



## LISTA DE MÉTODOS DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

- [ASISTENCIA ENTRE IGUALES](#)
- [CAPTURA DE CONOCIMIENTOS](#)
- [COMUNIDAD DE PRÁCTICA](#)
- [CONTAR HISTORIAS](#)
- [ENTREVISTA CON UN DOBLE](#)
- [ENTREVISTA DE AUTO CONFRONTACIÓN](#)
- [ENTREVISTA DE AUTO CONFRONTACIÓN CRUZADA](#)
- [INTRANET](#)
- [LECCIÓN DE UN CASO CONCRETO](#)
- [REVISIÓN DE ACCIONES](#)
- [ROTACIÓN DE PUESTOS](#)
- [TRANSMISIÓN MULTIMEDIA](#)
- [TUTORÍA](#)



<b>ASISTENCIA ENTRE IGUALES</b>	
<b>Descripción</b>	<p>La Asistencia entre Iguales es otra técnica utilizada para favorecer el intercambio o la transferencia de conocimientos. La Asistencia entre Iguales es una reunión o taller en la cual iguales de distintos equipos comparten sus experiencias, visiones y conocimientos con una persona / equipo que ha solicitado asistencia al afrontar un reto o problema.</p> <p>Para una reunión de Asistencia entre Iguales, un equipo de proyecto invita a compañeros a ayudarles en un asunto significativo que está afrontando el equipo. La solicitud la inicia el líder del equipo cuando piensa que algún igual puede ayudar al equipo. Normalmente 4-5 compañeros de otros puestos se reúnen en el puesto del equipo solicitante y los que han venido para ser asistentes dialogan sobre el proyecto. El equipo solicitante gana la visión de los colegas. Los asistentes también ganan, aprendiendo tanto del proyecto como de los compañeros. Los equipos que solicitan asistencia no están obligados a utilizar las sugerencias de los otros, aunque la mayoría encuentran valiosas las visiones de los iguales para su trabajo. Algunas Asistencias entre Iguales se solicitan al principio del proyecto y otras, más tarde, según las necesidades del equipo.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>La Asistencia entre Iguales aporta visión, asistencia y conocimientos de personas de fuera de la organización, ya que los pares traerán sus propios conocimientos. Incluye perspectivas “externas” que ofrecen nuevas posibilidades, opciones e ideas, ya que el equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• comparte lo que conoce en el contexto de su propio plan y los iguales comparten lo que saben</li><li>• de su propio contexto, a partir sus propias experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas.</li><li>• Desarrolla un “lo que ambos sabemos” sobre un proyecto o requisito de trabajo que se enfrenta con</li><li>• “lo que es posible” (basado en el éxito previo de los iguales)</li></ul> <p>Promueve la puesta en común del aprendizaje y desarrolla fuertes y nuevas conexiones y redes dentro de la organización general.</p>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Los trabajadores/as se inclinan más a utilizar el conocimiento y las visiones de otros compañeros antes de afrontar un nuevo proyecto o tarea. La clave de una Asistencia entre Iguales con éxito es planear comenzar después de que el equipo haya exprimido su propio conocimiento interno y haya creado su plan, pero antes de comenzar la implantación real.</p> <p>Las personas / equipos que solicitan la Asistencia entre Iguales no están obligadas a utilizar las sugerencias de los otros, aunque la mayoría encuentra valiosas las visiones de sus pares en el trabajo en curso. Es importante invitar a asistentes que sean “buenos compañeros/as” no a personas que sean demasiado críticas o que dominen todas las discusiones.</p>
<b>Metodología</b>	<p>La persona / equipo solicitante gana la visión de los colegas y los asistentes aprenden tanto del proyecto como de los otros. Una asistencia entre iguales puede constar de 4-6 individuos y el tiempo para completar la asistencia puede durar desde unas pocas horas hasta un par de días.</p>



	<p>El uso o no de un facilitador depende de la habilidad de la persona / equipo solicitante para manejar su propio comportamiento. Con un facilitador presente, la parte solicitante probablemente será más capaz de concentrarse en la discusión.</p> <p>Se trata de una reunión de su equipo. Usted la convoca cuando y si quiere, se lo pide a quien cree que será útil, establezca los objetivos que le vayan a ser de utilidad y tome sus propias decisiones sobre lo que aceptar de los consejos que reciba. Usted gestiona la reunión para obtener lo que desee.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sea claro respecto a los objetivos que desea que los asistentes iguales traten. Su equipo puede desear reunirse antes para pensar lo que será más deseable para ustedes. Cuanto más específico se sea, la reunión será más efectiva.</li><li>• De antemano, envíe los objetivos a los asistentes, además de una cantidad limitada de material sobre los antecedentes para que lo lean.</li><li>• Detenga la reunión para identificar lo que esté y no esté siendo útil para usted. Se trata de su reunión, si no está obteniendo lo que desea, debe redirigir lo que ocurra.</li><li>• Piense que se trata de una sesión de trabajo, no de una presentación.</li><li>• Disponga de todo su equipo en la reunión (o representantes de cada área si el equipo es grande) de forma que puedan realizar preguntas.</li><li>• Ofrezca a los asistentes algo de tiempo para ellos. Se obtienen mejores recomendaciones si los asistentes pueden hablar libremente entre ellos sin la presencia de su equipo.</li><li>• Considere la reunión como una discusión entre los miembros de su equipo y los asistentes. Las siguientes sugerencias pueden facilitar un formato de discusión:</li><li>• Pida al líder que se abstenga de responder a todos o la mayoría de los comentarios. Esto limita la discusión a un intercambio entre el líder y los asistentes individuales.</li><li>• Cuando un asistente ha hecho una sugerencia, pregunte “¿Alguien tiene otra perspectiva del asunto?” o “Me gustaría conocer las opiniones de los demás sobre el tema.”</li><li>• Intercale miembros del equipo solicitante en la mesa con los asistentes.</li><li>• Organice la sala de forma que el punto focal no sea el líder – el líder puede desear comenzar la reunión en la parte frontal de la sala, pero después sitúelo en otro lugar de la mesa de reuniones para demostrar visualmente que no es el centro de la discusión.</li></ul> <p>Es importante para el equipo volver a reunirse tras unos días para revisar lo que se ha aprendido de la Asistencia entre Iguales y lo que se hará a partir de ello.</p> <p>Sin esta reunión de fijación de sentido, gran parte de la energía generada en la reunión desaparecerá. La reunión puede ser como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones: conocer la experiencia y los conocimientos de los demás ayuda a la discusión. Incluso si sólo uno o dos de los participantes no se conocen, dedicar algo de tiempo a las</li></ul>
--	---



	<p>presentaciones ayuda al grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos: como jefe del proyecto, enumere sus objetivos para la reunión y cómo ha proyectado el guión.</li><li>• Presentación y discusión: presente la información de la que disponga que no estaba en los documentos previos – preocupaciones y asuntos que sean críticos para usted. Con frecuencia es útil hacer que distintos miembros del equipo presenten las áreas en las que hayan estado trabajando. La palabra “presentar” no pretende referirse a una presentación formal en PowerPoint, sino ofrecer suficiente información para iniciar el diálogo sobre un tema en particular.</li><li>• Tiempo para que los asistentes trabajen por su cuenta: Una vez que están sobre la mesa todos los asuntos y datos, el equipo solicitante debe dejar a los asistentes solos para pensar en sus recomendaciones. Puede haber una importante tendencia bien por parte del equipo solicitante o los asistentes a permanecer juntos – los grupos raramente eligen separarse. Pero el tiempo para que los asistentes piensen juntos es muy importante para: 1) posicionarse y estar de acuerdo con respecto a las recomendaciones y 2) reforzar su propio aprendizaje.</li><li>• Aportar recomendaciones: los dos equipos se juntan para que los asistentes puedan ofrecer sus recomendaciones.</li><li>• Respuesta a los asistentes: el equipo solicitante ofrece una respuesta de apreciación, aunque puede que no hayan encontrado nada especialmente útil. No es el momento de la decisión – el equipo solicitante toma sus decisiones en su propia reunión posterior.</li></ul>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	Este método se puede aplicar en el caso de la transmisión de “nuevos” conocimientos. Inicialmente, no ha sido desarrollado para las PYMES, pero si existen personas creativas en la plantilla de la empresa, seguramente será posible.
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<a href="#">Peer Assist at British Petroleum</a>



Nombre	CAPTURA DE CONOCIMIENTOS
<b>Descripción</b>	<p>La captura de conocimientos es un método muy común de transferencia de conocimientos. Aunque con frecuencia no es el método más efectivo, es el más visible y fácil de comprender. Después de todo, las bibliotecas (reales o virtuales) están llenas de libros que han contribuido en gran medida a nuestra base de conocimientos.</p> <p>La captura de conocimientos es el proceso que implica la identificación, suscitación, destilación, empaquetado y publicación. (los pasos de suscitación y destilación son bastante complejos y tienen sus propias guías de ayuda para su aplicación). Es laborioso y lleva tiempo, pero cuando se realiza correctamente, puede permitir al conocimiento transmitirse de uno a muchos sin importar el tiempo ni el espacio.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>Utilizando este método la empresa puede beneficiarse de diferentes maneras. Algunas de ellas, dirigidas a trabajadores/as jóvenes, son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si no encuentra los conocimientos y los contenidos relevantes de manera rápida (ej. 1ª página de Google), alguien de la Generación Y dejará de buscar o realizará otra búsqueda. La probabilidad de que no vaya a las siguientes páginas de búsqueda de resultados para encontrar lo que busca es muy alta.</li><li>• Las historias llevan demasiado tiempo y no son algo que los de la Generación Y parezcan necesitar para dar sentido al conocimiento que se les ofrecen. “Ve al grano y dime lo que necesito saber, luego, dime si se necesita un mejor contexto”, era una solicitud común en esa generación.</li><li>• Los conocimientos en la forma de “trozos de tamaño de bits” o “pepitas” tienen más opciones de ser leídos o consumidos por las personas de todas las generaciones. Provoca la curiosidad para buscar información adicional.</li></ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Con frecuencia, el nivel de esfuerzo para capturar conocimientos se interpone en el camino de que algo ocurra. Imagine que acaba de finalizar un proyecto y ha aprendido algo nuevo que cree que sus compañeros/as podrían encontrar interesante. Pero no tiene la energía o la motivación para documentarlo en la manera en la que usted considera que alguien podría realmente comprender lo que usted ha hecho y aprendido. En este caso, se puede utilizar una Plantilla de Primera Página de Captura de Conocimientos (utilizada en el Método de Auto-Captura de Conocimientos) para capturar lo suficiente sobre algunos conocimientos o experiencias importantes que llevarán a algunos a buscar la fuente y encontrar más sobre ello.</p>
<b>Metodología</b>	<p>Se ofrecen los siguientes pasos para guiar a los recolectores de conocimientos a través de las principales actividades para recolectar y captar conocimientos para su reutilización y adaptación por parte de otros.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Identificar a un cliente del conocimiento.</u> Tener un cliente claro – presente o futuro – en mente al considerar la necesidad de captar conocimientos. ¿quién utilizará el conocimiento?, ¿De qué debe tratar? Y ¿Cómo accederán las personas al mismo?</li><li>2. <u>Identificar a una comunidad de práctica,</u> relacionada con este asunto, ver si existe alguna o no. Los profesionales serán la fuente del conocimiento</li></ol>



