



## Instrumentos para la Gestión del Conocimiento Estrategias individuales

## Pie de imprenta

<b>Editora:</b>	InWEnt – Capacity Building International, Alemania División 4.01 Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional Käthe-Kollwitz-Straße 15 68169 Mannheim
<b>Autores:</b>	Prof. Dr. Heinz Mandl, Dr. Katrin Winkler, Katharina Schnurer M.A.
<b>Título original:</b>	Einleitung ins individuelle Wissensmanagement – Instrumente
<b>Traducción:</b>	Cristina Rodríguez Moscoso
<b>ISBN:</b>	3-937235-20-5
<b>Redacción:</b>	Larissa Weigel, Heidelberg
<b>Layout:</b>	Rendel Freude, Köln
<b>Gráficos:</b>	K. Winkler, K. Schnurer, H. Mandl
<b>Fotos:</b>	Rendel Freude (título), SOKRATES (página 4)
<b>Fecha de 1a edición:</b>	Enero 2004

## Índice

Índice .....	03
Breve reseña de InWEnt .....	04
Prólogo .....	05
Algunos comentarios preliminares .....	06
<b>1. Determinar y evaluar los objetivos del conocimiento .....</b>	<b>07</b>
1.1 Autotest para una gestión del conocimiento individual .....	07
1.2 Plantearse objetivos bajo responsabilidad propia .....	11
1.3 El portafolio individual del conocimiento y de competencias .....	14
<b>2. Generación de conocimientos .....</b>	<b>17</b>
2.1 Aprender a leer – cuando un texto no se acaba de entender .....	17
2.2 Gestión de errores – transformar los errores en conocimiento .....	19
2.3 Participar con éxito en los seminarios .....	21
2.4 Aprendizaje a lo largo de toda la vida – .....	24
recomendaciones y consejos para seguir progresando	
<b>3. Comunicación del conocimiento .....</b>	<b>26</b>
3.1 Análisis de la comunicación.	
El modelo de comunicación según Bühler .....	26
3.2 Reglas de comunicación que facilitan la relación	
con otras personas .....	28
3.3 Reglas de feedback – cuando se acumulan los malos entendidos .	29
<b>4. Representación del conocimiento .....</b>	<b>30</b>
4.1 El método mind map (mapa conceptual) .....	30
4.2 La red de expertos .....	30
<b>5. Gestión del estrés y gestión del tiempo .....</b>	<b>31</b>
5.1 Gestión del tiempo: hay momentos en los que le gustaría	
que el día tuviese 27 horas .....	31
5.2 Gestión del estrés. Cuando el colapso es inminente .....	34

## InWEnt

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH – es una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de recursos humanos, el perfeccionamiento profesional y el diálogo interdisciplinario a nivel internacional. Nació de la fusión entre la Sociedad Carl-Duisberg (CDG) y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE) contando, por consiguiente, con una amplia experiencia de varias décadas en el ámbito de la cooperación internacional. Sus programas, con una orientación eminentemente práctica, están dirigidos a los cuadros técnicos y ejecutivos, así como a las instancias de decisión de la economía, la política, la administración pública y la sociedad civil de todo el mundo. Por medio de su Foro de Política de Desarrollo organiza un diálogo político internacional de alto nivel sobre temas actuales de la política de desarrollo.

La División 4.01 tiene su sede en la ciudad de Mannheim. Realiza programas de perfeccionamiento dirigidos a futuros cuadros directivos del ámbito de la formación profesional provenientes de los países contraparte. El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) es el principal comitente para los programas de perfeccionamiento de InWEnt. Bajo el área temática "Desarrollos sostenibles", la División centra su principal actividad en todas las cuestiones relacionadas con la Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional. Los programas de diálogo y perfeccionamiento del Centro de Capacitación de Mannheim están dirigidos a las instancias de decisión de la administración pública y de la economía privada, futuros cuadros directivos y multiplicadores de los sistemas de formación profesional.



## Prólogo

Esta publicación forma parte de la serie "Estudios sobre la práctica de la formación profesional." (Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung). Este volumen, con una orientación eminentemente práctica, tiene como objetivo prioritario facilitar al lector, en el marco de los programas internacionales de Desarrollo de Recursos Humanos, las herramientas conceptuales que faciliten un avance hacia la sociedad y la economía del conocimiento.

Vivimos en una sociedad compleja, interdependiente y cambiante, caracterizada por la rapidez en la creación y difusión del conocimiento.

En los últimos años, el desarrollo de la práctica de la Gestión del Conocimiento ha experimentado un fuerte crecimiento debido a la confluencia de múltiples factores.

Entretanto ya son muchas las organizaciones que han entendido que su capital intelectual, el conocimiento y la experiencia acumulados durante años por el trabajo de sus empleados, es un activo más. La necesidad de las empresas de potenciar el intercambio de información entre empleados de distintas sedes, la creciente importancia de las tecnologías de la información y comunicación para gestionar todo el conocimiento organizativo y sobre todo, la constatación de los beneficios que una Gestión del Conocimiento tiene como generador de capacidad competitiva, son algunos de los hechos más significativos que han propiciado la progresiva implantación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones o empresas.

Lejos de tratarse de una moda pasajera, la Gestión del Conocimiento, se ha revelado como un sólido instrumento dentro de los actuales sistemas de gestión por competencias de los recursos humanos. Es decir, la Gestión del Conocimiento es una consecuencia natural de la necesidad de las organizaciones de generar y

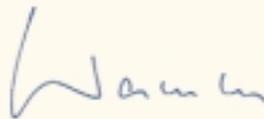
transmitir conocimientos entre sus propios empleados, convirtiendo a la gestión y desarrollo del "capital de competencias" en un auténtico valor estratégico de la empresa.

