



COSUDE

Manejo de conocimientos

Recopilación de métodos «Compartir conocimientos y aprender»

Manejo de conocimientos: Métodos y sus utilidades específicas							
Valoración pos-acción		G					R
Balanced Scorecard			O			A	
Brainstorming o lluvia de ideas		G			P	A	R
Briefing y Debriefing	I				P	A	R
Asesoría colegial	I	G			P		
Comunidad de Práctica (CdP)		G	O			A	
Entrevistas de salida	I	G	O				R
Capitalización de experiencias			O				R
Facilitación		G				A	
La buena práctica		G	O			A	R
Feria del conocimiento			O		P	A	
Mapa del conocimiento	I	G	O		P	A	
Red de conocimiento	I	G	O		P	A	
Extraer lecciones (Lessons Learnt)	I	G	O				R
Mentores	I		O		P	A	
Espacio abierto (Open Space)		G	O		P	A	
Apoyo de equipo (Peer Assist)		G	O		P	A	R
Contar historias (Story Telling)		G	O			A	R
FODA		G			P	A	R
Visualización		G			P	A	
Café del Mundo (World Café)			O		P	A	
Páginas amarillas	I	G	O		P	A	R
I = Individuo		T = Grupo		O = Organización			
P = Preparación		A = Acción		R = Reflexión			

Valoración pos-acción

Una valoración pos-acción (VPA) es la discusión de una actividad o de un proyecto. Capacita a los involucrados para aprender por sí mismos lo que está sucediendo, porque sucedió, que estuvo bien hecho, que necesita mejorarse y cuáles son las lecciones que se pueden aprender de esta experiencia. El espíritu de la VPA es abierto y enfocado al aprendizaje - no se trata de analizar problemas o culpar a alguien. Las lecciones pueden ser aprendidas por los involucrados inmediatamente o documentadas y compartidas con una audiencia más amplia.

Balanced Scorecard

El «Balanced Score Card» es un instrumento que ayuda a una organización a dirigir todas las actividades hacia la meta estratégica, mejorar la comunicación interna y externa y monitorear el éxito del negocio en relación a la meta estratégica. La parte esencial es una matriz, llamada Balanced Scorecard, la cual subdivide la meta estratégica principal en submetas y las presenta en los diferentes campos del desarrollo (incluyendo actividades concretas, resultados esperados y responsabilidades). Lo que es especial del BSC es que no solo mira a la organización desde una perspectiva financiera sino que también cubre los aspectos humanos o personales y organizacionales y además la satisfacción de los clientes. De esta manera se forma una imagen balanceada y completa de una organización.

Brainstorming o lluvia de ideas

Con el Brainstorming es posible recopilar las ideas y opiniones rápidamente y con un mínimo de esfuerzo. Aplicable en grupos y talleres, este método consiste en reunir ideas o sugerencias sin comentarlas. Se utiliza especialmente al principio de un encuentro o un taller para comenzar una secuencia rápidamente y obtener un panorama de las experiencias o ideas disponibles sobre el tema a discutir. Las sesiones de Brainstorming son utilizadas para resolver problemas, innovar productos, ampliar los modelos de comunicación, optimizar los servicios al cliente, planificar proyectos, elaborar presupuestos etc.

Briefing y Debriefing

Los Briefings son utilizados para actualizar a los consultores y otros miembros del equipo con la información contextual más reciente. Los Debriefings se utilizan para informar a quienes toman las decisiones sobre situaciones específicas, hallazgos o evaluaciones de estudios y sus respectivas recomendaciones. La nota del Briefing es la clave para cualquier forma de Briefing, es oral o escrito, cara a cara o a distancia.

Debe ser así:

- **Corta:** una o dos páginas.
- **Concisa:** Utiliza pocas palabras sensatas.
- **Clara:** el Briefing debe ser simple y llevar al lector al punto.
- **Confiable:** la información en un Briefing debe ser precisa, verificada y confiable.
- **Legible:** utiliza un lenguaje sencillo y formula tu nota con la máxima legibilidad.