	<p>en primer lugar, los usuarios del conocimiento en el futuro y las personas que validen los conocimientos capturados. Si la comunidad no existe en la actualidad, considerar contactar con personas de la red social o personal relevante para las fuentes de conocimiento a las que pretende llegar.</p> <p>3. <u>Tener claro de qué se tratan realmente los conocimientos captados.</u> ¿Cuál es su alcance? Los conocimientos empaquetados y publicados deben cubrir un área o un tema/campo específicos de actividad empresarial. Los límites nos pueden permitir centrarnos.</p> <p>4. <u>Cotejar el material existente</u> en el que se pueda basar el conocimiento captado y buscar directrices generales. Ofrecer cierto contexto de manera que las personas puedan entender el propósito y la relevancia de los conocimientos. ¿existen directrices generales que se puedan destilar de este material?</p> <p>5. <u>Seleccionar conocimientos</u> a partir de individuos, equipos y grupos experimentados. Esto se puede llevar a cabo mediante entrevistas retrospectivas de personas, o mediante procesos de aprendizaje formal y reuniones (Revisiones de Acciones, Retrospectivas, etc.) diseñadas para recoger y captar las lecciones aprendidas, buenas prácticas, etc. a partir de proyectos o actividades o eventos recientes.</p> <p>6. <u>Destilar los conocimientos</u> en “pepitas” concretas muy relevantes que representen los puntos clave, las lecciones aprendidas y las prácticas de las fuentes de conocimientos. Si se recogen múltiples fuentes de conocimientos, identificar los conocimientos comunes y enfrentados y subrayarlos adecuadamente.</p> <p>7. <u>Organizar y empaquetar los conocimientos con el cliente objetivo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar una checklist o directrices ilustradas con ejemplos e historias. Esto informará al usuario sobre los conocimientos:</li><li>• “¿Qué preguntas debo hacer yo mismo/a?”</li><li>• “¿Qué pasos debo seguir?”</li><li>• Ilustrarlo con ejemplos, historias, imágenes, modelos, citas, grabaciones de video y audio, si es posible.</li><li>• Desarrollar un mapa de procesos o flujo de trabajo de los conocimientos y unir las respectivas “pepitas” de conocimiento con los procesos, subprocesos, actividades y elementos de entrada y de salida importantes.</li><li>• Desarrollar un conjunto de preguntas sobre los conocimientos y organizar las “pepitas” destiladas alrededor de ellas. Diseñar dichas cuestiones para reflejar que los contenidos de los conocimientos han sido recogidos de las fuentes y para fijar la opinión de los demás.</li><li>• Incluir vínculos con personas. Crear un hipervínculo con la página de inicio personal de las fuentes de conocimientos o con la dirección de correo electrónico siempre que se les mencione en el texto. Incluir una lista de todas las personas con cualquier relación con los contenidos y/o un vínculo con la comunidad de prácticas u otras redes de interés.</li></ul> <p>8. <u>Validar las Directrices.</u> Articular las directrices alrededor de la comunidad de profesionales y las fuentes de conocimientos relevantes como las entrevistadas. Hacerles las siguientes preguntas: “¿Las directrices reflejan con precisión sus conocimientos y experiencia?”, “¿Qué añadiría usted?”.</p>
--	--



	<p>9. <u>Publicar los conocimientos</u>. Almacenar y gestionar los conocimientos en un lugar en el que puedan buscarse, encontrarse fácilmente y en el que su comunidad u otros usuarios potenciales puedan tener acceso. A menudo será el intranet de la empresa en forma de una base de conocimientos digital como se describe aquí. Los nuevos medios sociales también están disponibles y facilitan la publicación sin tener que masterizar el programa, o los sistemas para producir los contenidos en la web para almacenar los contenidos, incluir Wikis, Blogs y Sistemas de Gestión de Contenidos.</p> <p>10. <u>Iniciar un proceso de retroalimentación y de propiedad</u>. Fomentar la retroalimentación de los usuarios, de manera que recojan y eliminen las recomendaciones que no valgan. Promover un sentido de obligación de que “si lo usas, deberías aportar algo”.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>Se han observado las siguientes barreras y problemas en la implantación de la captación de conocimientos en muchas organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Intentar capturar demasiado</u> – Los esfuerzos de la captura de conocimientos se deberían centrar en lo que necesitan los clientes para dichos conocimientos y no intentar capturar todo lo que se conoce sobre ese tema en particular. La base de cómo hacer algo o los conocimientos básicos están ya probablemente documentados en un manual, guía, etc. se debería hacer hincapié en lo que no se conoce mucho, nuevos aprendizajes, y otros conocimientos que no están documentados de la manera corriente.</li> <li>• <u>Infravalorar el tiempo y el esfuerzo</u> – recoger los conocimientos y presentarlos de forma que las personas puedan captar su sentido para su reutilización y adopción es un proceso laborioso. Por ejemplo, destilar un puñado de “pepitas” de conocimiento poderosas, a partir de una entrevista de una hora con un experto/a, puede llevar ocho horas.</li> <li>• <u>Capturar conocimientos que no se utilizan</u> – a menos que hayamos identificado lo que les interesa a los clientes potenciales de los conocimientos capturados, existen grandes probabilidades de que no sea lo que otros encuentren útil.</li> <li>• <u>Asumir que una talla vale para todos</u> – cuando se trata de métodos de presentación de los conocimientos capturados, es importante comprender las preferencias de las personas como receptores del conocimiento. Algunas personas piensan que leer un texto es útil para aprender algo. Otros aprenden más escuchando una versión auditiva del conocimiento expresado por otros o mediante un video de alguien hablando o realizando una actividad.</li> </ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>Este método se viene utilizando de manera inconsciente desde que la humanidad recrea y transmite conocimientos. Por ejemplo, se utiliza, de manera intencionada o no, al escribir libros de texto.</p> <p><u>Capgemini recommendation</u></p>



	<b>COMUNIDAD DE PRÁCTICA</b>
<b>Descripción</b>	<p>La “Comunidad de Práctica” (CdP) es una comunidad de personas relacionadas por la práctica, que están asociadas entre sí de manera informal y tienen los mismos intereses, se enfrentan a situaciones problemáticas similares o tienen tareas similares. No se trata de “grupos de trabajo” normales. El término “comunidad” puede hacer referencia a una comunidad física o virtual.</p> <p>La CdP pretende un intercambio vivo entre participantes, como en el caso de empleados u otros grupos de interés. Con respecto a los empleados, esto afecta, no sólo al conocimiento de bases de datos y expertos, sino también el desarrollo de habilidades y creatividad mediante los cuales se produce una transferencia de conocimientos extensiva. Los procesos de aprendizaje individuales están interrelacionados con los de la comunidad y su desarrollo. Al mismo tiempo, se producen cambios en esta comunidad, que tienen un efecto sobre el proceso de aprendizaje individual.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>La Comunidad de Práctica integrada en la empresa ofrece ventajas desde distintos puntos de vista. En primer lugar, el intercambio mejora las habilidades de los miembros, p.ej. resolución de problemas y expansión de competencias más rápidas. También tiene un efecto de apoyo donde existen nuevos enfoques de soluciones, innovaciones o “mejores prácticas”. Además la CdP también ofrece la oportunidad de desarrollo de nuevas áreas de negocio.</p>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>En las situaciones en las que los trabajadores/as hayan desarrollado conocimientos o habilidades implícitas (a menudo especializadas), que no han sido escritas ni registradas. Por ello, no pueden transferirse a otros trabajadores/as.</p> <p>La forma de la CdP se centra en sus miembros, que, a su vez, se centran en la dirección de la comunidad. Así, se puede establecer una distinción, p.ej. entre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las CdP que son puramente internas de una empresa y las CdP que cuentan con la participación de miembros externos / portadores de conocimientos</li><li>• Las CdPs con pocos miembros especialmente activos y las CdPs con muchos miembros o subgrupos activos o pasivos.</li><li>• CdPs puramente informales y las CdPs que están integradas oficialmente en la empresa, etc.</li></ul>
<b>Metodología</b>	<p>Las CdPs se auto-organizan con intercambios y apoyo mutuo. Las CdPs se pueden identificar desde las tres dimensiones siguientes (cf. Wenger 2004, pp. 73 ff.<sup>1</sup>):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso mutuo</li><li>• Empresa conjunta</li><li>• Repertorio compartido</li></ul> <p>A partir de esta última dimensión se desarrollan más habilidades, que se establecen a lo largo del tiempo. Se distinguen tres tipos de comunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Con base social (forma original),</li><li>2. Con base profesional (se establecen objetivos con las personas que</li></ol>

<sup>1</sup> Wenger, E.: Communities of Practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press, Cambridge 2004. (Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad)





	<p>comparten información y forjan contactos, dirigida a personas empleadas y de las cuales se forman redes de aprendizaje, redes de expertos y las llamadas “comunidades de conocimientos”) y</p> <p>3. Con base comercial (obtención de beneficios económicos).</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>Esta metodología es especialmente útil para las PYMEs ya que no depende del número de participantes, no requiere herramientas como las aplicaciones TIC ni una conducción formal / organizativa / administrativa.</p> <p>Un obstáculo o dificultad puede ser que ciertos resultados esperados o deseados no sucedan de manera específica, que no se de el éxito o sea limitado y que se pueda medir de forma cuantitativa. Otro obstáculo, además de la falta de tiempo, es frecuentemente un bajo nivel de apreciación de las CdPs.</p>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>Este método puede ser una parte del proceso que lleva el conocimiento implícito a la superficie, para garantizar que se pueda reproducir para otros trabajadores/as.</p>



	CONTAR HISTORIAS
Descripción	<p>“Hace muchos, muchos años, cuando sólo los monjes y los reyes sabían escribir, existían tres formas de aprender: en primer lugar, intentándolo. Cuando esto no funcionaba o se deseaba mejorar, observando cómo alguien que sabía lo hacía. Y por último, cuando se había puesto el sol y estaba demasiado oscuro para ver lo que otros hacían, escuchando lo que “alguien” nos contaba sobre el tiempo en el que él....” (Weaver – Grazing Animals Project, 2003)</p> <p>Contar historias, para los negocios, es una de las herramientas más infrautilizadas, aunque útiles. Si se cambia la forma de comunicar las necesidades e ideas de la empresa a sus empleados, observará lo poderoso que puede usted ser como cuentacuentos. Al igual que sus libros favoritos, películas y espectáculos televisivos atraen su atención y le comunican su mensaje, usted puede hacer lo mismo dentro de su organización.</p>
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las historias permiten a las personas comunicar los conocimientos tácitos que de otra manera serían difíciles de articular.</li><li>• Contar historias es muy útil en situaciones interculturales.</li><li>• Las historias son memorables, sus mensajes tienden a “pegarse”, el cuentacuentos oral tiene mayor impacto que poner las historias en folletos, en video u on-line.</li></ul> <p>Al contar historias, la transmisión de conocimientos es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Más rápida:</b> el cuentacuentos comunica ideas de manera holística. Por ello, los oyentes pueden captar ideas complicadas sin esfuerzo, dimensión por dimensión, pero de una vez con un gestalt, que se transmite rápidamente.</li><li>• <b>Natural:</b> contar historias es nuestra lengua materna, algo que ya sabemos hacer a la edad de dos años. El lenguaje abstracto por el contrario, es algo que aprendemos a los ocho años o más tarde y se convierte en una especie de lengua extranjera que raramente encontramos tan cómoda como nuestra lengua materna, contar historias.</li><li>• <b>Clara:</b> utilizar este antiguo método de comunicación, contar historias, nos ayuda a dar sentido al mundo caótico al conectarlos con el tiempo y espacio y propósito humano de una secuencia de eventos para darles sentido.</li><li>• <b>Verdadera:</b> las historias pueden comunicar verdades holísticas profundas, mientras que el lenguaje abstracto tiende a descomponer fragmentos.</li><li>• <b>Colaborativa:</b> en las discusiones abstractas, las ideas nos vienen como misiles, invadiendo nuestro espacio y haciéndonos adoptar una estructura mental establecida por otro ser y nuestras opciones se limitan a aceptarlas o rechazarlas, con todo el bagaje de los enfrentamientos: si-no o ganador-perdedor. La narrativa, por el contrario nos viene de forma colaborativa, invitándonos amablemente a seguir la historia hombro con hombro con el oyente. Es más una danza que una batalla.</li><li>• <b>Persuasiva:</b> cuando el oyente sigue una historia, existe la posibilidad de que el oyente invente una historia paralela en su propio ambiente. Al igual que a todos nos gustan nuestros bebés, la historia así co-creada se vuelve nuestra y algo que amamos y por lo que estamos dispuestos a luchar.</li><li>• <b>Precisa:</b> antes de la llegada de las comunicaciones globales</li></ul>



