Prácticas y Estándares	\$380,000
Subtotal	\$570,000
III: FACTORES PERMISIVOS	
Reconocimiento de la importancia del aprendizaje	\$20,000
Incentivos, Evaluación del Desempeño y Recompensas	
<i>Actividades de aprendizaje institucional (División de Programas Regionales)</i>	\$250,000
<i>Grupo de Aprendizaje Continuo</i>	\$50,000
<i>Desarrollo de indicadores de evaluación</i>	\$10,000
<i>Premio al trabajo en equipo</i>	\$20,000
Campaña de Recaudación de Fondos	\$10,000
Subtotal	\$360,000
Total	\$1,380,000

CONCLUSIONES

Generar y difundir conocimiento entre los miembros de Conservation International, contribuiría a mejorar la gestión de la conservación, a través del aprendizaje individual y colectivo, lo que a su vez favorecería la presencia de una organización no gubernamental productiva y competitiva.

La hipótesis propuesta se cumple ya que el aprendizaje institucional en CI es una actividad social que ha permitido crear las siguientes redes de aprendizaje: la Red de Comunicadores y Tutores, la Red de Indígenas y la Red de Socios de Conservación en Brasil e Indonesia. Además, los Programas Regionales trabajarán en el año 2009 por fortalecer las redes globales de aprendizaje de las Áreas de Conservación de la Biodiversidad; Planificación de Corredores; Resultados; Administración; Ecoturismo; Sociedades y Construcción de Capacidades y Operaciones. También, CI inició algunos Equipos Globales de Trabajo tales como el grupo de expertos que ayudaron a elaborar el Acuerdo de Conservación de la isla Viti Levu en Indonesia; el grupo que estableció el Área de Conservación Wai Wai en Guyana; los expertos que desarrollaron un Modelo Organizacional para el Programa de China; o el grupo que participó en la elaboración del Plan de Recuperación de Banda Aceh en Indonesia.

Además, el Grupo de Aprendizaje Continuo se encargará de dar a conocer globalmente la visión de aprendizaje y de desarrollarla de acuerdo a las necesidades del personal. Asimismo y dentro de la Estrategia de Aprendizaje Institucional, a partir del año 2009, CI reconocerá el trabajo en equipo y el personal que contribuye al desarrollo de las capacidades de otras personas o que aporta conocimientos a la comunidad de la conservación. Todos estos mecanismos y acciones mencionadas contribuyen a mejorar la gestión de la conservación y a su vez, favorecen la presencia de una organización no gubernamental productiva y competitiva.

El aprendizaje es un proceso dinámico, que no surge automáticamente ya que se trata de una disciplina que requiere práctica. El aprendizaje permite crear, innovar, especializarse y competir; se trata de una estrategia que facilita la inserción exitosa de una organización en el mercado. Sin embargo, el aprendizaje no es un hecho simple que ocurre en todos los empleados y bajo cualquier circunstancia; así, es tarea fundamental

de Recursos Humanos y de los altos mandos crear compromiso en el empleado, para que éste acoja los objetivos institucionales como metas personales. Además, deberán identificar los factores que motivan al personal y garantizar un clima organizacional saludable y una cultura funcional. Se entiende como condiciones para el aprendizaje aquellas variables que influyen directamente en el fenómeno y cuya influencia es determinante para el mismo. Estas son: el liderazgo, la cultura organizacional, la estrategia y el sistema de información y comunicación.

Cada individuo elige la forma en la que aprende, pero la institución debe garantizar las herramientas necesarias para generar ese aprendizaje. El intercambio de conocimiento y experiencias, la formación de grupos de apoyo al aprendizaje, portales on line, etc., son algunos elementos que permiten compartir conocimiento, pero sobre todo, brindan la oportunidad de crear nuevas capacidades y destrezas. El aprendizaje continuo de los empleados es tan importante porque es capaz de convertirse en una ventaja comparativa que responde a una visión compartida, la que a su vez se transforma en una continuación de sus visiones personales.

Toda organización debe velar por el aprendizaje individual y colectivo con el propósito de alcanzar las metas propuestas en el momento oportuno y; asimismo, debe generar en el empleado un sentimiento de pertenencia a fin de que éste pueda adaptarse a las necesidades del mercado mundial (que siempre requerirán de entendimiento de procesos y sistemas). Actualmente, la energía intelectual del individuo condiciona el máximo rendimiento de los recursos disponibles que originan competitividad.

RECOMENDACIONES

El aprendizaje es una estrategia que sirve para desarrollar eficazmente las actividades propias de una organización, por lo que considero que todos los empleados de esta célula social deben tener la oportunidad de acceder a los mecanismos propuestos; es el caso de Conservation International. CI ha creado tres mecanismos de aprendizaje (Redes de Aprendizaje, Equipos Globales de Trabajo y Grupos de Aprendizaje Continuo); sin embargo, considero que no solo los empleados con experiencia y conocimiento técnico deberían participar, sino también aquel personal principiante, como una forma de estímulo y capacitación.