Pasos para la valoración posacción

1. Invite a las personas indicadas, elija un facilitador y cree una atmósfera adecuada.
2. ¿Qué es lo que supuestamente debió suceder? Revisar los objetivos y los resultados del proyecto.
3. ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Qué estuvo bien? ¿Por qué? ¿Qué pudo ir mejor? Comparta los consejos aprendidos.
4. Asegúrese de que al término del encuentro todas las personas se sientan enteramente escuchadas y entendidas.
5. Compile y comparta las lecciones importantes que ha aprendido.

¿Cómo proceder?

1. Formula la misión, visión y meta estratégica de la organización.
2. Desarrolla la matriz (Balanced Scorecard Matrix):
 - a) subdivide la meta estratégica en objetivos y actividades concretas en los campos pertinentes de desarrollo;
 - b) selecciona las actividades efectivas para la realización de las metas.
3. Junta las actividades en proyectos estratégicos.
4. Implementa proyectos estratégicos (asignación clara de responsabilidades).
5. Comunica las actividades planeadas y los resultados con un Scorecard de reporte.

¿Cómo proceder?

1. Haz una pregunta de Brainstorming oral y escrita en papel en el rota folios. Pon límites de tiempo.
2. Invita a los participantes a contribuir con ideas y sugerencias, formuladas lo más claramente posible.
3. Rehúsa cualquier comentario sobre las contribuciones de los participantes. Enfatiza que todas las ideas son igualmente válidas.
4. Registra todas las respuestas escribiéndolas en tarjetas o sobre el rota folios.
5. Agrupa en conjuntos las ideas que sean semejantes o que estén relacionadas. Pregunta: ¿Hace falta algo importante?
6. Evalúa y analiza los resultados. Destaca los usos del Brainstorming en un mayor contexto. Decide los pasos a seguir.

Estructura de una nota de Briefing

Una nota de Briefing incluye el propósito, el resumen de los hechos y la conclusión.

Las componentes corrientes de un Briefing son:

- **Asunto:** Un reporte conciso de los hechos, propósito o problema.
- **Fondo:** Los detalles que el lector necesita para comprender lo siguiente.
- **Estatus actual:** Una descripción de quien está implicado, de lo que está sucediendo ahora, etc.
- **Consideraciones claves:** Un resumen de los hechos y consideraciones importantes.
- **Opciones:** Incluir sus ventajas y desventajas y las consecuencias.
- **Conclusión y/o recomendaciones:** Claras, directas y basadas en los hechos mencionados.

Asesoría colegial

Asesoría colegial es un método de desarrollo profesional que tiene como objetivo acrecentar el compañerismo y mejorar el desempeño. Hay 5 funciones principales:

Compañerismo: Hablar tanto sobre los éxitos y los fracasos con un nuevo enfoque.

Feedback: Darse mutuamente una retroalimentación objetiva sin valorarse.

Análisis: Ayudarse mutuamente en la aplicación de nuevos métodos y enfoques.

Adaptación: Trabajar en conjunto para adaptar el enfoque a las necesidades especiales de la tarea.

Apoyo: Ofrecer apoyo a quienes lo necesiten.

Comunidad de Práctica (CdP)

Seis aspectos esenciales para una CdP exitosa:

- **Comunidad fuerte:** un grupo de miembros activos, con un vivo interés. La composición puede variar.
- **Temática:** bien definida y relevante para todos los miembros.
- **La propia práctica:** el intercambio en la CdP está basado en la práctica propia. De esta manera se comprueba y valida.
- **Motivación personal:** la CdP tiene prioridad para sus miembros.
- **Mandato:** la organización misma se interesa por resultados concretos y pone las horas de trabajo y los recursos necesarios a disposición.
- **Estructura informal:** lleva a través de estructuras existentes, combinando redes de trabajo horizontales y verticales dentro y entre las organizaciones.