	<p>instantáneas, había menos conciencia del contexto en el que surgen los conocimientos. Cuando se producían las comunicaciones entre personas del mismo pueblo, región o ciudad, se podía asumir que el contexto era el mismo. Con las comunicaciones globales, asumir un contexto similar es obviamente y frecuentemente, simplemente incorrecto. Contar historias ofrece el contexto en el que surge el conocimiento, y por ello es el vehículo normal para una transferencia de conocimientos precisa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intuitiva:</b> sabemos más de lo que creemos. El papel del conocimiento tácito se ha convertido en una preocupación importante porque a menudo el conocimiento tácito es el más valioso. Pero, si no lo sabemos, ¿cómo vamos a comunicarlo? Contar historias ofrece una respuesta, ya que contando una historia con sentimiento, somos capaces de comunicar más que lo que se conoce de manera explícita.</li> <li>• <b>Entretenida:</b> las comunicaciones abstractas son aburridas y secas porque no están pobladas de personas, sino de cosas. Como seres vivientes, nos atrae lo que está vivo y nos repelen las cosas inertes, como los conceptos. Las historias vivifican y entretienen.</li> <li>• <b>Impulsora:</b> nos mueve a la acción: contar historias no sólo cierra el hueco de saber hacer. Elimina dicho hueco estimulando al oyente a co-crear la idea. En el proceso de co-creación, el oyente comienza el proceso de implantación de forma que no exista dicho hueco.</li> <li>• <b>Emotiva:</b> por todo el discurso de la inteligencia emocional, hablar explícitamente sobre los sentimientos puede ser empalagoso. Contar historias permite la discusión sobre las emociones de manera culturalmente aceptable y elegante.</li> <li>• <b>Interactiva:</b> al contrario de una conversación abstracta, contar historias es interactivo de manera inherente. El contador de historias despierta la historia que los oyentes co-crean en sus propias mentes.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Contar historias no sustituye al pensamiento analítico. Lo apoya dándole un contexto y un significado.</p> <p>El análisis abstracto con frecuencia es más fácil de entender si se observa a través de la lente de un ejemplo bien elegido en forma de historia.</p> <p>Se puede utilizar el contar historias para ayudar a comunicar nuestra propia visión de la empresa. Cuando los empleados oyen hablar de un sueño que tenemos para hacer que el negocio tenga éxito, contado de forma elocuente a través de una historia elaborada, comenzarán a crearse una imagen mental de su papel exacto en dicho plan. Con una conexión sólida con el futuro de la empresa, tendrán mayor interés en ser parte del resultado final.</p> <p>Una historia sólida puede dar a las personas una buena razón para realizar su trabajo cada día. Confíe en ellos los resultados de sus acciones mediante un ejemplo imaginario o de la vida real sobre cómo afecta su trabajo a los clientes. Muéstreles una idea de qué tipo de influencia pueden tener su dedicación y acciones en el mundo exterior; esto puede dar a los empleados el impulso extra que necesitan para ir mas allá en su profesión.</p>
<b>Metodología</b>	<p>Contar historias es el uso de historias en las organizaciones como una herramienta de comunicación para compartir conocimientos.</p> <p>Un/a trabajador/a cuenta a otro/a cómo hacer cierta tarea; a menudo, esto vendrá acompañado de una muestra.</p> <p>Esto siempre ha existido en las organizaciones. Utilizarlo como una</p>



## LISTA DE MÉTODOS PARA LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

	herramienta deliberada para compartir el conocimiento es bastante reciente.
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	No existen límites, especialmente en este sector muchos conocimientos se transmiten oralmente del/a trabajador/a experimentado/a al/a recién llegado/a.



<b>ENTREVISTA CON UN DOBLE</b>	
<b>Descripción</b>	<p>La entrevista al doble es un método elaborado en la fábrica de coches FIAT en la década de 1970 por el psicólogo ocupacional italiano, I. Oddone.</p> <p>La idea es clarificar el trabajo por parte del/la trabajador/a, las tareas a realizar, las que no hay que hacer, para el consultor que desempeña el papel de su doble.</p> <p>El/la trabajador/a tiene que recordar lo que hace y lanza al doble a una futura actividad.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emergencia de habilidades implícitas y lógica de acción del trabajador/a → Revelación de las habilidades y conocimientos profesionales que pueden ser cruciales para la empresa.</li><li>• Conciencia por parte del trabajador/a de sus estrategias de acción, intensificación de sus habilidades, adquisición de nuevas habilidades, como la capacidad de analizar su trabajo.</li><li>• Formalización, capitalización y puesta en común del conocimiento y las habilidades.</li><li>• Conocimiento de la realidad del trabajo por parte la empresa con respecto a las prescripciones del trabajo.</li><li>• Método del que la empresa se puede apropiar y explotar para la capitalización de conocimientos.</li></ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Este tipo de entrevista se utiliza en un contexto de transmisión de habilidades cruciales, en un periodo de marcha de la empresa de la generación del “baby-boom”, mientras las personas jóvenes todavía no están formadas.</p>
<b>Metodología</b>	<p>La entrevista al doble es una entrevista especial entre un trabajador/a y un consultor (que puede ser otro trabajador/a), que le pide que explique lo que hace y lo que no debe hacer, para convertirse en su doble en una situación laboral precisa.</p> <p>La instrucción es la siguiente: “suponga que yo soy su doble y que mañana estoy en la situación de tener que sustituirle en su trabajo. ¿Cuáles son las instrucciones que me debería transmitir para que nadie se de cuenta de la sustitución?”.</p> <p>El/la trabajador/a debe hablar de la futura actividad a su “doble” y explicarle su lógica de acción. El consultor deberá hacer preguntas al/la trabajador/a para obtener detalles de su trabajo y formalizar por escrito la lógica de acción del trabajador/a.</p> <p>Los apoyos obtenidos se pueden entonces utilizar para la formación o autoformación en la transmisión de conocimientos y habilidades. Estos apoyos además alimentan la capitalización de conocimiento de la empresa.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La entrevista al doble requiere bastante tiempo del trabajador/a y disponer de una sala tranquila para la entrevista.</li><li>• Un consultor que realice esta actividad deberá analizar bien las afirmaciones del trabajador/a y sacar a la luz los indicadores en los</li></ul>



## LISTA DE MÉTODOS PARA LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

	que se basa la toma de decisiones.
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>La entrevista al doble se utilizó en el fabricante de coches FIAT en la década de 1970.</p> <p>La utilizan los investigadores y practicantes de análisis de trabajo, pero de manera normal en Francia.</p>



<b>ENTREVISTA DE AUTO-CONFRONTACIÓN</b>	
<b>Descripción</b>	<p>La entrevista de auto-confrontación es la confrontación a posteriori de un/a trabajador/a con una de sus actividades laborales grabada (película, sonido). J. Theureau, etnólogo, es el autor de este concepto que permite identificar el trabajo real del/la trabajador/a (o al menos una parte), concretamente lo que a veces hace sin saberlo porque no es consciente de ello. Y. Clot, psicólogo, habla de la revelación de “detalles del trabajo”. Pero este no es el único objetivo de este método, también se trata de producir una nueva experiencia para el/la trabajador/a, quien viéndose hacer, inevitablemente debe cambiar su postura y descubre, al tomar distancia, su identidad en el trabajo.</p> <p>Es preciso tener una entrevista previa con el/la trabajador/a para que entienda globalmente su actividad, la observe y permita que se le grabe en acción.</p> <p>Un participante mediador, consultor, que practica este método, pregunta al/la trabajador/a lo que hace, por qué lo hace. Le hace especificar el significado de los gestos, las actitudes, los movimientos, el entorno (sonidos).</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>La entrevista de auto-confrontación permite identificar habilidades y conocimientos implícitos del/la trabajador/a que así se vuelven explícitos mediante este ejercicio para él/ella y para los demás. Entonces pueden ser transmitidos. A continuación, es necesario capitalizar los datos para que se puedan compartir.</p> <p><u>Para el/la trabajador/a</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante este ejercicio, el/la trabajador/a, al verse hacer y al analizar lo que se ve hacer, se da cuenta de lo que a veces hace sin saberlo. Puede conceptualizar, así, su lógica de acción.</li><li>• El/la trabajador/a adquiere nuevas habilidades: saber cómo analizar su propia actividad para así ser capaz de fortalecerla, hacerla más eficiente. Tras haber comprendido su lógica de acción, será capaz de reconfigurar sus conocimientos y habilidades en otras situaciones.</li><li>• El/la trabajador/a será capaz de explicar a los demás cómo trabaja y qué motiva la elección de sus acciones, y así transmitirlo.</li></ul> <p><u>Para la empresa</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capitalización de los conocimientos y habilidades y consolidación de las habilidades y conocimientos hasta ahora implícitos, para la puesta en común y desarrollo de estos conocimientos y saber hacer.</li><li>• Un/a trabajador/a más competente</li><li>• Un/a trabajador/a más capaz de transmitir ya que sabe cómo explicar cómo y por qué realiza sus acciones para el logro de los resultados esperados.</li><li>• El video de la actividad del trabajador/a puede constituir una herramienta para la formación.</li></ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Una entrevista de auto-confrontación que se practica durante el análisis de una situación de trabajo considerada como crítica o sensible con respecto a las habilidades para la empresa.</p>



<b>Metodología</b>	<p>El consultor habrá visualizado previamente la secuencia filmada para señalar lo que le llama la atención con respecto a los datos que ha podido recoger durante la entrevista y la observación del trabajador/a en el trabajo. Tratará de analizar toda la secuencia de trabajo para que el/la trabajador/a pueda identificar con él/ella los indicadores en los que el/la trabajador/a se basa para realizar su acción. El papel del consultor es crucial para resaltar el trabajo real.</p> <p>El/la trabajador/a se verá por primera vez en acción. Se le invitará a explicar cada una de estas acciones. Mediante el juego de preguntas y respuestas entre el trabajador/a y el consultor, se realiza un análisis de la acción del/la trabajador/a. Esto hace aparecer las habilidades y conocimientos implícitos, la peculiaridad de las acciones.</p> <p>Las condiciones para la entrevista de auto-confrontación también son importantes: tener una sala tranquila disponible para no ser molestados. El consultor debe ser competente en este tipo de método.</p> <p>La herramienta video permite visualizar tan a menudo como sea necesario la secuencia de trabajo con la posibilidad de volver atrás y ver algo de nuevo, nuevos detalles y preguntar para comprenderlo mejor.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de un consultor que practique estos métodos de análisis de situaciones laborales</li><li>• Tener el permiso para grabar al/la trabajador/a en situación</li><li>• Poder disponer de tiempo para que realice esta entrevista de auto-confrontación</li><li>• Disponer de una sala tranquila para la entrevista</li></ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>La entrevista de auto-confrontación es utilizada en Francia por investigadores y practicantes del análisis de trabajo.</p>