Este volumen recoge una selección de estrategias e instrumentos operativos propios de la Gestión del Conocimiento en el ejercicio habitual de su actividad. Se trata sobre todo de dar a conocer la importancia real que tiene la aplicabilidad de la Gestión del Conocimiento, no solo a nivel de conocimiento organizativo, sino también a nivel individual

Los contenidos presentados a lo largo de estos dos manuales suponen un recorrido por la práctica de la Gestión del Conocimiento. Esperamos que el lector encuentre en estos manuales una guía útil para aproximarse a los contextos de la Gestión del Conocimiento y su desarrollo práctico y poder contribuir de esta manera a la mejora tanto del desarrollo personal como organizacional. Sin lugar a dudas, alimentará el diálogo y la cooperación constructivos y continuos entre todas las instituciones de formación profesional.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al profesor Dr. Heinz Mandl, Dr. Katrin Winkler y Katharina Schnurer de la Facultad de Pedagogía Empírica y Psicología Pedagógica de la Universidad de Múnich que hicieron posible esta publicación.

División Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional, InWEnt, Mannheim, Alemania



Dr. Manfred Wallenborn  
Director de la División  
tvvet@inwent.org

## Algunos comentarios preliminares

### Qué entendemos bajo el concepto "Instrumento"...

Cuando hablamos de la palabra "Instrumento" nos encontramos que no existe una definición universal de este concepto y éste es precisamente su inconveniente. No obstante, se trata de un concepto muy extendido y hace fundamentalmente referencia al carácter auxiliar de una herramienta, de tal manera que al manejar este término se da una asombrosa coincidencia de significados, y ésta es precisamente su ventaja. Para sacar partido a esta ventaja y reducir los inconvenientes, lo primero que se ha de hacer es formular una definición del concepto "Instrumento":

- > En el ámbito de las Tecnologías de la Información se entiende bajo el concepto "Instrumento" aquellas herramientas e instrumentos técnicos, concretos y aplicables como, p.ej., la aplicación del Software "MindManager®"
- > En el ámbito de la Economía de Empresas también se suele utilizar el término "Instrumento" para designar las medidas organizacionales de los niveles superiores destinadas a la puesta en marcha de actividades de gestión del conocimiento.
- > Los pedagogos y psicólogos, por el contrario, también utilizan el término "instrumento" para designar las estrategias y heurísticas cognoscitivas que, p.ej., están a disposición de un experto en su área concreta de conocimiento, para la solución de problemas o adquirir nuevos conocimientos.

A partir de estas diferentes facetas del concepto, es conveniente establecer una definición general para el ámbito de la gestión del conocimiento:

**"Un Instrumento para la gestión del conocimiento es una acción técnica, mental u organizacional que inicia y/o apoya un proceso de gestión del conocimiento".**

### Cómo está estructurado este manual...

Este manual es una recopilación de estrategias e instrumentos, que tienen como finalidad un mejoramiento y perfeccionamiento de su gestión del conocimiento a nivel individual. A fin de que este texto pueda satisfacer sus necesidades concretas, le presentamos brevemente la estructura del manual:

Este manual incluye estrategias e instrumentos para las áreas identificación de objetivos y valoración de la propia gestión del conocimiento, para la gestión del estrés y gestión del tiempo, así como también para la comunicación, representación y generación de conocimientos. Nosotros hemos intentado seleccionar y diseñar todas aquellas estrategias que puedan aportar ideas concretas para la utilización y aprovechamiento de su conocimiento.

En este manual se establecen conceptos, se describen los principales instrumentos que rigen la Gestión del Conocimiento y, sobre todo, se presenta un marco de referencia que proporciona un modelo definido de Gestión del Conocimiento, junto con las pautas para su puesta en práctica.

### Cómo se ha de manejar este manual...

Evidentemente, no hay nada que objetar al hecho de que este manual sea objeto de una detallada lectura. Pero no hay que precipitarse y pretender aplicar todos los instrumentos al mismo tiempo. Ello no sería ni conveniente, ni lograríamos éxito alguno. Nosotros proponemos el siguiente procedimiento: consulte el índice para tener una visión general e intente, para empezar, aplicar 1 o 2 instrumentos, como máximo. Es recomendable empezar con un instrumento de identificación de objetivos y valoración. Más adelante, puede ampliar su proyecto o adaptar cualquier otro "instrumento" a sus necesidades individuales.

# 1. Determinar y evaluar los objetivos del conocimiento

Si se quiere desarrollar la gestión del conocimiento individual, la primera tarea que se ha de realizar es plantearse objetivos concretos. Sólo una vez formulados los objetivos concretos, se pueden introducir las medidas destinadas al logro de los objetivos y evaluar el logro de sus objetivos. En la literatura especializada muchas veces se trata este tema con demasiada rapidez y en la práctica se suele incluso pasar por alto. Y sobre todo existe un gran desconocimiento sobre cómo se han de formular los objetivos del conocimiento y sobre cómo se puede controlar si realmente se han logrado.

## 1.1 Autotest para la gestión del conocimiento individual

El primer instrumento que vamos a presentarles es un cuestionario, que también resulta apropiado para realizar una selección de los instrumentos de este manual. Este cuestionario permite obtener una primera impresión sobre la situación actual de la propia gestión del conocimiento y sobre los aspectos a los que hay que dedicarles una atención especial.