Entrevistas de salida

Las entrevistas de salida se dieron a través de las entrevistas de retroalimentación hechas a empleados que se retiran de la organización, dejando así una herramienta del manejo de conocimientos y obteniendo los conocimientos de quienes se van. No se trata solo de obtener información superficial, la entrevista también está dirigida a obtener conocimientos sobre lo que se necesita para hacer el trabajo. Bien hechas, las entrevistas de salida pueden servir tanto a la organización como al retirado. La organización captura una parte del conocimiento de los que parten y la pone a disposición de los otros, mientras que los retirados consiguen manifestar sus contribuciones únicas a la organización y 'dejar su marca'. Las entrevistas de salida son relativamente rápidas y no muy costosas. En una entrevista de salida enfocada al conocimiento, es necesaria una entrevista cara a cara.

Capitalización de experiencias

En una capitalización de experiencias los protagonistas directos transforman la experiencia individual e institucional y el conocimiento en un capital que se puede usar en el futuro.

La capitalización de experiencias está orientada hacia el futuro y se dirige al cambio de una práctica colectiva institucional. Su enfoque puede ser la orientación estratégica, los conceptos básicos o las actividades operacionales. Pequeñas capitalizaciones de experiencia necesitan horas o días, las más complejas pueden durar semanas o hasta meses.

Las capitalizaciones de experiencia son procesos de aprendizaje que preparan cambios. Su **producto** (output) son las lecciones aprendidas y las buenas prácticas; su **alcance** (outcome) son los cambios inducidos; su **finalidad** es una práctica modificada.

Pasos en asesoría colegial

1. Definir los roles: (A) persona interesada y (B) los asesores / coaches, uno siendo facilitador (3').
2. A expone su situación y formula su pregunta clave (5').
3. Los asesores hacen preguntas de comprensión ; A da respuestas (5').
4. Los asesores discuten entre sí sobre el caso de A y sobre la manera en que lo presentó. Comparten sus propias experiencias en situaciones y retos similares. A escucha (20').
5. A reacciona a la discusión de los asesores (5'). Si es necesario se repiten los pasos 2 a 4 con una nueva pregunta clave (se requieren otros 30').
6. A dice que pasos quiere hacer (5').

Importante

- Asegúrate de que los participantes clave sean miembros activos; mantén un equilibrio entre el contribuir y el recibir.
- Los resultados deben ser reales y concretos, disemínalos ampliamente.
- «Estar conectado» – contactos personales durante encuentros y con otros medios.
- A pesar de tener una estructura informal, combina la informalidad con un sistema claro de reglas de comunicación y colaboración.
- Refuerza el grupo de trabajo: Manager, experto y moderador.
- Ajusta la comunidad de práctica a los cambios continuos.

¿Cómo proceder?

1. Comience temprano. Planee la transferencia con el nuevo personal.
2. Identifique a personas que puedan beneficiarse del conocimiento. Identifique sus intereses.
3. Asegúrese de que el conocimiento explícito capturado a través del período de trabajo sea accesible. Verifique si hay aspectos adicionales relevantes que tengan que capturarse ahora.
4. Para el conocimiento implícito, revise las tareas importantes de la persona que se retira. Pregunte cómo proceder en esas tareas y por el conocimiento necesario para ello.
5. Revise el tiempo pasado e identifique historias y factores exitosos, problemas y trampas.
6. Identifique las fuentes del conocimiento (personas, redes).

La mejor entrevista de salida se da durante el tiempo de traslape entre el retirado y su suplente.

¿Cómo proceder?

No existe un procedimiento único para la capitalización de experiencias. Objetivos precisos, preguntas claras y una disposición al cambio son prerequisites para obtener resultados útiles que puedan ser fácilmente usados en la práctica.