<b>ENTREVISTA DE AUTO-CONFRONTACIÓN CRUZADA.</b>	
<b>Descripción</b>	<p>Se trata de un método que proviene de la entrevista de auto-confrontación.</p> <p>La entrevista de auto-confrontación cruzada es la confrontación a posteriori de un trabajador/a en una de sus actividades laborales grabadas (vídeo, sonido) y con uno o varios de sus compañeros/as. Fue Yves Clot, psicólogo, quien originó este simple concepto por casualidad. La entrevista cruzada de auto-confrontación provoca controversias profesionales (confrontación de puntos de vista, conocimientos y representaciones de trabajo) que permitirán reunir buenas prácticas.</p> <p>El objeto de este método es parecido al de la entrevista de auto-confrontación, que trae a la luz el conocimiento y habilidades operativas, la lógica de acción del trabajador/a.</p> <p>La entrevista de auto-confrontación cruzada normalmente viene tras una entrevista de auto-confrontación. Con respecto a la entrevista de auto-confrontación, Yves Clot, se dio cuenta de que el diálogo entre iguales en una secuencia filmada por uno de ellos permite poner en relieve tanto los conocimientos como las habilidades implícitas. Los colegas, al utilizar el mismo lenguaje de trabajo, se dicen entre ellos más cosas que a un consultor que no conoce el trabajo.</p> <p>La riqueza viene de las interacciones: los colegas confrontan sus conocimientos y su saber hacer y se enriquecen mutuamente.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>Los resultados esperados son los de la entrevista de auto-confrontación por una parte, y la contribución de los intercambios entre iguales, por otra. Las controversias profesionales cuestionan los conocimientos y el saber hacer operativo de cada uno de los colegas, lo que permite su actualización y enriquecimiento, es decir, el desarrollo de los conocimientos y el saber hacer de los participantes.</p> <p>La entrevista de auto-confrontación cruzada permite identificar las habilidades y conocimientos implícitos del trabajador/a, que así se vuelven explícitos para ellos mediante este ejercicio. Este método permite crear las distintas maneras de gestionar una situación, la variedad de estrategias de acción. Por ello, es necesario capitalizar los datos para que se puedan compartir con los demás.</p> <p><u>Para los trabajadores/as:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A través de este ejercicio, el/la trabajador/a, al observar lo que hace y analizar lo que ve hacer, se da cuenta de lo que hace a veces sin saberlo. El/la trabajador/a puede conceptualizar su lógica de acción. Además, los intercambios con sus compañeros les permiten darse cuenta de su trabajo y su identidad en el trabajo.</li><li>• Adquieren nuevas habilidades: saber cómo analizar su propia actividad para así ser capaces de fortalecerla, hacerse más eficientes. Intercambian y comparten sus prácticas y aprenden algo de los demás.</li></ul> <p><u>Para la empresa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajadores/as más competentes que transmiten su experiencia y que</li></ul>



	<p>desarrollan sus habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La definición de buenas prácticas.</li> <li>• Capitalización del conocimiento y del saber hacer hasta ahora implícito. La consolidación, para ver estos conocimientos y saber hacer, puesta en común.</li> <li>• Mejor desempeño.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>La entrevista de auto-confrontación cruzada se utiliza en el análisis de una situación laboral considerada como crítica, sensible en términos de habilidades para la empresa. El contexto de junior-senior es conveniente para ello.</p>
<b>Metodología</b>	<p>El consultor habrá visualizado la secuencia previamente grabada para detectar todo lo que le llame la atención con respecto a los datos que ha podido recoger durante la entrevista y la observación del/la trabajador/a en el trabajo. Intentará analizar toda la secuencia de trabajo de los trabajadores/as en su presencia para poder validar con ellos los indicadores en los que se basan para conducir sus acciones. La función del consultor es crucial para destacar el trabajo real, los conocimientos y habilidades de cada persona.</p> <p>El consultor que practica este método es un facilitador; apoya los intercambios pero permanece entre bastidores durante las interacciones entre iguales para no molestarles. Formalizará por escrito el discurso de algunos y los grabará (video y sonido), la lógica de la acción y los indicadores servirán como apoyo para la toma de decisiones de las acciones.</p> <p>El trabajador/a se verá confrontado con uno o varios colegas. El clima de esta reunión es crucial. Deberá ser amistoso, sin juicios. Se invitará al/la trabajador/a a explicar cada una de sus acciones. Mediante el juego de preguntas y respuestas entre el/la trabajador/a y sus compañeros/as, aparecerá la lógica de la acción de todos.</p> <p>Las condiciones de la entrevista de auto-confrontación cruzada también son importantes: una sala tranquila, para no ser molestados. El consultor deberá ser competente en este método, tener ética y los trabajadores/as tienen que salir de su puesto.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita un consultor para utilizar este método de análisis de las situaciones laborales.</li> <li>• Tener el acuerdo de filmar a los trabajadores/as en situación.</li> <li>• Tener la posibilidad de utilizar bastante tiempo con los trabajadores/as para realizar esta entrevista de auto-confrontación cruzada.</li> <li>• Disponer de una sala tranquila para la entrevista.</li> </ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>La entrevista de auto-confrontación cruzada la utilizan en Francia investigadores y trabajadores/as del análisis del trabajo.</p>



	<b>INTRANET</b>
<b>Descripción</b>	<p>Las grandes empresas están adoptando con rapidez el uso de intranets para garantizar que la información sea accesible a todos los empleados de la empresa siempre que la necesiten. Estas empresas están utilizando diferentes soluciones para obtener una ventaja competitiva con respecto a la puesta en común de los datos entre los empleados. Las pequeñas empresas pueden obtener la misma ventaja competitiva aplicando una intranet.</p> <p><b>¿Qué es una intranet?</b></p> <p>Una intranet es una red informática privada que utiliza las tecnologías de Protocolo de Internet para compartir de manera segura parte de la información de la empresa o el sistema operativo en redes dentro de la empresa.</p> <p>La intranet de una empresa es una Página web privada y segura que permite a los trabajadores/as comunicarse, colaborar, compartir documentos y otra información y el acceso a herramientas productivas. Una intranet normalmente se aloja y mantiene en servidores de la empresa y sólo tienen acceso a ella los empleados internos. Recientemente, se han utilizado intranets para mejorar las relaciones con los clientes como extranet accesibles on-line o portales de clientes. Las empresas tienen las siguientes opciones para crear una intranet de empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intranet construida a medida</li><li>• Intranet ASP (Alojada)</li></ul> <p><b>Intranet construida a medida</b></p> <p>La primera opción es crear una intranet interna a medida. Aunque este enfoque permite a las empresas construir una intranet muy especializada, conlleva altos costes y esfuerzos, lo que la hace inadecuada para las empresas en crecimiento.</p> <p><b>Intranet ASP (Alojada)</b></p> <p>El segundo enfoque es el ASP (application service provider) (proveedor de servicios de aplicación) o enfoque software como servicio. En lugar de tener que establecer servidores internos, contratar personal experto y utilizar una implantación de meses de duración; los usuarios pueden simplemente acceder a todas las herramientas que necesiten para construir la intranet de su empresa a través de la red. Esto normalmente se conoce como "Intranet ASP" o "intranet alojada" o "intranet saas"</p> <p>Este enfoque ofrece una intranet estandarizada de bajo coste.</p> <p><b>Extensión a Extranet</b></p> <p>Un portal de cliente es una Página web privada y segura que permite a los negocios compartir documentos, calendarios e información de proyectos con los clientes. Conocido comúnmente como extranet de cliente, un portal de cliente mejora las relaciones con los clientes, ofreciendo acceso 24x7 a herramientas colaborativas simplemente mediante una conexión a internet. Las Extranets extienden una red privada en Internet con provisiones especiales para su acceso, autorización y autenticación.</p> <p>Sus clientes tienen acceso a la información de mayor confianza, más segura y actualizada.</p>



	<p><b>Desarrollos de Intranet</b></p> <p>Las intranets se utilizan cada vez más para distribuir herramientas y aplicaciones, como colaboración (para facilitar el trabajo en grupos y las teleconferencias, o sofisticados directorios corporativos, relaciones de ventas y con clientes, herramientas de gestión de proyectos, etc. para mejorar la productividad.</p> <p>Las intranets también se utilizan como plataformas de cambio de cultura. Por ejemplo, un gran número de empleados discutiendo asuntos clave en una aplicación de foros intranet puede conducir a nuevas ideas de gestión, productividad, calidad y otros asuntos corporativos.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad de la mano de obra: las intranets pueden ayudar a los usuarios a localizar y ver información más rápidamente y utilizar aplicaciones relevantes para sus funciones y responsabilidades. Con la ayuda de un interface navegador, los usuarios pueden acceder a los datos contenidos en cualquier base de datos que la organización quiera tener disponible, en cualquier momento y – sujeto a provisiones de seguridad – desde cualquier sitio de las sedes de la empresa, aumentando así la capacidad de los trabajadores/as para realizar sus trabajos de manera más rápida, precisa y con más confianza en que tienen la información adecuada. También ayuda a mejorar los servicios que se ofrecen a los usuarios.</li> <li>• Comunicación: las intranets sirven como poderosas herramientas para la comunicación en la organización, de manera vertical y horizontal. Desde el punto de vista de la comunicación, las intranets son útiles para comunicar iniciativas estratégicas con alcance global en la organización. El tipo de información que se puede transportar fácilmente es el objetivo de la iniciativa y la iniciativa que pretende alcanzar, quién conduce la iniciativa, resultados que se desean obtener y con quién contactar en caso de necesitar más información. Al ofrecer esta información en la intranet, los trabajadores/as tienen la oportunidad de conocer el enfoque estratégico de la organización de manera actualizada. Algunos ejemplos de comunicación son el chat, e-mail, wikis, foros y blogs.</li> <li>• La publicación en la red permite que se mantengan los conocimientos de la empresa y que sean accesibles en toda la empresa, utilizando hipermedios y tecnologías web. Algunos ejemplos: manuales de los empleados, descripciones de tareas, políticas de empresa, normas empresariales, fuentes de información, e incluso formación pueden ser accesibles utilizando como base Internet (ficheros Acrobat, Flash, aplicaciones CGI). Debido a que cada unidad de negocio puede actualizar la copia on-line de un documento, la versión más reciente siempre está disponible para los empleados que utilizan la intranet.</li> <li>• Operaciones y gestión empresarial: las intranets también se utilizan como una plataforma para desarrollar y desplegar aplicaciones que apoyan operaciones empresariales y decisiones a través de la empresa mediante internet.</li> <li>• Promoción de la cultura corporativa común: cada usuario ve la misma información en la intranet.</li> <li>• Mejora de la colaboración: se favorece el trabajo en equipo mediante la información de fácil acceso por todos los usuarios autorizados.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Una inversión en intranet no es un gasto en un solo plazo. El gasto inicial de la instalación y garantizar que funcione como se desea suponen una porción</p>