1. ¿Le resulta difícil fijar objetivos concretos y tenerlos presentes en diferentes situaciones de aprendizaje (tanto en el puesto de trabajo, en seminarios o en su propia casa)?

Si  No

2. Cuando se trata de proyectos de aprendizaje, (p. ej., cursos de perfeccionamiento o durante el autoaprendizaje), ¿suele tener muchas veces la sensación de que ha de subordinar sus propios intereses a objetivos fijados por terceras personas?

Si  No

3. ¿Suele tener con frecuencia problemas para distribuir adecuadamente el tiempo que dedica al conocimiento (p.ej., en situaciones estresantes de la

vida cotidiana o durante el autoaprendizaje)?

Si  No

4. ¿Le resulta difícil orientarse en situaciones nuevas (p.ej., en seminarios o en nuevos entornos de trabajo o aprendizaje) y utilizar éstas para sus propios objetivos del conocimiento / aprendizaje?

Si  No

5. ¿Afirmaría Vd. que no domina demasiado bien la planificación de proyectos individuales en cuestiones referentes al aprendizaje y conocimiento?

Si  No

A  
(Enumere las veces que ha respondido afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

6. Cuando está Vd. estudiando, ¿revisa de vez en cuando sus objetivos iniciales y se pregunta a continuación lo que ha avanzado en el logro de los objetivos?

Si  No

7. ¿Hace uso de técnicas especiales (p.ej., preguntas de control, aclaraciones recíprocas con un compañero o autotest) para verificar el grado de comprensión de lo aprendido?

Si  No

8. ¿Comprueba Vd. después de un proceso de aprendizaje (p.ej., al final de un seminario o después de un proceso de aprendizaje por cuenta propia) si ha alcanzado los objetivos previstos y en qué medida?

Si  No

9. ¿Suele utilizar regularmente estrategias para la reproducción (p.ej., resumir contenidos, hacer una presentación de los aprendido) o memorizar los nuevos conocimientos (p.ej., mind mapping)?

Si  No

10. ¿Afirmaría que cuando se trata de temas de conocimiento Vd. mismo es capaz de controlarlos, valorarlos y dirigirlos?

Si  No

#### B

(Enumere las veces que ha respondido afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

11. ¿Le resulta difícil formarse una idea clara sobre sus conocimientos disponibles y los no disponibles, es decir, lagunas de conocimiento y déficits de información, en un margen de tiempo razonable?

Si  No

12. ¿Suele tener en más de una ocasión la sensación de no saber exactamente qué es lo que tiene que aprender porque no puede estimar con precisión cuáles son las necesidades que tiene en materia de información y de conocimientos?

Si  No

13. ¿Ha tenido en más de una ocasión dificultades a la hora de encontrar en un tiempo razonable los portadores y fuentes de información y conocimientos adecuados en el momento en que los necesita?

Si  No

14. ¿Le resulta difícil identificar y comprender los mensajes clave de las informaciones (p.ej., en textos técnicos, páginas Web, ponencias de expertos)?

15. ¿Afirmaría Vd. que no se le da muy bien hacer transparente el propio conocimiento, así como las informaciones externas y/o la propia demanda de conocimiento?

Si  No

#### C

(Enumere las veces que ha respondido afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

16. ¿Cuando lee un texto (un artículo de una revista o un libro) y/o escucha una conferencia (ponencia), le resulta difícil descifrar las informaciones más importantes?

Si  No

17. ¿Suele tener la sensación de que la imágenes (p.ej., en revistas) y/o los materiales audiovisuales (p.ej., vídeos de aprendizaje) a la hora de estudiar son más bien una molestia que una ayuda?

Si  No

18. ¿Suele tener en más de una ocasión dificultades para desenvolverse en el mundo de las redes computarizadas (Internet e Intranet) y con la diversidad de redes de información?

Si  No

19. Le resulta difícil dirigir de un modo autónomo la búsqueda de informaciones y/o el tratamiento de informaciones (multimedia) en red de un modo orientado a los objetivos?

Si  No

20. ¿Afirmaría Vd. que la utilidad de toda la cantidad de información presentada de diferentes formas no representa precisamente una ayuda para ampliar sus conocimientos?

Si  No

**D**  
(Enumere las veces que ha respondido  
afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

21. Cuando está intercambiando conocimientos con otras personas ¿suele pensar al mismo tiempo que se encuentra en una situación de comunicación en la que es necesario respetar algunas reglas de comunicación?

Si  No

22. ¿Está Vd. dispuesto durante una conversación o en la realización de trabajos en equipo (p.ej., proyectos de aprendizaje o grupos) a ofrecer retroalimentación a los otros compañeros y también a aceptar feedback de éstos?

Si  No

23. Cuando se encuentra trabajando en un grupo (p. ej., en seminarios o en grupos de aprendizaje en el puesto de trabajo), ¿suele generalmente reflexionar estrategias para la planificación y control de la cooperación?

Si  No

24. ¿Hace uso de las posibilidades que le ofrece la tele-cooperación y consigue desenvolverse bien con el grupo dentro de la red (p.ej., en el sentido de que no tiene grandes problemas de coordinación?)

Si  No

25. ¿Afirmaría Vd. que aprovecha los potenciales que le ofrece la comunicación electrónica (p.ej., E-Mail) y que por su parte pone las informaciones a disposición de las otras personas?)