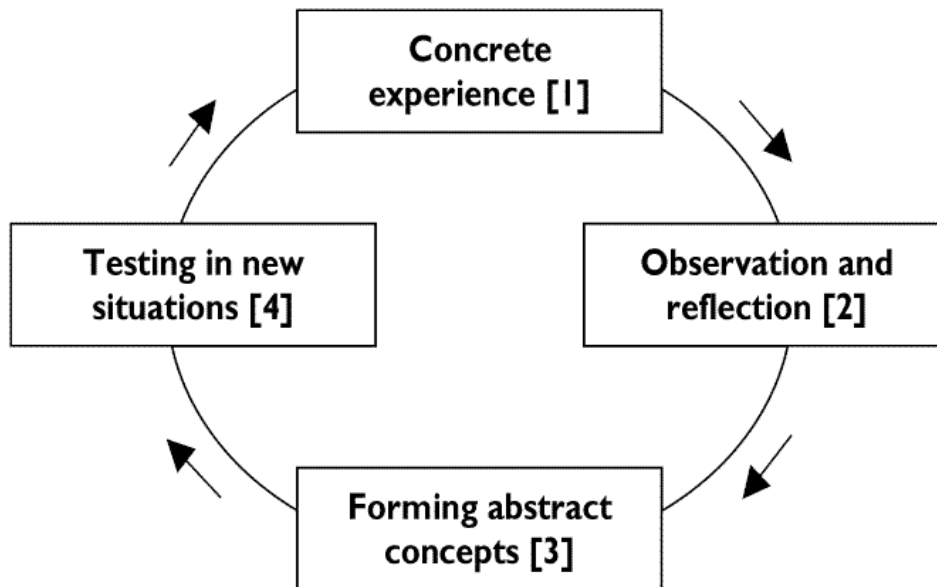
Por otro lado, considero que estos tres mecanismos deben contar con un Plan de Rendición de Cuentas al resto del personal; es decir, los miembros de estas unidades deberían responder e informar sobre la administración, el manejo de fondos, bienes o recursos asignados y sus resultados cada semestre o cada año fiscal. Se trata de involucrar pasivamente a todos los empleados, para que se familiaricen con la iniciativa y puedan participar eventualmente en el desarrollo de estas herramientas.

En cuanto a la gestión de la información y al flujo de la comunicación, es obligación de la organización poner a disposición cursos de capacitación y asegurarse que sus empleados reciban soporte técnico cada vez que sea necesario, basándose en el principio de la cultura solidaria. Además, no es suficiente publicar las acciones y los resultados de la Iniciativa de Aprendizaje Institucional y sus mecanismos a través de la Intranet, ya que se trata de establecer contacto humano y socializar efectivamente la información. Así, propongo que cada Programa Regional, en coordinación con la sede, lleve a cabo videoconferencias que expongan la naturaleza, las metas y los efectos que han alcanzado estas actividades de aprendizaje.

A partir del año 2009, CI reconocerá el trabajo en equipo; considero que es importante que por lo menos, cada dos años, la organización realice encuestas de Talento Humano que le permitan identificar los factores que motivan al personal a alcanzar resultados y a desarrollar sus funciones efectivamente, para de esta forma ofrecer recompensas que respondan a las necesidades extrínsecas e intrínsecas del personal.

ANEXOS

1. Modelo de aprendizaje de Kolb.



Fuente: http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.itslifejimbutnotasweknowit.org.uk/theoriesandneeds1.htm&prev=/translate_s%3Fhl%3Des%26q%3Ddavid%2Bkolb%2B%252B%2Bbiografia%26tq%3DDavid%2BKolb%2B%252B%2Bbiography%26sl%3Des%26tl%3Den, 20 de septiembre de 2008

2. Proceso de conversión del conocimiento en la organización.

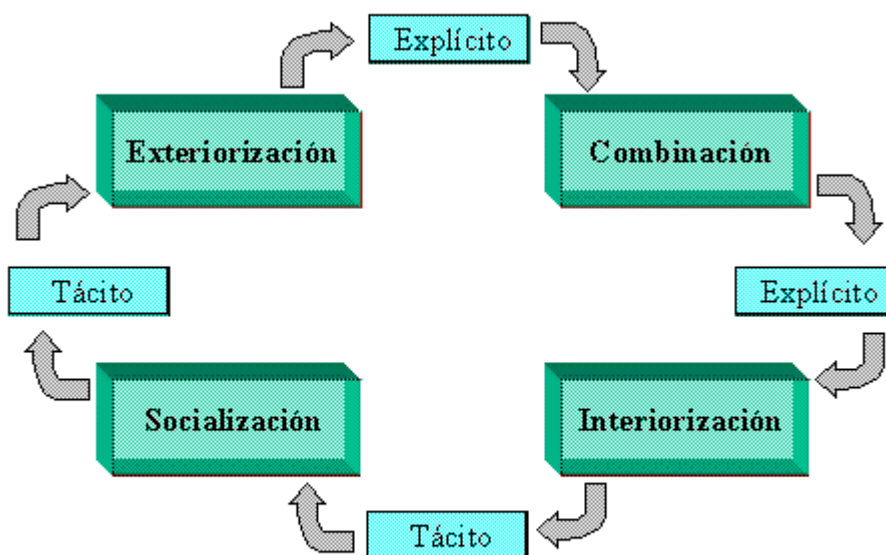


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm, 21 de septiembre de 2008

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. The Five Dysfunctions of a Team, a Leadership Fable, Patrick Lencioni, Jossey-Bass, an Imprint of WILEY, 2002, San Francisco, CA.
2. La Quinta Disciplina, Peter M. Senge, Ediciones Granica S.A., 1990, Barcelona, Espana.
3. Ahora, descubra sus fortalezas, Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, Editorial Norma S.A., 2001, Colombia.
4. Gestión del Conocimiento, Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo, Noemí Martínez Caraballo, Intangible Capital, No. 13, Vol. 2, Septiembre 2006.
5. Conservation International, Virginia, USA, 2008 (Archivos digitales internos).
6. www.tablegroup.com
7. http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_aprendizaje .
8. <http://www.upaep.mx/Biblioteca/Comunidad4.htm> .
9. <http://www.ceismaristas.cl/novedades/2004/septiembre/aprendizaje.htm> .