Fases típicas:

1. **Análisis de las necesidades:** Meta, utilidades, predisposición a los posibles cambios, etc.
2. **Planificación:** Especificar la meta, campo de observación, proceso, duración, roles, recursos, instrumentos, etc.
3. **Implementación:** Selección de protagonistas expertos (ownership), manejo de procesos, documentación, síntesis, validación de los productos (outputs), etc.
4. **Cambio de práctica:** Decisiones, planificación y monitoreo de las prácticas cambiadas, análisis de los efectos, etc.

Facilitación

La facilitación es el arte de guiar un proceso de discusión en un grupo. El facilitador es el responsable de planear e implementar un proceso apropiado; el grupo participante contribuye con su conocimiento como experto y es el responsable del contenido. La facilitación debe ser económica (orientada hacia una meta y con una utilización de tiempo eficiente), asegurando el bienestar de los participantes involucrados (dando la palabra a todos, cuidando que los participantes se escuchen mutuamente y tomando decisiones que sean aceptadas y apoyadas por todos los participantes).

Las condiciones para una facilitación exitosa son: tener una actitud abierta y practicar el intercambio, ofrecer beneficios para todos y el respeto hacia el facilitador, confiando en su capacidad, neutralidad, independencia y credibilidad.

La buena práctica

Compartir e identificar las buenas prácticas significa aprender de los otros y reutilizar el conocimiento. El mayor beneficio consiste en procesos optimizados basados en una amplia base de experiencia acumulada.

El método de «la buena práctica» combina dos elementos claves: recopilar el conocimiento explícito en una base de datos (conectar a la gente con la información), y en métodos para compartir conocimiento tácito tales como las comunidades de práctica (conectar gente con gente).

Feria del conocimiento

La feria del conocimiento es un evento diseñado para exhibir información en gran cantidad. Los visitantes pueden dirigirse específicamente a lo que les interesa aprender e interactuar directamente con los presentadores obteniendo respuestas inmediatas a sus preguntas específicas.

La feria del conocimiento también proporciona oportunidades para poner atención en las mejores prácticas y reconocer / valorizar los logros de los empleados y el equipo.

Mapa del conocimiento

Un mapa del conocimiento es un instrumento que enseña donde y que tipo de conocimiento esta disponible (por ejemplo: en personas, en medios, en unidades organizacionales o fuentes de información externas) y cómo el acceso, la disseminación y el aprendizaje de este conocimiento funciona. Su propósito principal es mostrar rápidamente a personas de una organización, de una red social o económica dónde pueden encontrar los conocimientos expertos necesarios. También demuestra cuál conocimiento es central y cuál conocimiento está en peligro de perderse y debería ser salvaguardado. Normalmente un mapa de conocimiento se presenta en forma de diagrama, con entre 60 y 100 unidades de conocimientos, las cuales son conectadas con flechas que indican el camino (mental o real) del conocimiento.

¿Qué es lo más importante?

1. Negocia tu mandato de facilitador con el contratista. Aclara los resultados esperados y después selecciona los métodos adecuados.
2. Una facilitación exitosa comienza con la preparación. Asegúrate que el programa del contratista y de los participantes corresponda.
3. Límitate a lo realizable, si es necesario negocia el mandato nuevamente.
4. Llega a un acuerdo con los participantes al principio de cada evento (meta, programa, marco de tiempo, roles, procedimiento).
5. Mantén tu rol (responsable del proceso) y respeta el rol de los participantes (expertos sobre el contenido).

¿Cómo proceder?

1. Identifique los requerimientos de los usuarios.
2. Identifique las buenas prácticas con potencial de intercambio.
3. Documente las buenas prácticas (título y resumen, perfil de la buena práctica, contexto, descripción de procesos y pasos, las lecciones aprendidas, enlaces con los recursos y a las personas clave).
4. Compruebe las buenas prácticas con resultados convincentes en un nuevo contexto.
5. Disemine y aplique las buenas prácticas.
6. Desarrolle una infraestructura de soporte

¿Cómo proceder?