Si  No

**E**  
(Enumere las veces que ha respondido  
afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

26. Aunque se encuentre en una situación con una alta carga de trabajo, ¿es Vd. capaz de concentrarse en las cosas importantes y/o de mantener viva la motivación y seguir adelante (versus claudicar)?

Si  No

27. ¿Suele utilizar los errores (inevitables) como una oportunidad de aprender y/o reconoce Vd. también que, en principio, puede cometer errores en el marco de su actividad laboral?

Si  No

28. En términos generales, ¿también tiene Vd. valor y capacidad para pasar por alto informaciones y/o ignorarlas, cuando se siente desbordado por el gran flujo de informaciones?

Si  No

29. En situaciones con una alta carga de informaciones; ¿consigue mantener la calma y/o conservar en un sentido amplio su bienestar físico y psíquico?

Si  No

30. ¿Afirmaría que está "bien equipado" cuando se trata de manejar el estrés y los errores y que está lo suficientemente preparado para enfrentarse a situaciones donde predomine el "caos de informaciones"?

Si  No

**F**  
(Enumere las veces que ha respondido  
afirmativamente si ( ) o negativamente no ( )

## Valoración

¿En el apartado A ha respondido afirmativamente tres veces o más?

Si  No

¿En el apartado B ha respondido negativamente tres veces o más?

Si  No

Si en el apartado A ha respondido afirmativamente tres veces o más y en el apartado B ha respondido negativamente tres veces o más, debería Vd. reflexionar como mejorar su planificación y control del conocimiento. Lo que Vd. necesita es un procedimiento más eficiente para un análisis más preciso de sus objetivos, de su tiempo disponible y de la situación actual en la que se encuentra en estos momentos. Es este contexto es recomendable mirar detenidamente los instrumentos que presentamos en este capítulo.

¿En el apartado C ha respondido afirmativamente tres o más veces?

Si  No

En caso afirmativo, debe intentar hacer un mejor diagnóstico que hasta ahora tanto de su propio conocimiento como de las informaciones de su entorno. Lo que Vd. necesita son instrucciones para la representación de su conocimiento previo, así como para la búsqueda y análisis de fuentes de información con las cuales podrá cubrir sus déficits de conocimientos. Existen diversas estrategias para la representación del conocimiento, mediante las cuales se puede incrementar la transparencia de la gestión del conocimiento individual.

¿En el apartado D ha respondido afirmativamente tres o más veces?

Si  No

En caso afirmativo, debería reflexionar sobre cómo podría mejorar su forma de manejar las diferentes presentaciones de informaciones (desde un texto hasta documentos multimedia). Para ello, es imprescindible que no sólo conozca los principios básicos del análisis de informaciones, sino también las características de los diferentes códigos. En este contexto resultan muy indicadas las estrategias de generación del conocimiento que son imprescindibles durante el estudio.

¿En el apartado E ha respondido tres o más veces negativamente?

Si  No

En caso afirmativo, debería reflexionar sobre cómo mejorar la comunicación. Es necesario que conozca y aprenda a aplicar las reglas de comunicación y feedback más importantes. Para ello resultan muy indicadas las estrategias de comunicación del conocimiento (actuales y tradicionales).

¿En el apartado F ha respondido tres o más veces negativamente?

Si  No

En caso afirmativo, es absolutamente necesario que cambie su forma de enfrentarse al estrés. Lo que Vd. necesita son instrucciones para poder controlar mejor la atención y la motivación en situaciones de estrés y saber cuáles son las medidas que ha de adoptar para evitar las influencias negativas de los flujos de información. Para ello haga uso de las estrategias de la gestión del estrés y gestión del tiempo.

## 1.2 Plantearse objetivos bajo responsabilidad propia

### Quando Vd. no sabe exactamente lo que quiere y el tiempo se le escapa de entre las manos

¿Le ha ocurrido alguna vez la siguiente situación?: hace dos semanas el Sr. X asistió a un interesante seminario. Durante el seminario ya se le ocurrieron toda una serie de posibilidades para implementar el tema presentado. Pero como suele ocurrir, se vuelve a sentir desbordado por el trabajo y todavía no tiene demasiado claro por donde ha de empezar. El Sr. X decide comenzar por el trabajo de cada día y piensa que más tarde ya encontrará la oportunidad de volver a reflexionar sobre este tema...

### El problema ante esta situación

Muchas veces uno se propone poner en marcha un "proyecto" a nivel personal. Pero el trabajo cotidiano nos exige cada vez más tiempo y energía. Simplemente no se encuentra un hueco para poner el proyecto en marcha y se aplaza una y otra vez. Y en caso de disponer en algún momento de un poco de tiempo, se comienza sin ninguna planificación previa y rápidamente se opta por una decisión rápida en cualquier dirección (aunque sólo sea para tranquilizar la mala conciencia).

#### Ejercicio:

Piense en alguna situación de la vida cotidiana en la que se haya encontrado con problemas a la hora de formular objetivos concretos o en la planificación de sus actividades. Describa brevemente esta situación.

### ¿Qué puedo hacer?

Se trata fundamentalmente de planificar de un modo detallado los procesos de gestión del conocimiento individual. En este contexto pueden servir de ayuda estos tres puntos de referencia:

#### 1. ¿Qué?

Realizar un análisis de los objetivos: el análisis de los objetivos consiste en desglosar los objetivos complejos en objetivos sencillos, fijar prioridades y formular por escrito tareas concretas.