	<p>significativa de su presupuesto. Si no tiene la experiencia necesaria para construir y/o instalar una intranet, necesitará financiación extra para contratar a un técnico/a en TI especializado en la construcción de intranets. Además deberá destinar algo de dinero al mantenimiento general.</p> <p>¿Dispondrá de un experto/a técnico propio para tratar cualquier problema que pudiera surgir? Este es otro factor a contemplar a la hora de pensar en establecer una intranet. La incapacidad de remediar de manera instantánea cualquier problema que pudiera surgir en el trabajo diario podría dejar paralizada a la empresa y erigir barreras a información vital. El acceso a soportes TI externos puede ser costoso pero necesario si no se dispone de experiencia dentro de la empresa.</p>
<b>Metodología</b>	<p>La mayoría de las empresas dedican considerables recursos a la planificación e implantación de su intranet ya que es de importancia estratégica para el éxito de la empresa. La planificación debería incluir aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El propósito y los objetivos de la intranet.</li><li>• Las personas o departamentos responsables de la implantación y gestión.</li><li>• Planes funcionales, arquitectura de la información, distribución de las páginas, diseño.</li><li>• Esquemas de implantación y eliminación progresiva de sistemas existentes.</li><li>• Definición e implantación de seguridad de la intranet</li><li>• Cómo garantizar que esté dentro de los límites legales y otras restricciones.</li><li>• Nivel de interactividad (p.ej. wikis, foros) deseado.</li><li>• Entrada de nuevos datos y actualización de los existentes para controlarlos centralmente o descentralizarlos.</li></ul> <p>Estos asuntos son adicionales a las decisiones sobre el hardware y el software (como sistemas de gestión de contenidos), asuntos de participación (como el buen gusto, acoso, confidencialidad), y características para ser apoyado.</p> <p>La implantación real debería incluir pasos como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar el apoyo y la financiación de la dirección general.</li><li>• Análisis de los requisitos empresariales.</li><li>• Implicación del usuario para identificar sus necesidades de información.</li><li>• Instalación del servidor web y redes de acceso del usuario..</li><li>• Instalación de las aplicaciones de usuario necesarias en los ordenadores.</li><li>• Creación de redes de documentos para los contenidos que estarán alojados.</li><li>• Implicación del usuario en las pruebas y promover el uso de la intranet.</li><li>• Medición y evaluación continuas, incluyendo el benchmarking de otras intranets.</li></ul> <p>Los componentes útiles de una estructura de intranet podrían incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal clave dedicado a mantener la intranet y mantener actualizados sus contenidos.</li><li>• Las redes sociales son útiles como foro de feedback para que los</li></ul>



	<p>usuarios indiquen lo que desean y lo que no les gusta.</p> <p>En la actualidad, las intranets son a menudo sitios estáticos, básicamente, se trata de un instrumento compartido, que ofrece documentos almacenados centralmente, junto con artículos o comunicaciones internos, con frecuencia, comunicación en un solo sentido. Sin embargo, cada vez hay más intranets que evolucionan de sitios estáticos a 'ejes de comunicación' para sus equipos. Existen empresas especializadas en 'socializar' intranets.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>Toda la planificación del mundo para una intranet se puede ir al traste si la dirección no aprecia la necesidad de la solución. La dirección debe ver los beneficios clave de invertir en intranet.</p> <p>¿Cuánto nos va a costar? Una inversión en una solución intranet dependerá del número de usuarios y las funcionalidades que necesitemos para realizar el trabajo correctamente.</p> <p>En una PYME la plantilla TI puede ser limitada. Se necesitan trabajadores/as de TI para mantener la intranet. Además, debe ser seguro el mantenimiento de la información almacenada y publicada en la intranet. Deberá haber un miembro de la plantilla que tenga los recursos de tiempo necesarios para ocuparse de la información de la intranet. Si esto no ocurre, la intranet dejará de estar actualizada pronto y no será efectiva.</p> <p>Las soluciones de intranet ya no sirven sólo para las grandes empresas. Las intranets pueden dar a los pequeños negocios el poder de almacenar, compartir y difundir información en sus empresas para adquirir una ventaja competitiva con relación a la inteligencia empresarial. Es responsabilidad de los individuos que utilicen la aplicación evaluar las necesidades y deseos de la empresa y el ambiente para ver si la presencia de una aplicación será una solución perfecta.</p>



	<b>LECCIÓN DE UN CASO CONCRETO</b>
<b>Descripción</b>	<p>La lección de un caso concreto se presenta como una técnica permanente de recopilación de formación. Es al mismo tiempo un método y una herramienta.</p> <p>Es uno de los componentes del pilar “mejora del saber hacer del enfoque de calidad TPM –Total Productive present Maintenance” (Mantenimiento Productivo Total presente) del sector industrial, elaborado y adoptado en Japón en 1971.</p> <p>La lección de un caso concreto, como su nombre indica, trata de un solo caso. Consiste en formalizar por escrito la resolución de un problema tras un incidente en la producción o en mantenimiento; nuevos conocimientos sobre un caso, o bien mejoras en un caso determinado. La formalización tiene lugar entre un experto en la materia y el trabajador/a.</p> <p>Se utiliza principalmente en el entorno industrial de las grandes empresas, en producción y en mantenimiento dentro de un enfoque de calidad. Puede muy bien trasladarse a pequeñas y medianas empresas.</p> <p>La lección de un caso concreto es como una página presentada en un contexto normalizado.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>Transmisión inmediata de las habilidades entre un experto y una o varias personas nuevas mediante la revisión del incidente y la formalización de la resolución del problema. La transmisión de los conocimientos entre los trabajadores/as sobre un punto específico.</p> <p><u>Para el trabajador/a directamente interesado/a:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volver al incidente</li> <li>• Comprensión de los errores cometidos</li> <li>• Adquisición de conocimientos y habilidades</li> <li>• Mejor control de las situaciones laborales</li> </ul> <p><u>Para todos los trabajadores/as:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida adquisición de conocimientos y habilidades operativas</li> <li>• Autoformación continua</li> <li>• Mejor control de los incidentes</li> <li>• Capacidad de iniciativa, anticipación</li> </ul> <p><u>Para la empresa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua de los procesos en la formación de los trabajadores/as</li> <li>• Consolidación y desarrollo de las habilidades operativas de los trabajadores/as</li> <li>• Capitalización de los conocimientos y habilidades y difusión con los trabajadores/as interesados</li> <li>• Mejor gestión y reducción de incidentes</li> <li>• Definición y puesta en común de las buenas prácticas</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancia de tiempo y costes de formación</li> <li>• Mejora de la actuación.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Existen distintos tipos de lecciones de un caso concreto, según se trate de resoluciones de problemas, mejora o desarrollo de conocimientos sobre cierto caso.</p> <p>Este método se utiliza ampliamente en el entorno industrial, pero también se puede trasladar a otros sectores empresariales.</p>
<b>Metodología</b>	<p>El método de la lección de un caso concreto puede ser desarrollada de diferentes maneras:</p> <p><u>Fase “elaboración” de la lección de un caso:</u></p> <p>Se trata de intercambios verbales entre trabajadores/as y expertos para formalizar la lección de un caso concreto. Se elaboran los contenidos de la lección, los actores interesados la escriben e ilustran mediante planos y fotos en una página.</p> <p>Caso práctico: tras un incidente, un experto ayuda al trabajador/a que se ha enfrentado con el incidente en la resolución del problema y la formalización de la lección de un caso concreto para que esta se difunda. Este es un momento de transmisión de conocimientos y habilidades operativas ligado al contexto del incidente.</p> <p><u>Fase “uso” de la lección de un caso concreto:</u></p> <p>Dura normalmente de 5 a 10 minutos. Las lecciones de un caso concreto están capitalizadas y disponibles para los trabajadores/as en forma de una página en archivos o en forma digital, disponibles para su consulta, se trata un auto-aprendizaje para los trabajadores/as.</p> <p>Las lecciones de un caso concreto también se pueden “llevar” a una reunión o a intercambios de prácticas, lo que es muy interesante para una transmisión dinámica de conocimiento y habilidades operativas.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>Los mandos intermedios deben utilizar y explotar los errores de los trabajadores/as para transformarlos en oportunidades de aprendizaje, más que para sancionarlos.</p> <p>Las modalidades de difusión de las lecciones de un caso concreto son muy importantes. Según las modalidades elegidas, la difusión y la captación por los trabajadores/as serán efectivas o no. Es recomendable medir la calidad de la difusión y con ello la transmisión del conocimiento y las habilidades.</p>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>La lección de un caso concreto se utiliza en el entorno industrial en Japón, en particular en TOYOTA, pero también donde se utiliza en enfoque de calidad.</p> <p>En Francia lo utiliza particularmente ARCELORMITTAL, como componente del enfoque de calidad TPM. En la fábrica de Fos sur Mer, se utiliza ampliamente como herramienta y como método.</p>





Nombre	REVISIÓN DE ACCIONES
<b>Descripción</b>	<p>El objetivo clave de realizar una Revisión de Acciones (RA) es el de ayudar a un equipo a aprender y aplicar rápidamente el aprendizaje en tiempo real para mejorar su actuación presente.</p> <p>Una Revisión de Acciones es un proceso de aprendizaje en equipo rápido y sencillo, que se realiza mientras se desempeña el trabajo, normalmente durante un alto en el proceso, actividad o tarea. Su propósito es ayudar a los equipos a “aprender en el acto” y transmitir el conocimiento inmediatamente al trabajo que se está realizando, al contrario del aprendizaje tras el fin de un gran proyecto o actividad. Lo único que se precisa para comenzar a utilizar una RA es el compromiso de discusión abierta, un poco de tiempo y papel y lápiz para apuntar los resultados.</p> <p><u>Participación</u></p> <p>Para que una RA sea una discusión exitosa, es necesario que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sólo participen los implicados en la acción.</li><li>• No haya espectadores; todos los asistentes participan.</li><li>• Todos partan de la misma base en el proceso de aprendizaje – sin jerarquías.</li></ul>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>Una RA está diseñada para identificar las lecciones claves y las acciones inmediatas rápidamente tanto para el equipo como para los individuos; y para construir relaciones, confianza entre los miembros del equipo.</p>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Las RAs pretenden revelar y destacar los asuntos y “aprendizajes” reales que rodean a un evento en equipo – lo que el Ejército de EEUU llama “Ground Truth” (La verdad en tierra firme) (información real remota in situ). Por ello, es importante que el facilitador conduzca la conversación a asuntos reales y a veces de los que no se habla.</p> <p>El facilitador puede ser el jefe de equipo o un observador externo. Si es externo, debe ser un practicante respetado de los procesos del evento y debe haber sido un observador cercano del evento real tal y como se expone.</p> <p>Por último, el facilitador deberá garantizar que el proceso sea rápido y sencillo – una RA efectiva se puede realizar en 15-30 minutos.</p>
<b>Metodología</b>	<p>El contexto de una discusión RA se divide en 3 fases con 4 sencillas cuestiones a responder.</p> <p><u>1. “¿Qué se esperaba que ocurriera?”</u></p> <p>Todos ponen en común sus propias opiniones sobre lo que debería haber ocurrido. Esto es a menudo la parte más reveladora del proceso. A menos que el evento tuviera un propósito y plan claro, no ambiguo y bien comunicado, es probable que los distintos miembros del equipo entendieran de manera diferente lo que realmente se suponía que debería ocurrir.</p> <p>Sugerencia para el facilitador: Pedir a las personas que escriban rápidamente su opinión personal de lo que debería haber ocurrido. Entonces, tras un máximo de dos minutos, pedirles que lean en grupo lo que han escrito.</p> <p><u>2. “¿Qué ha ocurrido realmente?”</u></p> <p>Establecer los hechos de lo que ha ocurrido realmente (la “Ground Truth”). La Ground Truth se utiliza para identificar un problema, no un culpable. Guardar</p>