1. Consiga apoyo de la dirección y promocióne la feria ampliamente.
2. Instale la feria donde hay mucho tráfico peatonal, por ejemplo en el vestíbulo de la organización. No acepte instalar la feria en un espacio fuera de camino.
3. Defina una identidad visual en común para los stands.
4. Sea realista sobre el tiempo necesario para que los presentadores se preparen y exhiban.
5. Los presentadores pueden organizarse por sí mismas dentro de un marco común.
6. ¡No imponga demasiado estructuras – una feria puede ser divertida!

¿Cómo proceder?

1. A través de entrevistas se pedirá a personas que expliquen o den a conocer la estructura del conocimiento de su campo de especialización y que muestren también conexiones lógicas.
2. Los elementos del conocimiento serán valorados en relación a la importancia que tengan con la organización o la dificultad de remplazar a los poseedores del conocimiento, en relación al origen (libros o experiencia) y sí y como cuántos empleados disponen de este conocimiento.
3. Los resultados son presentados en un mapa de conocimiento (MdC).
4. El MdC será analizado y los resultados serán acumulados en una estrategia del manejo del conocimiento. Cuidado: El mapa del conocimiento refleja una situación momentánea.

Red de conocimiento

La red del conocimiento consiste en un grupo de personas que mutuamente ponen a disposición conocimientos implícitos y explícitos, que a su vez intercambian y desarrollan. Esto sucede a través de una cantidad de canales y formas de contacto: específica, de uno a uno (E-mail, teléfono, Skype, conferencias) y no específica, todos con todos (foros, documentos, evaluaciones y perfiles relacionados, newsletters). A pesar de esto una red de conocimiento principalmente vive por medio de contactos personales que se cuidan y utilizan; la red no solamente trata del intercambio directo sino también y en general de alcanzar el más amplio espectro posible del conocimiento y "saber hacer" para todas las eventualidades.

Aprender lecciones (Lessons Learnt)

Aprender lecciones significa recolectar, calificar y concentrar de manera escrita experiencias, desarrollos, advertencias, errores, riesgos etc. que se dan en un proyecto y que su observación puede ser útil para los proyectos futuros. Aprender lecciones al final de un proyecto, una acción o una fase de trabajo es muy significativo. Las lecciones aprendidas valoran el proyecto terminado y son una fuente de información muy valiosa para la preparación de proyectos similares. Las lecciones serán aprendidas fundamentalmente a nivel individual. La multitud de lecciones individuales (a menudo contrarias) se debe consolidar para llegar a lecciones válidas para el equipo o para toda una organización.

Mentores

El mentor o la mentora es una persona experimentada la cual es capaz, con voluntad y disposición de apoyar e instruir a una persona con menos experiencia en un determinado campo de trabajo, independientemente de la edad, el sexo o la experiencia en otros campos de trabajo. La madre de cuatro hijos puede ser la mentora de padres jóvenes, el joven especialista en informática de empleados con mayor antigüedad, la mujer especialista del principiante. El trabajo de los mentores está dirigido a (1) el desarrollo de capacidades, (2) el refuerzo de la comprensión de la organización y su cultura (3) el desarrollo de una carrera profesional. Junto a la forma tradicional de mentoría con roles fijos existe la mentoría entre pares (Peer Mentoring) con roles intercambiables y la mentoría en grupo con una estructura de red. Las últimas dos formas de mentoría poseen una cierta similitud con otros métodos (Peer Assist y Peer Review)

Espacio abierto (Open Space)

El espacio abierto es una práctica que se basa en la autoorganización. Permite a todo tipo de personas y organizaciones crear eventos con inspiración. Provoca mucha energía y da resultados documentados de forma rápida. Los participantes crean y administran su propio programa, conformado por reuniones de trabajo paralelas. Los participantes toman responsabilidades sobre algo que para ellos es importante y de esta manera su creatividad latente y capacidad de liderazgo se libera. Se establece así un mercado abierto de preguntas, pensamientos y contenidos de aprendizaje extrayendo así lo mejor de todos. El espacio abierto se presta para grupos de 5 – 1000 personas, en eventos de 2 horas hasta varios días. Es más útil cuando se tienen tareas complejas, personas y ideas muy diferentes, mucha pasión para encontrar soluciones en conflictos y un tiempo limitado.