#### 2. ¿Cuándo?

Realizar un cronograma: un cronograma consiste en establecer cuál es el tiempo disponible y en fijar un orden cronológico concreto.

#### 3. ¿Cómo?

Planificar medidas: la planificación de medidas consiste en seleccionar las medidas adecuadas para el logro de los objetivos y en fijar los criterios para la evaluación del logro de los objetivos.

## Análisis de los objetivos

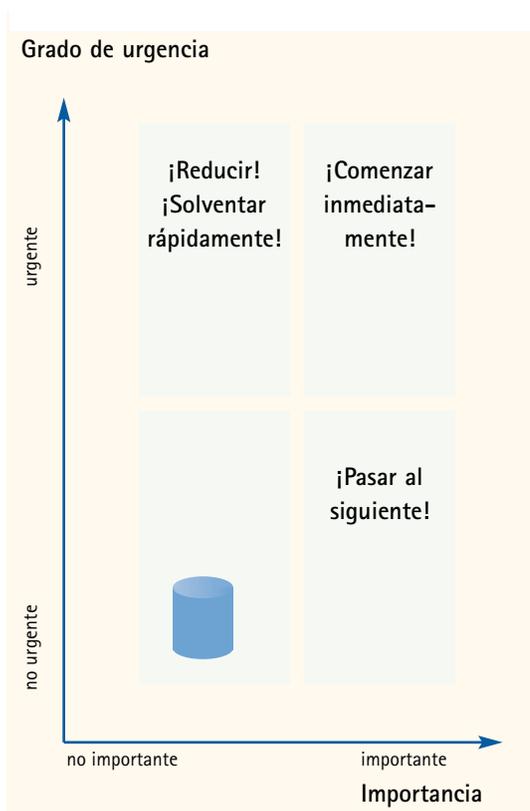
### 1. Fijar objetivos:

realice un brainstorming (tormenta de ideas) consigo mismo y reflexione sobre el proyecto que le gustaría poner en marcha (p.ej., perfeccionar el idioma francés, aprender técnicas para la planificación del tiempo, escribir un artículo...). El método mind map (mapa conceptual) resulta muy indicado para realizar un brainstorming.

### 2. Desarrollar el objetivo más importante:

pregúntese a sí mismo cuáles son los objetivos más importantes en la situación actual. Para saber exactamente cuál es el objetivo más urgente, se comienza haciendo uso del Portafolio del Conocimiento Individual. Para obtener un resumen breve y estructurado puede ser suficiente con desarrollar una lista de prioridades o desarrollar las prioridades en base a un breve portafolio:

## 01 Portafolio del conocimiento individual



### 3. Dividir el objetivo general en pequeños objetivos específicos:

estructure el objetivo general en sencillos objetivos específicos. Para desarrollar los objetivos específicos es recomendable volver a utilizar el método mind map. A continuación, estructure los objetivos por orden cronológico.

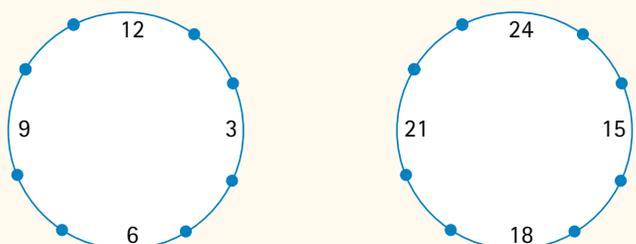
### 4. Formular objetivos concretos y por escrito:

evite formular objetivos en términos abstractos, a no ser que se trate de fijar objetivos muy generales. En lugar de ello, formule tareas concretas por escrito.

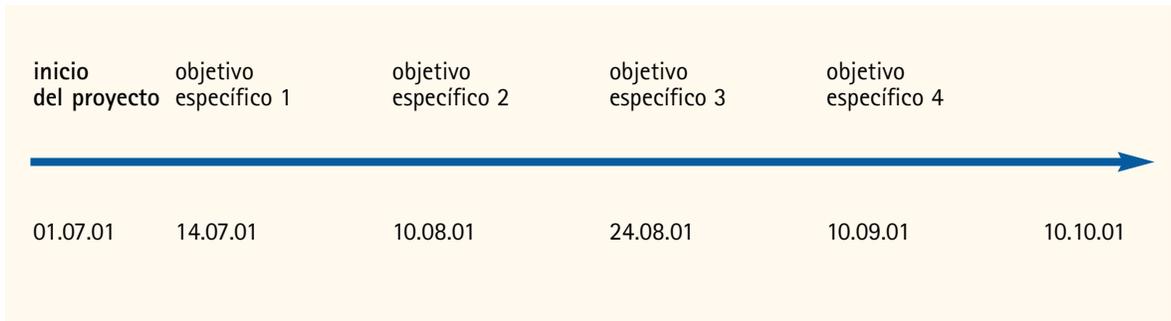
## Cronograma

- 1. Calcular el tiempo que se necesita para el logro del objetivo general:**  
reflexione detenidamente cuánto tiempo va a necesitar para el objetivo general. Calcule como mínimo un 20% para la planificación de asuntos imprevistos.
- 2. Aclarar la situación actual:**  
reflexione sobre el tiempo promedio diario del que dispone o quiere dedicar a su proyecto personal. Para obtener una estructura cronológica precisa, se recomienda representar en un reloj las actividades y la duración en un típico día semanal.
- 3. Fijar el marco cronológico para el objetivo general:**  
observe ahora el período de tiempo que estima necesario para el objetivo general y para el tiempo diario del que Vd. dispone o quiere dedicar a su proyecto. En base a estas informaciones determine el período de tiempo que necesita para su proyecto. Fije las fechas para comenzar y para concluir el proyecto y anótelas por escrito.
- 4. Ordenar los objetivos específicos (o tareas) a lo largo del marco de tiempo establecido:**  
fije fechas para los objetivos específicos o tareas. Una representación gráfica de la coordenada del tiempo puede servir de ayuda para la representación global del proyecto.