	<p>el análisis y la interpretación para las dos siguientes preguntas que se centran en los hechos.</p> <p><u>3. “¿Por qué se han producido las diferencias?” y 4. “¿Qué podemos aprender y hacer de otra manera ahora mismo?”</u></p> <p>Comparando el plan con lo que ha ocurrido realmente es como empieza el verdadero aprendizaje. Se identifican y discuten los éxitos y los errores. Llegar a acuerdos para crear planes de acción para mantener los éxitos y remediar los errores inmediatamente.</p> <p>Sugerencia para el facilitador: Pedir a las personas que escriban un punto clave que se llevarán de la reunión. A menudo, el hecho de escribirlo ayuda a los participantes a centrarse en lo que es importante y les ayudará a retener lo aprendido para futuros eventos.</p> <p><u>Clima Abierto</u></p> <p>La clave de una RA con éxito es una discusión abierta y franca. El objetivo es aprender y fijar el problema, no culpar a nadie. Por ello, las RAs son sucesos de aprendizaje, no de crítica o evaluación. Esto puede requerir alguna demostración del líder del equipo al comienzo de la discusión.</p> <p><u>Facilitación</u></p> <p>Es importante que el facilitador de una RA garantice que la reunión sea abierta y que no surjan las culpas en el proceso.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>La Revisión de Acciones se deberá planificar para ser realizada inmediatamente después de un alto natural en cualquier actividad laboral. Por ejemplo, tras una reunión de propuestas con un cliente o después de que un equipo de operaciones haya terminado un turno. La RA debe encajar en el tiempo adjudicado al evento. No debe aparecer como un añadido o trabajo extraordinario. Una RA debe realizarse cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La memoria está fresca y sin adornos.</li> <li>• Los participantes aún están disponibles</li> <li>• Se puede aplicar el aprendizaje inmediatamente.</li> </ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p>El Ejército de EEUU empezó a utilizar este método de principios a mitad de la década de 1970. Existen algunas guías publicadas por <u>U.S. Army</u></p>



<b>ROTACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Descripción</b>	<p>Como el término sugiere, rotación de puestos se refiere a la acción de permitir a los empleados cambiar de papeles o funciones laborales durante un periodo de tiempo. El objetivo general es desarrollar a los individuos de manera que sus habilidades, conocimientos y experiencias hayan mejorado al final del proceso.</p> <p>Implica un cambio sistemático de puesto de acuerdo con ciertos ritmos y procedimientos predeterminados. Pretende aumentar o enriquecer el trabajo y desarrollar y profundizar los conocimientos y la experiencia especializados. La introducción de un grupo o el trabajo en equipo podría ser de ayuda, aunque no es un requisito.</p> <p>La rotación de puestos (Job rotation) tiene distintas variantes. Una de ellas, llamada formación en el puesto de trabajo, implica mover a los empleados de un puesto de trabajo a otro dentro de la misma empresa. El propósito de esto es aumentar el interés y la motivación de los trabajadores/as.</p> <p>La segunda importante variante del job rotation es permitir a ciertos empleados seguir una formación fuera de la empresa, sin causar ningún problema con el proceso de trabajo. Así, los empleados son sustituidos por nuevos trabajadores/as que realizaran sus tareas.</p> <p>Se trata de una herramienta que permite, por una parte, a los nuevos trabajadores/as tener una experiencia laboral real; y por otra, a los trabajadores/as experimentados alcanzar una mejora de sus competencias profesionales, contribuyendo a un incremento de la competitividad de la empresa (mientras un trabajador/a participa en un proceso de formación re-qualificador, un trabajador/a sin experiencia, previamente formado, ocupa su puesto de trabajo).</p> <p>Es un modelo creado en los países del Norte de Europa a mitad de la década de los 90 que satisface las necesidades formativas demandadas por las empresas y los recursos humanos.</p>
<b>Beneficios esperados</b>	<p>Job rotation puede mejorar las habilidades y competencias de los empleados mediante la formación, puede implicar a nuevos empleados en la empresa como trabajadores/as sustitutos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los y las trabajadoras titulares mejoran sus competencias profesionales gracias a su participación en un proceso formativo que da respuesta real a las necesidades de su puesto.</li><li>• El personal sustituto (trabajadores/as inexperimentados) tiene acceso a un proceso formativo de calidad y una posterior experiencia laboral real, aumentando sus posibilidades de obtener un empleo cuando la empresa necesite nuevos empleados.</li><li>• Las empresas obtienen recursos humanos adaptados a las nuevas demandas profesionales. Esto producirá una mejora de la productividad y la competitividad. El proceso formativo no afecta al sistema productivo, ya que las ausencias se cubren con los trabajadores y trabajadoras sustitutas. Además, las empresas reciben una bolsa de trabajadores/as con personal ya conocido, en caso de necesitar nuevas personas.</li><li>• El hecho de mover a las personas en formación en rotación de papeles puede ser una buena forma de reforzar la cohesión del</li></ul>



	<p>equipo con una función financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construye una reputación de buen jefe que desarrolla a sus empleados.</li> <li>• La formación requiere un análisis ligado al plan de desarrollo de la empresa.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante vender los beneficios de la rotación a los participantes en el contexto más amplio del camino hacia la cualificación y su mapa de carrera profesional.</li> <li>• Todo el proceso debe ser transparente. Debe existir claridad con respecto a lo que se espera lograr mediante la rotación y por qué se ha elegido a determinados individuos para participar.</li> <li>• Se deben acordar escalas de tiempo claras para la rotación, con oportunidades para que las personas en formación puedan volver a su disciplina anterior cuando finalice el desarrollo de la actividad.</li> <li>• Los objetivos de aprendizaje y los niveles de desempeño asociados con la rotación se deberán establecer en el contexto de los requisitos de experiencia práctica e incluir en el contexto de evaluación de actuaciones. El proceso de evaluación de la actuación se deberá utilizar para comprobar y puntuar la actuación.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de consultoría: seguimiento y análisis del entorno de trabajo en el que se desarrollarán los procesos.</li> <li>• Diseño de planes formativos, a medida para los puestos identificados. La metodología utilizada para la identificación de las necesidades formativas y el posterior diseño de los planes formativos será la gestión por competencias.</li> <li>• Selección de participantes (trabajadores/as sustitutos y trabajadores/as que deben ser reciclados). La selección se realiza mediante entrevistas personales, seleccionando a las personas más adecuadas en términos de potencialidad de aprendizaje y habilidades técnicas. En la selección se combinan aspectos actitudinales (predisposición hacia el programa) y aptitudinales.</li> <li>• Desarrollo del proceso formativo para los trabajadores/as sustitutos. Las acciones formativas cumplirán con el modelo de competencias, como el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para ejercer cierto trabajo y para ser capaz de resolver los problemas profesionales de manera flexible y autónoma.</li> <li>• Periodo de rotación en los puestos. Periodo de tutelaje de los trabajadores/as que van a ser sustituidos a los trabajadores/as sustitutos. La figura del tutor de puesto será responsabilidad de los trabajadores/as sustituidos cuyos puestos van a ser ocupados por las personas a las que ellos deberán autorizar.</li> </ul> <p>La metodología para desarrollar este proceso formativo está destinada a integrar las diferentes áreas que interactúan en la formación profesional para impulsar el logro de un empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de formación: dirigida a adquirir las habilidades técnico-profesionales que deberá utilizar en el puesto de trabajo, además de al logro de competencias clave transversales, comunes en muchos sectores, puestos de trabajo y ocupaciones.</li> <li>• Área psico-social: dirigida a la adquisición de habilidades sociales y a recuperar y/o adquirir habilidades para el campo del trabajo, tales como responsabilidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.</li> <li>• Área laboral: centrada en la adquisición de práctica real y experiencia</li> </ul>



## LISTA DE MÉTODOS PARA LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS

	profesional, al ponerse en contacto con los entornos organizativos propios de las empresas.
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Más adecuado para las empresas medianas o grandes ya que la delegación de empleados para la formación conlleva su larga ausencia en el trabajo.</li><li>• La alta dirección rara vez toma parte en la rotación de trabajo ya que es difícil sustituirlos por una persona sin experiencia;</li><li>• Costos elevados de la formación del personal y trabajadores/as de sustitución</li></ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<u><b>Glen Royal</b></u> <u><b>Newmilns Snow &amp; Sports Complex (NSASC)</b></u>



	<b>TRANSMISIÓN MULTIMEDIA</b>
<b>Descripción</b>	Los conocimientos se transfieren a un formato multimedia, omitiendo la participación de la persona que transfiere el conocimiento, una vez que ésta ha descargado sus conocimientos en un entorno multimedia (Video – Audio – Multimedia). Esta información puede ser compartida y aprendida de manera flexible por una gran cantidad de personas
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de tiempo – una vez que la información está recogida en el formato multimedia.</li> <li>• La información siempre está disponible para todos, incluso si la persona que ha transferido los conocimientos no está en la empresa.</li> <li>• Se puede recoger y clasificar el conocimiento.</li> <li>• La persona puede ver y escuchar la información tantas veces como lo necesite.</li> <li>• Los conocimientos siempre permanecen en la empresa.</li> </ul>
<b>Contexto de utilización</b>	Las empresas y organizaciones motivadas por la conciencia de que el conocimiento es un importante tesoro para la empresa y no se puede perder.
<b>Metodología</b>	<p>Una vez que la información está recogida en un formato multimedia, la persona que desea adquirir los conocimientos (nuevos/as en el trabajo) simplemente tiene que tomar el formato multimedia y observarlo en la oficina o en casa, o con un grupo de personas en la misma situación.</p> <p>Esta metodología puede utilizarse paralelamente con otras metodologías complementarias de transferencia de conocimientos.</p>
<b>Límites para las PYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de grabación, debido a la negativa del/a trabajador/a experimentado (privacidad).</li> <li>• La persona que transfiere no puede responder a todas las preguntas del que aprende.</li> <li>• Si se cambia el procedimiento se invalida el conocimiento grabado.</li> </ul>



	<b>TUTORÍA</b>
<b>Descripción</b>	<p>Proceso de ayuda al trabajador/a para que realice su trabajo de manera más efectiva en las distintas etapas de su desarrollo y su carrera en la empresa y mejora de sus habilidades de gestión, mediante el uso de la experiencia de trabajadores/as con mayores competencias y posición superior en la jerarquía de la organización.</p> <p>El objetivo principal de la tutoría es el de mejorar el proceso de adaptación y desarrollo de los empleados/as de una empresa ayudándoles a entender la cultura de la organización, las reglas, las formas de tomar decisiones y los métodos habituales de resolver problemas. Estos objetivos se alcanzan mediante la formación individual.</p> <p>La formación está dirigida por un tutor a otra persona, el tutelado/a.</p> <p>El tutor puede utilizar distintos enfoques, tales como: coaching, discusión, formación, asesoría, etc.</p> <p>Para tener éxito, la tutoría debe cumplir varias condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El tutor debe ser una persona de éxito – autoridad y un ejemplo a seguir en su trabajo.</li><li>• El tutelado/a se tiene que sentir seguro con su tutor.</li><li>• El tutor tiene acuerdo interno pleno para compartir su experiencia, conocimientos, etc.</li><li>• Un tutelado/a que siga los pasos del tutor deberá estar muy motivado para aprender cómo utilizar la experiencia y el conocimiento en el desarrollo de su carrera.</li></ul>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de las cualificaciones de los empleados/as</li><li>• Mejora y desarrollo de las habilidades de gestión</li><li>• Mayor adaptación y desarrollo de los nuevos empleados/as</li><li>• Ayuda al desarrollo de la carrera</li><li>• Identificación de las habilidades y cualificaciones infrautilizadas</li><li>• Mejor ajuste de los trabajadores/as a las tareas</li><li>• Mejora de la comunicación interna</li><li>• Evaluación objetiva de las competencias de los empleados/as</li><li>• Incremento de la identificación de los empleados/as con la empresa.</li></ul>
<b>Contexto de utilización</b>	<p>Las empresas y organizaciones motivadas por la preocupación de que los trabajadores/as que se jubilan causen importantes pérdidas de capital intelectual irreemplazable.</p>
<b>Metodología</b>	<p>El proceso de tutoría se compone de cuatro etapas o fases.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fase preparatoria</li><li>2. La primera reunión</li><li>3. Planificación de la actividad conjunta</li><li>4. Diálogo</li><li>5. Control de la actividad de tutoría al final de la misma.</li></ol> <p>La fase de planificación consta de dos partes: el auto-análisis del tutor y recogida de información sobre el tutelado/a; sus expectativas, experiencia previa, etc. Durante la fase de encuentro, el tutor y el tutelado/a aclaran sus objetivos e intentan establecer relaciones de colaboración. El objetivo de la</p>