Importante:

- Una organización y participación informal sin jerarquías.
- Entre más grande sea la red, más importante es tener un moderador que stimula y acompaña las actividades para lograr una interacción activa entre los participantes.
- Un presupuesto mínimo que permita llevar a cabo de manera profesional las actividades y la moderación.
- Utilizar y relacionar de la mejor manera posible las redes ya existentes.
- Se deben tomar medidas especiales para incluir los pobres y necesitados.

¿Cómo proceder?

- Gana claridad
 - a) ¿Para qué temática se aprenden las lecciones?
 - b) ¿Quién tiene interés en éstas?
- Delimita el sistema concernido (proyecto, campo de actividades, acciones de aprendizaje).
- Formula preguntas que facilitan la formulación de lecciones.
- Compila respuestas individuales a estas preguntas y otras ideas espontáneas.
- Consolida las lecciones individuales en una(s) lección(es) válida(s) para el equipo o la organización.
- Describe las lecciones (y el contexto) de forma atractiva, clara y bien estructurada.
- Pon a disposición las lecciones extraídas a todas las personas interesadas.

¿Cómo proceder?

Figurarse las propias experiencias pasadas como mentor o discípulo. ¿Cuáles fueron las buenas experiencias? ¿Por qué fueron exitosas? Comprueba el concepto de mentoría (como parte de la gestión de conocimientos) de su organización. ¿Qué son las prácticas aceptadas?

1. Determina los objetivos de la mentoría. Define las expectativas del discípulo, los estilos de aprendizaje preferidos y da a conocer el concepto del mentor.
2. Escoge el mentor indicado. Experiencia, conocimiento y capacidad es un aspecto, una relación fina entre el mentor y el beneficiado es otro. Normalmente, el jefe no es el mentor ideal.
3. Desarrolla un plan para la mentoría. Toma en cuenta las emergencias.
4. Determina para cada encuentro una meta clara. Mantén la situación y las preguntas del beneficiado en foco, no la experiencia del mentor.
5. Cierra la mentoría cuando se siente suficientemente seguro.

¿Cómo proceder?

1. Selecciona una pregunta o una afirmación describiendo el tema y el contexto.
2. Invita a los interesados.
3. Prepara el lugar de trabajo: Un espacio abierto con material (anotar ideas); una pared para las propuestas (colocar sugerencias); una pared de noticias (reportes de los pequeños grupos).
4. Explica el tema y el proceso e invita a los participantes a escribir lo que es importante para ellos (forma: tema, nombre propio, tiempo y lugar).
5. Inicia el mercadeo abierto. Los participantes se inscriben en grupos y trabajan independientemente.
6. Realiza una ronda final para reunir y compartir los puntos importantes.
7. Haz un reporte (reuniendo todos los reportes de los grupos) y envíalo a todos.

Apoyo de equipo (Peer Assist)

Peer Assist o apoyo de equipo, es la manera más económica de diseñar un proyecto nuevo, evitando errores y malentendidos, basándose en la experiencia y el conocimiento de los otros. Un equipo que quiere comenzar con un nuevo proyecto invita un equipo externo que tenga la experiencia adecuada en el respectivo campo. Eso permite al equipo del proyecto obtener observaciones y perspectivas de un equipo externo y así a reutilizar conocimientos y experiencias existentes, en lugar de tener que reinventarlas. Es conveniente utilizar Peer Assist sobre todo cuando un equipo se enfrenta a un nuevo reto, en el cual, el conocimiento y la experiencia de los otros pueden ayudar considerablemente, y cuando los beneficios potenciales sobrepasan los costos.