## 02 Cronograma



### 03 Planificación de medidas



#### Planificación de medidas

##### 1. Planificar las medidas para el logro de los objetivos específicos (o tareas):

en primer lugar, desarrolle la medida adecuada para cada objetivo específico. Para obtener una clara representación, también es recomendable utilizar el método mind mapping. A continuación, seleccione la medida más idónea para cada tarea.

##### 2. Establecer criterios para medir el logro de los objetivos específicos (o tareas):

para poder constatar, una vez concluida cada tarea, si estamos satisfechos con su desarrollo, es conveniente fijar criterios para medir el logro de los objetivos (p.ej., proyecto "perfeccionar el idioma francés": la primera tarea consiste en aprender 50 vocablos. Se considera que se ha alcanzado el objetivo si se domina el 100% de los vocablos). Los criterios se tienen que formular por escrito.

##### 3. Disponibilidad de recursos:

asegúrese de que estén disponibles y con la mayor antelación posible todos los materiales de apoyo necesarios para el logro de los objetivos. Para garantizar la claridad del proyecto global es conveniente elaborar un plan de medidas. Y si de vez en cuando queremos hacer un "llamamiento" a nuestra conciencia, da muy buenos resultados colocar, p.ej., el plan de medidas en un lugar visible de la oficina.

¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?

Ejemplo: Plan de medidas para el proyecto:  
"Perfeccionar el idioma francés".



Los triángulos indican el saber, los cuadrados el conocimiento y las estrellas la combinación de saber y conocimiento. Los elementos sin rellenar representan la situación actual, las estrellas un poco más claras representan las expectativas externas de la situación futura, la estrella oscura indica el propio deseo de perfeccionamiento. Las flechas indican la dirección de los cambios.

### ¿Cómo se elabora un portafolio de conocimientos?

Generalmente suele ser un "entrevistador" el encargado de elaborar un portafolio de conocimientos con la ayuda de un cuestionario que presentamos a continuación. El cuestionario ofrece puntos de partida para la reflexión crítica y orienta al "entrevistado" en la dirección correcta. Las preguntas que se recogen en este cuestionario son preguntas que pueden plantearse, pero no tienen un carácter de obligatoriedad.

El procedimiento que presentamos a continuación es una mera propuesta, se pueden añadir otros aspectos a título individual.

Durante la entrevista, el entrevistador ha de tener fundamentalmente los siguientes aspectos en cuenta:

- > ¡Escuchar con atención!
- > ¡Apuntar lo que se dice!
- > ¡Repetir con sus propias palabras lo que ha anotado!
- > ¡Intervenir ocasionalmente ofreciendo apoyo!
- > ¡Insistir en cuestiones que han quedado poco claras!

### Identificación

- > ¿Qué es lo que realmente quiere lograr con el portafolio?
- > ¿A qué área hace referencia (p.ej., cambio de trabajo por deseo propio, perfeccionamiento para el puesto de trabajo, ...)?
- > ¿Cuáles son esos aspectos tan importantes en esta área?
  - > Hemos recogido los siguientes puntos:...

- > El objetivo del portafolio lo ha definido de la siguiente manera: ...
- > ¿Le parece que es el adecuado?
- > ¿Falta todavía algo?
- > ¿Deberíamos volver a reflexionar sobre ello?

### Comprobación de la relevancia

- > Vuelva a revisar los objetivos y aspectos; exprese espontáneamente su opinión con respecto a los conocimientos, experiencias y destrezas que se necesitan para ello, independientemente de si los domina o no. Vuelva a hojear brevemente la lista, ¿le llama algo la atención?, (...) ¿qué ocurre con el punto siguiente...?, ¿no es... también relevante?
- > Ya veo que tenemos una situación un poco caótica. ¿Qué le parece si empezamos a estructurar los aspectos que hemos visto hasta ahora? ¿Existe ya algún concepto general bajo el cual podamos ordenar algunas áreas de conocimientos y competencias?
- > Vuelva a revisar todo el concepto incluyendo los objetivos y el contexto. - ¿Le parece adecuado?

### Establecer las primeras prioridades

- > ¿Cuál es su opinión si tuviera que establecer un orden de prioridades de estos aspectos según el principio de necesidad, cómo haría la enumeración?

### Elaboración de un portafolio para la situación actual

- > Vamos a analizar ahora su situación. ¿Qué aspectos de la lista domina en estos momentos?
- > (Preguntar reiteradamente: ¿para tal y tal aspecto de la lista dispone de las competencias y los conocimientos necesarios y qué "nivel" les asignaría?
- > ¿En qué lugar del portafolio los colocaría?

(El entrevistador y el entrevistado elaboran conjuntamente el portafolio sobre la situación actual. ¡Lo importante es que se coloquen en la parte inferior del portafolio también aquellos conocimientos que faltan en estos momentos!)