	<p>fase de planificación es establecer objetivos, horarios, etc. El diálogo como una fase independiente se utiliza para controlar el proceso de tutoría y para realizar los cambios, correcciones necesarios, si procede. La actividad de tutoría termina gradualmente, cuando el tutor observa que se ha logrado el conjunto de objetivos y propósitos y el tutelado/a puede continuar su actividad individualmente.</p> <p>El tutor puede utilizar distintos enfoques, tales como: coaching, formación, discusión, dar consejo, etc.</p> <p>Independientemente de la relación existente entre el tutor y la persona tutelada, lo más importante es que permite la utilización activa de la experiencia de la empresa y adaptar el nivel de dificultades al nivel del desarrollo de un determinado empleado/a. La experiencia no siempre es fácil de compartir y solo el contacto largo y directo permite transmitir este conocimiento de manera útil. En las empresas que utilizan la tutoría en la práctica existe una regla en la que el nuevo empleado/a, independientemente de su posición, está bajo supervisión de una persona que lo presenta en la empresa. El tutor participa en todas las tareas del tutelado/a – especialmente en los contactos con los clientes, consultando problemas, planes, etc. Según muestra la práctica, la calidad del apoyo y el tipo de vínculo creado en ese momento entre el empleado/a nuevo y la empresa tiene una influencia crucial en la carrera de esta persona en la empresa.</p> <p>Con el tiempo, el nuevo empleado/a es cada vez más independiente, pero aún pide el consejo, la experiencia y el conocimiento del tutor. Si un tutelado/a observa que su tutor tiene éxito y tiene la posibilidad de ver cómo alcanzar el éxito, el tutelado hará cualquier esfuerzo para alcanzar resultados similares.</p>
<b>Limitaciones para las PYMES</b>	<p>La tutoría no tendrá éxito en una empresa donde exista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés por los empleados/as, alta rotación de plantilla.</li> <li>• Falta de políticas estables de diseño de trayectorias de carrera.</li> <li>• Relaciones muy formales entre los empleados/as.</li> <li>• Un responsable veterano, que tutela a muchos trabajadores/as jóvenes, y que no aprenda a utilizar las herramientas digitales, y base su enseñanza solamente en reuniones mensuales formales.</li> </ul>
<b>Ejemplos y experiencias</b>	<p><b><u>Black &amp; Veatch</u></b>: y otros responsables veteranos y trabajadores/as técnicos clave en Black &amp; Veatch comenzaron un programa de jubilación por fases destinado a reducir su carga laboral, ofrecerles tiempo para invertir sus conocimientos en la empresa y ofrecerles algo de tiempo libre para comenzar a adaptarse a la vida en la jubilación. Algunos días, las actividades de transmisión de conocimientos implicaban poner al día un manual de formación de 80 páginas para incluir los cambios producidos en los últimos años. Pero mucho de su tiempo lo invertían en lo que ellos denominan “tutoría informal” de unos 30 a 40 empleados/as, que necesitarán tener algunas de sus habilidades más intangibles cuando ellos se haya ido.</p> <p><b><u>American Express</u></b>: Otra opción es centrarse en unidades de negocio específicas dentro de la empresa. Esto es lo que ha hecho American Express, que ha centrado sus esfuerzos en los trabajadores/as experimentados de sus unidades tecnológicas. En este caso, esta ha sido la opción preferida ya que es más fácil afrontar la transferencia de conocimientos técnicos.</p>





	<b>Procter &amp; Gamble:</b> Procter & Gamble se ha centrado en lo que ellos llaman “conectores”, es decir, trabajadores/as técnicos veteranos con más relaciones e influencia dentro de la organización.
--	---



### **EJEMPLO DE TUTORÍA: American Express**

**Un programa piloto en American Express ofrece a los que están a punto de jubilarse menos trabajo y más tiempo para traspasar su experiencia a generaciones más jóvenes.**

Con los hijos del baby boom próximos a retirarse del trabajo, ¿la siguiente generación de trabajadores/as estará equipada para llevar el carro?

Esta cuestión estaba en las mentes de los ejecutivos de American Express en 2006, cuando la empresa organizó un equipo interno para anticiparse a los problemas y ofrecer soluciones a partir de las fluctuaciones demográficas en su mano de obra.

Desde hacía tiempo, el grupo había hecho un descubrimiento importante: No solo un importante número de empleados podría solicitar la jubilación en los siguientes 5 a 10 años, sino que la empresa había hecho poco para retener la riqueza del conocimiento institucional que se llevarían con ellos. Desde los entresijos de las relaciones clave con los clientes hasta los lenguajes informáticos que ya no se enseñan en las escuelas, muchos/as trabajadores/as experimentados/as poseían un saber hacer esencial que, si se perdía, sería costoso – si no imposible – de sustituir por parte de la empresa.

Se trataba de un problema que no tenía una solución sencilla, según Jim Rottman, responsable del grupo de transformación de la plantilla de American Express. Los empleados que se retiraran necesitarían incentivos para infundir sus conocimientos en la empresa, y necesitarían tiempo para hacerlo. Su experiencia debería ser transferida y presentada de manera que atrajera a los/las jóvenes trabajadores/as que la recibieran. Y como sería casi imposible elegir conocimientos de todos los empleados/as existentes, la empresa debería seleccionar a aquellos/as con las habilidades más cruciales.

### **Programa Piloto Lanzado en 2008**

Estos parámetros ayudaron a dar forma al programa de American Express de jubilación por fases, una iniciativa piloto lanzada durante el primer trimestre de 2008. En lugar de jubilarse y dejar la empresa de una vez, los participantes iban dejando gradualmente sus responsabilidades diarias, sustituyendo parte de este tiempo libre por actividades como el tutelaje y la impartición de clases maestras a sus sucesores. Además, consiguen más tiempo libre para hacer lo que deseen – bien planificar su vida en la jubilación o realizando labores de voluntariado. El jubilado por fases sigue recibiendo una parte de su sueldo anterior, las prestaciones de siempre y la empresa a su vez, mantiene a algunos de sus más valiosos empleados durante uno o más años tras la edad tradicional de la jubilación.

De momento, el programa sólo se desarrolla con empleados de dos de sus unidades de negocio: tecnología porque era más fácil evaluar las habilidades que es necesario transmitir en ella, y finanzas, porque en ella es donde la empresa tiene unas de sus más importantes relaciones con los clientes. Los pre-jubilados de estas unidades pueden solicitar formar parte del programa

Se vende fácilmente a los empleados veteranos, dice Rotman. “Les permite perseguir su pasión personal mientras trabajan en American Express”, dice, “y les permite dejar su legado y dejar a la siguiente generación de líderes y expertos preparada”. También les permite evitar algunas de las cargas emocionales y financieras de la jubilación repentina.

### **EJEMPLO DE TUTORÍA: Black & Veatch's**

Cada noche durante un viaje de ventas reciente a Rio de Janeiro, el Veterano Vicepresidente Michael Perry revisaba el progreso diario durante la cena con varios empleados junior que le



acompañaban. Tras ver a Perry en acción, tenían muchas preguntas ¿Por qué había buscado un compromiso cuando el cliente brasileño no iba a ceder? ¿Cómo iba a contar con las distintas perspectivas culturales de los británicos, japoneses y surcoreanos que iban a ser potenciales socios del trato?

Perry y sus colegas volvieron a la central de Black & Veatch en Kansas City con un importante progreso que informar con respecto al proyecto de mil millones de dólares en energía. Pero el ejecutivo de 59 años de edad había hecho algo que sería incluso más valioso para la empresa en los años venideros, tras su jubilación. Impregnó de algunas de sus habilidades negociadoras especializadas a los que iban a ser sus sucesores.

La gestión del conocimiento de este tipo se está convirtiendo en algo más común en las empresas, motivada por la preocupación de que la retirada de los trabajadores/as procedentes del Baby boom suponga importantes pérdidas de capital intelectual irremplazable. “Cuando las personas dejan las organizaciones hoy en día, potencialmente se llevan consigo conocimientos críticos para el futuro del negocio” dice David DeLong, consultor de negocios y autor de *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Bien sea una relación clave con los clientes, el dominio de un lenguaje informático antiguo o simplemente, conocimientos sobre dónde se guardan ciertos archivos en la empresa, todos los negocios han ido almacenando informaciones y saber hacer que no aparecen en ningún manual ni están grabados en un video formativo.

### **Información Intangible**

Muchas empresas llevan a cabo iniciativas destinadas a captar conocimientos críticos antes de que se les vayan por la puerta y haciendo que se les “queden pegados” a las nuevas generaciones de trabajadores/as.

A comienzos de este año, Perry y otros líderes veteranos y trabajadores/as técnicos clave en Black & Veatch comenzaron un programa de jubilación por fases diseñado para reducir su carga laboral, ofrecerles algo de tiempo para reinvertir sus conocimientos en la empresa y ofrecerles algo de tiempo libre para adaptarse a la jubilación. Algunos días, las actividades de transferencia de conocimientos de Perry implican la actualización de un manual de formación de 80 páginas para incluir los cambios que se han llevado a cabo en los últimos años. Pero mucho de su tiempo lo invierte en lo que llama “tutelaje informal” de unos 30-40 empleados que deberán conocer algunas de sus habilidades intangibles una vez que se haya ido – como negociar con un brasileño duro de pelar. “Nunca he sido suficientemente creativo como para imaginarme cómo escribir eso” dice Perry.

Parte de la inspiración de la iniciativa de Black & Veatch vino el año pasado cuando los responsables de RRHH de la empresa participaron en un grupo de trabajo de investigación sobre “transferencia de conocimientos intergeneracional”, organizado por el responsable investigador de la Cámara de Conferencias. Mediante reuniones periódicas, representantes de Black & Veatch, American Express, Procter & Gamble, y otras seis empresas compararon notas sobre la mejor manera de facilitar un traspaso de conocimientos de una generación de trabajadores/as a la siguiente.

### **EJEMPLO DE ROTACIÓN DE PUESTOS: Glen Royal**

**Glen Royal** es una pequeña empresa de fabricación especializada en pequeños artículos de piel de alta calidad. En noviembre de 2008, la empresa acababa de ser comprada y empleaba a 12 personas. Dos de los antiguos trabajadores/as de la tienda habían sido seleccionados y ascendidos a Responsable de Producción y Supervisor de Producción respectivamente y se les había dado la responsabilidad de mejorar la empresa.



Mediante la marca escocesa de alta calidad, la empresa se ha asegurado un mercado de exportación a Japón, que está en rápida expansión. Una campaña de marketing exitosa realizada por el Responsable de Producción también ha abierto nuevos mercados nacionales, principalmente dirigidos a los turistas de alto nivel de Turnberry y otros hoteles de Golf.