Contar historias (Story Telling)

Contar historias, se utiliza en las organizaciones como método de comunicación para compartir el conocimiento con inspiración. El lenguaje utilizado es narrativo (experiencias, no solo hechos); esta forma narrativa, es lo que la mayoría de la gente encuentra interesante y divertido.

Contar historias existe, por supuesto desde hace miles de años como una forma de intercambiar información y mejorar la comprensión. De cualquier manera, como método para compartir deliberadamente el conocimiento adentro de las organizaciones, es bastante reciente, pero crece muy rápido. Así se ha convertido en una técnica preferida por un creciente número de consultores.

FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica de planificación utilizada para evaluar las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un proyecto. Esto permite monitorear los factores internos y externos del proyecto con el propósito de identificar los elementos claves que son importantes para alcanzar los objetivos. También permite a los participantes juzgar el proyecto a distancia y compartir sus visiones sobre los cuatro aspectos mencionados arriba, para enriquecer la percepción conjunta en cuanto a la manera en que se persiguen los objetivos.

¿Cómo proceder?

1. El equipo anfitrión especifica el propósito e invita a un equipo experto (3 a 8 personas).
2. Al principio da tiempo para socializar y crear un buen ambiente entre los participantes.
3. El equipo anfitrión explica su proyecto, da a conocer sus necesidades específicas y los resultados esperados.
4. El equipo visitante explora la situación y da recomendaciones de acuerdo a lo que ha oído.
5. El equipo visitante identifica opciones para resolver el problema. El equipo anfitrión escucha cuidadosamente.
6. El equipo visitante da sus recomendaciones (aún inesperadas) finales.
7. El equipo anfitrión define los próximos pasos y se compromete a mantener al equipo visitante informado.
8. Juntos identifican las lecciones aprendidas.

¿Cómo proceder como narrador de historias?

1. Sé claro en lo referente al mensaje clave de la historia
2. Construye tu historia en base a tu propia experiencia. Anota las palabras claves. ¿Cuál es la lección aprendida de la historia?
3. Anuncia que estás para contar una historia. Invita la audiencia a escuchar atentamente, estar receptivos y comprensivos y a guardar las preguntas para el fin.
4. Cuenta tu historia. Intenta lograr una atmósfera interesante. Observa a la audiencia.
5. Si es necesario, relaciona tu historia con el tema a discutir.

¿Cómo proceder?

1. Aclarar juntos el objetivo y la finalidad del análisis.
2. Dibujar la tabla del FODA (pasado ↔ futuro; positivo ↔ negativo).
3. Llenar la tabla FODA en el orden siguiente:
 - a. Fuerzas
 - b. Debilidades
 - c. Oportunidades
 - d. Amenazas
4. Asegurarse que todas las experiencias han sido tomadas en cuenta.
5. Invitar a cada participante a comentar sus contribuciones y a aclarar preguntas de comprensión.
6. Primero verificar donde los participantes concuerdan y después discutir las opiniones contradictorias.
7. Fijar los pasos siguientes y transferir los resultados a un proceso de planificación

Visualización

Cuando quiera divulgar e intercambiar informaciones y conocimientos de manera eficiente y efectiva durante sus reuniones, vale la pena que ilustre sus contenidos. Así las palabras pronunciadas vendrán acompañadas por una presentación visual (textos, imágenes, diagramas etc.). Los medios más frecuentes utilizados para la visualización en reuniones son: el retroproyector o el cañón de proyección (beamer), y para apuntar las contribuciones de una discusión el rota folios y las tarjetas.