## Introducción de los elementos de la situación futura

- > En primer lugar, deberíamos reflexionar sobre el marco cronológico que queremos establecer. En su opinión, ¿qué margen de tiempo queremos fijar?
- > Observe el portafolio que hemos elaborado hasta ahora. Repase detenidamente cada uno de los puntos. Fíjese en este aspecto: ¿qué le parece el margen de tiempo previsto? ¿Necesita o no necesita competencias o conocimientos para ello?
- > ¿Cuál es el nivel que necesitaría? ¿Cómo lo estima?

(Se marcan las flechas de desarrollo. ¡Preste atención de marcar también las flechas hacia abajo!)

## Interpretación del portafolio

Cuando se trata de portafolios complejos, resulta a veces difícil su interpretación. En estas situaciones ha dado buenos resultados elaborar una versión resumida, tal y como les presentamos a continuación: preste ahora atención a los siguientes elementos y excluya los otros aspectos de la representación:

- > Los aspectos que se marcaron en la lista como especialmente importantes.
- > Los aspectos que se desvían más de una categoría (grado de conocimientos) hacia arriba entre la situación actual y situación deseada.

- > Los aspectos que se caracterizan por su breve durabilidad.

(Esta reducción le permite obtener una clara visión general. ¡Es obvio que si el portafolio solo abarca algunos aspectos, no es necesario resumirlo!)

- > Y ahora pasemos a observar aquellos aspectos que presentan una mayor diferencia entre la situación actual y la situación futura. ¿Qué es lo que falta exactamente? ¿Cómo podemos cubrir ese déficit? ¿Quién nos podría prestar ayuda? ¿A que institución nos podríamos dirigir para informarnos?
- > El conocimiento o las competencias que no tienen una larga durabilidad, pero que son muy importantes, han de actualizarse permanentemente. ¿Cuáles son las medidas que se han de adoptar en estos casos?
- > La actualización de conocimientos muy importantes de larga durabilidad requiere plazos de tiempo más amplios ¿Cómo se ha de llevar a cabo?

## Elaboración de un plan de medidas

El último paso consiste en elaborar un plan de medidas concreto para una persona determinada. Vuelva a someter a debate en qué orden de prioridades se podrían colocar los aspectos analizados anteriormente y en base a ello, estructure un plan de medidas concreto según el siguiente modelo:

## 05 Plan de medidas

Conocimiento Competencia	¿Qué es lo que necesito exactamente?	¿Cuál es el grado de urgencia?	¿Con qué frecuencia?	¿Dónde lo voy a adquirir?	¿Cuándo tengo que comenzar?	¿Hasta cuándo he de haber alcanzado el nivel requerido?	Los primeros pasos que voy a dar son:
1.							
2.							
3.							

## 2 Generación de conocimientos

Una componente importante de la gestión del conocimiento individual es la generación, es decir, el desarrollo de conocimientos. Este aspecto es el que tiene más parecido con lo que la mayoría de las personas entienden por "aprender". A continuación les presentamos algunos instrumentos cuya finalidad es ayudarles a

- > manejar mejor los textos
- > generar conocimiento partiendo de los propios errores
- > convertir la asistencia a seminarios en una actividad eficiente orientada al desarrollo de nuevos conocimientos.

### 2.1 Aprender a leer – cuando un texto no se acaba de entender...

La lectura es el método más conocido y utilizado para generar conocimiento. Pero leer de un modo eficiente, es algo que se tiene que aprender. ¿Le ha ocurrido a Vd. alguna vez que lee unas páginas y al final sólo tiene una vaga noción de cuál era el contenido del texto? ¿Es posible que a veces también le resulte difícil descifrar las principales tesis del autor y descubrir la estructura oculta del texto? Si le ocurre todo esto, puede que le ayuden las técnicas que le presentamos a continuación.

La técnica SQ3R es una estrategia para la lectura que si bien al principio exige un poco de ejercicio y práctica, no obstante permite incrementar considerablemente la capacidad de recepción al leer un texto. De su representación se deriva el "principio pirámide", que es un instrumento de apoyo para descifrar las principales tesis de un texto.

### La técnica SQ3R

#### Lectura de la abreviatura SQ3R:

S corresponde a las iniciales de Survey y significa que ante un texto nuevo, lo primero que hay que hacer es leerlo por encima para obtener una primera visión general. Una recomendación: para obtener una primera impresión del texto centre su atención sobre todo en el título, el índice, subtítulos, resúmenes, tablas y gráficos. Dedique sólo algunos minutos a esta fase.

Q corresponde a Question y significa formular y anotar preguntas u objetivos referentes al texto antes de comenzar con la lectura. Una recomendación: en primer lugar pregúntese a sí mismo qué es todo lo que sabe sobre el tema y cuál es la información que le gustaría obtener del texto. A continuación, también anote las preguntas de tipo formal, es decir, p.ej., ¿a qué área pertenece este tema?, ¿cómo está estructurado el tema en este texto?, ¿cuál es el mensaje del autor?, ¿cuál es la postura que adopta el autor?, ¿cuál es la utilidad práctica del contenido del texto?, etc.

R corresponde a la palabra Read y propone una lectura concentrada y por párrafos. Una recomendación: lea despacio y preste atención a expresiones que nos orienten dentro del texto (p.ej., a modo de resumen, al contrario de, al principio). Marque (aunque con moderación) pasajes importantes del texto y recapitule después de cada párrafo si realmente ha entendido lo que acaba de leer. Tómese suficiente tiempo para la lectura.