Este incremento en la demanda ha permitido a Glen Royal aumentar su plantilla en tiendas y, en asociación con la rotación de puestos de WEA Ayrshire, la empresa ha creado 6 puestos adicionales. Estos puestos extra han permitido a la empresa aumentar la producción y liberar a trabajadores/as para que participen en procesos formativos.

La empresa deseaba ofrecer a sus clientes productos de calidad a medida, es decir un servicio de diseño individual. Sin embargo, esto requería que los trabajadores/as se formaran en diseño y patronaje. Surgió un formador que podía ofrecer un curso formativo exactamente adaptado a las necesidades de la empresa y su coste fue en parte financiado por el proyecto Rotación de Puestos.

La empresa empleó a una Alumna de Rotación de Puestos (ARP) para permitir a la plantilla liberarse para su formación. La ARP fue formada hasta un nivel que permitiera liberar a la plantilla existente para la formación especializada y el modelo Rotación de Puestos también permitía a la ARP participar en la formación especializada, garantizando así su futuro empleo en la empresa, ya que continua en crecimiento y expansión.

Al participar en la Rotación de Puestos, la empresa espera lograr lo siguiente:

- Confianza al hablar con clientes externos
- Amplios conocimientos de informática y sistemas administrativos
- Expansión de la confianza y las habilidades de la empresa.

9 meses después de haber empezado con la Rotación de Puestos la empresa informó que había logrado todos sus objetivos y más.

### **EJEMPLO DE ROTACIÓN DE PUESTOS: Newmilns Snow & Sports Complex (NSASC)**

**Newmilns Snow & Sports Complex, (NSASC)**, una organización sin ánimo de lucro, ha trabajado con la Rotación de Puestos ofreciendo la formación apropiada necesaria y oportunidades de aprendizaje necesarias a su plantilla.

Todos los Alumnos de Rotación de Puestos (ARP) son seleccionados entre residentes desempleados de la región de East Ayrshire. Se anima a las PYMES a contratar a nuevos empleados mediante Rotación de Puestos, ofreciéndoles una subvención en salarios durante el periodo de su colocación y presupuesto flexible para la formación identificada.

NSASC estaba inicialmente gestionada por las autoridades locales. Fue comprada por un comité local en 2004 y se transformó en una empresa de Economía Social al ser una organización sin ánimo de lucro. Solo contaba con un empleado formado como monitor de esquí artificial al inicio de 2005 y algunos voluntarios no formados. Tenían gran cantidad de clientes pero carecían del suficiente personal formado para cuadrar los números. Inicialmente necesitaban otro miembro de la plantilla que estuviera formado, que consiguieron un mes después. El responsable dijo que les parecía muy difícil conseguir un día libre en los primeros meses mientras intentaban abarcar todo el trabajo. Esto resultó en desánimo en el equipo.

Inclusión Social no era capaz de acoger a un gran grupo de niños o adultos con discapacidad, incluso tras haberlo intentado con las escuelas locales y las escuelas con necesidades especiales, pero nadie de la plantilla estaba formado totalmente.

Necesitaban estimular a nuevos clientes, especialmente en los meses de verano, ya que la falta de clientes /ingresos provocaba equipos de baja calidad y necesitaban ofrecer más



actividades al aire libre además de la instrucción en esquí artificial. También necesitaban más personal formado, y aumentar sus ingresos a 1000 £ a la semana, que les permitieran comprar nuevo equipamiento ya que tenían cierta cantidad de personas interesadas en aprender snowboard (sobre todo niños), pero carecían del equipo necesario para ellos. Además era necesario ofrecer a las escuelas locales eventos diarios.

Sus objetivos en esta fase eran:

- Aumentar el número de trabajadores /as voluntarios cualificados de 1 a 4.
- Aumentar la base de clientes de 566 a 700 para final de año
- Expandir el ámbito global de actividades, especialmente para acoger a niños y adultos con necesidades especiales.
- Ser capaces de comprar nuevos equipos que permitieran a los niños el acceso a las actividades.

La Rotación de Puestos ayudó en la contratación de un Alumno de Rotación de Puestos (ARP) que se cogió para formarlo como instructor. Se trataba de un Líder de Esquí (alguien capaz de guiar a personas por la montaña) también tenía el certificado en primeros auxilios y había asistido a un curso de esquí técnico. La Rotación de Puestos formó al ARP al nivel de instructor rápidamente y esto permitió al monitor de esquí en pista concentrarse en sus voluntarios para formarlos como monitores.

La plantilla realizó un curso TNA en esquí en pista y acordó los beneficiarios de la empresa (BE), algunos de los cuales eran originalmente voluntarios. Vemos que aunque los BE eran muy buenos en su deporte elegido, ninguno tenía formación formal ni cualificaciones como monitor, aunque un par de ellos tenían el reconocimiento de Líder de Esquí. Eran muy agradables con los clientes, pero necesitaban formación en habilidades de ventas propiamente dichas, que les condujeran a una mayor confianza al tratar con todo el público.

El abanico de edad de los BE iba de 16 a 64 años, tanto femeninos como masculinos y la mayoría eran residentes locales.

Al principio no había dotación para el aprendizaje ni estructura para los cursos formativos.

De acuerdo con un Alumno de Rotación de Puestos el personal de Newmilns Snow & Sports Complex llevó a cabo un análisis de las necesidades formativas de la organización y una revisión y registro de los objetivos estratégicos de la empresa. Durante la duración del programa Rotación de Puestos, la plantilla siguió una formación y revisiones del desarrollo con un responsable/tutor designado por la empresa.

Discusiones en equipo y el uso del análisis de necesidades formativas de la Rotación de Puestos pusieron en relieve las necesidades formativas de sus empleados y su determinación de alcanzar el éxito.

Se discutieron una serie de cursos que ayudaran a aumentar los beneficios y que captaran a los jóvenes locales de la comunidad. 7 empleados hicieron los cursos durante 12 meses y fueron:

- Monitores de Mountainboarding
- Monitores de Snowboarding
- Formación en Esquí Avanzado
- Monitores de Esquí artificial
- Primeros auxilios
- Curso de Formadores en Primeros Auxilios
- Lenguaje de Signos Básico
- Tutoría

Para mejorar el desempeño, se dio retroalimentación de los clientes al equipo mediante reuniones de equipo.



También se ofrecieron cursos como tutoría, trato con el cliente, seguridad y salud laboral, leyes sobre el empleo, para mejorar la ética del equipo.

“Nos hemos dado cuenta de que el porcentaje de reservas de una segunda lección ha aumentado en las clases particulares. También ha habido un aumento de los niños apuntados en las escuelas de esquí “vacaciones escolares”, además del número de visitas a nuestra página web. Todas estas evidencias me hacen creer que nuestra plantilla lo está haciendo muy bien y que los cursos y formaciones que han sido organizadas y financiadas mediante Rotación de Puestos han aumentado sus conocimientos, comprensión y productividad” Responsable de la Pista de Esquí.

Los monitores recientemente formados pueden analizar la actuación de las personas, ofrecer un buen plan de cursos y evaluar al cliente para que disfruten de sus clases y progresen en la actividad. Los clientes se apuntaron a nuevas clases y recomendaron los monitores a otras personas y esta información ha sido transmitida a los monitores para crear un sentido de propiedad y orgullo.

### **EJEMPLO DE ASISTENCIA ENTRE PARES: British Petroleum**

Helen es una responsable de equipo de la planta de Explotación de British Petroleum Barden. Tiene a cuatro personas informantes, dos geofísicos, un geólogo y un ingeniero de petróleo. El equipo ha pasado varios meses recogiendo y analizando gran cantidad de datos sobre el posible sitio del pozo de la costa de Noruega conocido como Barden el equipo se encuentra en un punto en el que tienen que tomar una decisión sobre cómo actuar.

¿Se deben comprometer con una plataforma? ¿Deben comprometerse con sus socios en la licencia de exploración? Son importantes decisiones debido al dinero que llevan consigo; una plataforma, por ejemplo puede costar hasta 200 dólares por minuto.

El equipo de Helen ha decidido que sería útil consultar los conocimientos que otras personas de BP han adquirido de este tipo de prospección. Van a solicitar una Asistencia entre Pares. Esto significa identificar a personas de otros lugares del mundo que tengan experiencias en el tipo de asuntos con los que se enfrenta el equipo de Barden.

Helen identifica unos 15 posibles candidatos: personas con las que ha trabajado antes o de las que ha oído hablar. Realiza las llamadas. Algunas están ocupadas con otros proyectos, pero acaba con seis personas de su lista original, que cree que le pueden ser de utilidad: tres de la oficina de Noruega, otra de Escocia, otra de Sudáfrica y dos de Londres. Han acordado reunirse un miércoles, un mes mas tarde en Stavanger, Noruega, para pasar el día juntos.

El día de la reunión, Helen comienza definiendo lo que su equipo espera de la asistencia entre pares. Establece sus objetivos para la reunión. Los miembros de la asistencia entre pares han recibido un paquete de material para leer de antemano. Las paredes de la sala de conferencias donde se reúnen el equipo de Helen y los asistentes pares están recubiertas de imágenes del fondo oceánico, líneas sísmicas y tablas. Más imágenes están extendidas en varias capas sobre las mesas de la habitación. Al terminar Helen su introducción, el grupo de asistencia entre pares realiza algunas preguntas aclaratorias sobre los objetivos. Entonces Helen presenta a Knut, quien empieza a hablar de los datos y su interpretación de los mismos. Pronto están todos mirando más atentamente los datos de las paredes. Se produce una viva discusión sobre las implicaciones entre todos los participantes.

Después de una pausa para el café, se presenta Martin, otro miembro del equipo y comienza a mostrar los datos de velocidad sísmica. De nuevo, después de unos minutos, todo el grupo vuelve a examinar las tablas con más atención. La discusión continua con los miembros del equipo de asistencia entre pares haciéndose entre sí cuestiones técnicas sobre los datos y a menudo, retándose las respuestas entre sí.



Tras la pausa para el almuerzo, Helen dice que han terminado de presentar los datos previstos. El grupo de asistencia entre pares de nuevo vuelve a hacer preguntas sobre los objetivos originales para aclararlas en vista de lo que acaba de oír. Uno de los asistentes puntualiza que “no me siento cómodo con la discusión porque hay ciertas decisiones estratégicas que tomar antes de que podamos dar nuestra opinión sobre si hay que perforar el yacimiento”. El grupo decide que necesitan desarrollar criterios para perforar el pozo Barden. Conjuntamente, los dos grupos desarrollan estos criterios, ganando una visión adicional según van hablando de cada punto.

## FUENTES

- [http://www.commonknowledge.org/userimages/resources\\_peer\\_assist\\_guidelines+.pdf](http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf) (04-06-2010)
- [http://www.businessweek.com/managing/content/aug2008/ca20080820\\_195439.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/aug2008/ca20080820_195439.htm) (16-06-2010)
- <http://wapedia.mobi/en/Intranet> (16-06-2010)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet> (16-06-2010)
- <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93580> (04-06-2010)
- [http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Peer\\_Assist](http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Peer_Assist) (04-06-2010)
- <http://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html> (04-06-2010)
- [www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Action-Review-Feb-2008.DOC](http://www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Action-Review-Feb-2008.DOC)
- [www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Knowledge-Capture-Feb-2008.doc](http://www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Knowledge-Capture-Feb-2008.doc)
- <http://www.wpboard.ca/english/pdfs/Bridging%20the%20Gaps.pdf>