La visualización

- ayuda a mantener la atención en el tema de la discusión;
- facilita recordar el contenido;
- obliga al orador a prepararse con anticipación y a usar argumentos precisos y concretos;
- reduce la implicación emocional durante debates acalorados;
- sirve para registrar y documentar las declaraciones e ideas, los resultados y las listas de tareas.

Café del mundo (World Café)

En un «World Café» los grupos se reúnen en pequeñas mesas y discuten en dos a tres rondas un tema importante. El «World Café» es muy flexible y favorece un diálogo constructivo. El objetivo debe estar claro. Si no tiene motivos razonables para reunir la gente, es mejor desistir. Trate de crear un ambiente agradable desde la invitación de los participantes, hasta la ambientación en el lugar de encuentro. Los temas discutidos deben interesar a los participantes. Se puede discutir una pregunta y en el caso de varias rondas, hasta diversas preguntas. Anime a todos a participar ya sea contribuyendo con sus ideas o escuchando atentamente. La oportunidad de cambiar de mesa en cada ronda permite conectar diversas perspectivas. Una discusión final en el pleno sirve para resumir las ideas y para sacar conclusiones.

Páginas amarillas

Las páginas amarillas permiten acceder rápidamente al saber y al conocimiento de los demás colaboradores en la organización. Eso facilita la realización de tareas específicas y de proyectos. Las páginas amarillas sirven como fuente de información sobre el conocimiento, las capacidades, la experiencia y los intereses de los colaboradores. A menudo el mayor provecho puede verificarse cuando los colaboradores intercambian informaciones mediante múltiples conversaciones cortas.

Reglas para la visualización

¡Escriba de manera legible! Asegúrese de que el tamaño de las letras, el contraste y la distancia entre letras y entre palabras sean adecuados.

¡Varíe colores moderadamente! De preferencia utilice papel blanco o claro. Escriba el texto normal usando un marcador negro y marcadores de varios colores para efectos especiales o alguna decoración. Cuando usa tarjetas de preferencia seleccione colores pastel.

¡El cartel debe ser auto-explicativo! Ponga un título atractivo encima o en el centro. Estructure su cartel para orientar al que lo mira utilizando títulos, párrafos, marcas y casillas. Tome en cuenta la dirección común de la lectura: de arriba para abajo o del centro hacia afuera. Un dicho afirma: «Si no se atrae al ojo, los pies siguen de largo.»

¡Exprésese con palabras sencillas! Evite abreviaciones.

¡Instale el equipo técnico antes de empezar la reunión! Verifique si funciona y si se visualiza de manera legible.

¿Cómo proceder?

1. Reúna a cuatro o cinco personas alrededor de mesitas o en pequeños grupos de conversación.
2. Anuncie rondas sucesivas de discusión (normalmente de dos a tres).
3. Haga discutir asuntos que son de real interés para los participantes.
4. Invite a los participantes a anotar sus ideas principales sobre los papeles cubriendo las mesitas.
5. Al final de la primera ronda en cada mesita una persona debe permanecer como anfitrión. Los demás se van a otras mesitas contribuyendo allí con sus ideas, temas o preguntas.
6. Antes de reiniciar la discusión el anfitrión informa a los recién llegados sobre las ideas principales de la ronda anterior.
7. Organice después de varias discusiones en grupo una discusión en pleno y busque respuestas comunes, ejemplos típicos o posibles acciones.

¿Cómo proceder?

1. Clarificar la finalidad de las páginas amarillas.
2. Crear un sentido de responsabilidad.
3. Incluir información formal e informal.
4. Nombre, posición, equipo, responsabilidades, proyectos en curso, cualificaciones especiales, currículum, conocimientos específicos, intereses, contactos importantes (internos y externos), afiliación a redes y CoPs.
5. Tanto el registro como la búsqueda de informaciones debe ser fácil.
6. Actualizarlas muy a menudo.
7. Animar al uso de las páginas.