La segunda R corresponde a la palabra Recite y significa que el texto se tiene que resumir por párrafos (ya bien oralmente o gráficamente). Una recomendación: después de la lectura vuelva a resumir los contenidos del texto con sus propias palabras. Pase este resumen por escrito y utilice diferentes formas de representación, es decir, p.ej., índices, tablas, palabras clave, tesis, gráficos, mind maps, principio pirámide, etc. Tómese aproximadamente el mismo tiempo para el resumen que para la lectura.

Por último, la tercera R corresponde a Review y significa repetir los contenidos del texto y formular nuevas preguntas. Una recomendación: vuelva a releer el texto así como sus apuntes y responda a las preguntas que planteó al principio. Por último, intente describir en voz alta el contenido sin mirar el texto. En caso necesario, formule nuevas preguntas.

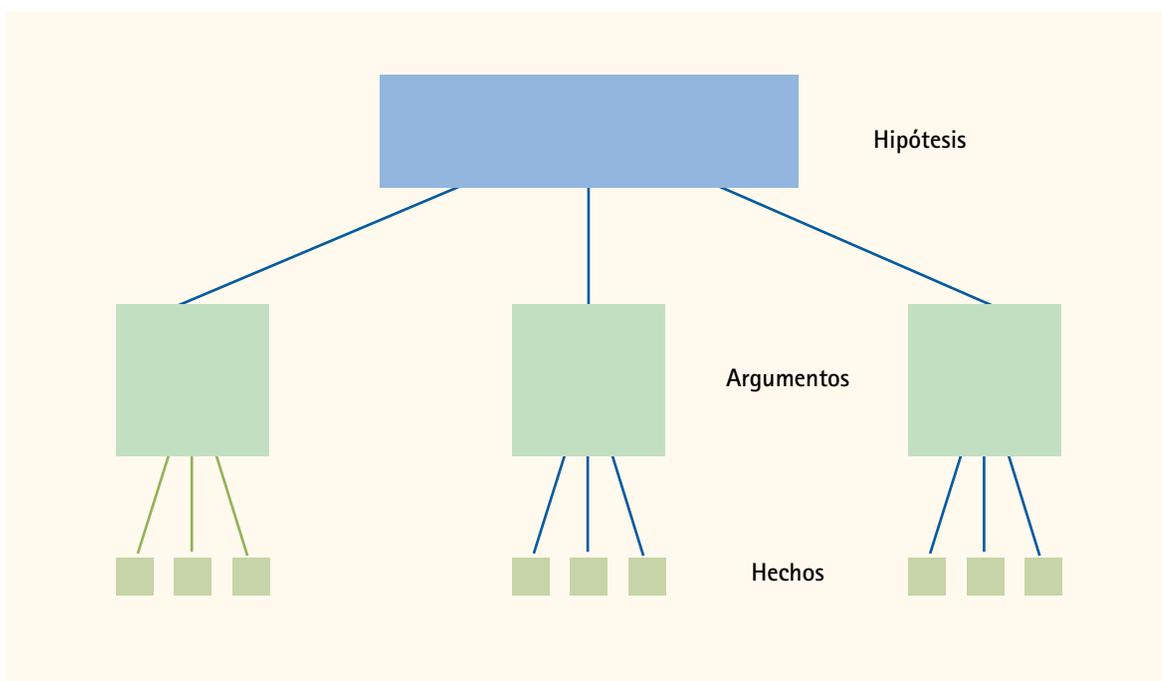
### El principio pirámide

El principio pirámide es una medida de apoyo para la estructuración de argumentaciones (p.ej., en textos, discusiones o entrevistas). Si quiere probar el principio pirámide escriba en el casillero superior su hipótesis o una frase muy resumida e informativa con la que Vd. describe un capítulo de un libro. En base a esta hipótesis fundamental, formule los argumentos que apoyan la hipótesis y escríbalos en los casilleros de la parte inferior. Aquí también se pueden colocar los argumentos que el autor utiliza

en el correspondiente capítulo del libro. En los últimos casilleros de la pirámide puede Vd. describir los hechos (acontecimientos, cifras, datos) que documentan los argumentos formulados. También es muy recomendable incluir el número de la página con los datos necesarios, ello facilita enormemente la labor cuando se quiere encontrar un pasaje determinado del texto.

Evidentemente también se pueden añadir a los hilos de la argumentación líneas de conexión. De este modo puede obtener una visión de conjunto sobre áreas temáticas complejas o también sacar a relucir relaciones entre diferentes temas. No obstante, el principio pirámide se desarrolla de arriba hacia abajo.

## 06 El principio pirámide



## 2.2 Gestión de errores – transformar los errores en conocimiento

Las estrategias que les presentamos a continuación le servirán de ayuda en los casos siguientes:

si nota que repite una y otra vez el mismo error, si tiene la impresión de que sus errores casi siempre obedecen a las mismas causas y si está dispuesto a aprender de sus errores y en este sentido generar conocimiento a través de sus debilidades y rasgos personales y, sobre todo, a utilizar este conocimiento.

Una eficiente gestión de errores a nivel individual comienza con un análisis detallado sobre las razones que los provocan. ¿Pero cómo se detectan las causas? Los cinco pasos que presentamos a continuación le servirán para ayudar a precisar, entre otras, estas cuestiones.

### Paso 1: Elaboración de un "protocolo de errores"

Con frecuencia ocurre que al poco tiempo de cometer un error ya no nos acordamos de las circunstancias en que ocurrió. Por ello, es recomendable comenzar la "gestión de errores" elaborando un protocolo. Un esfuerzo que vale la pena, es anotar sus errores durante un plazo de dos o tres semanas conforme al siguiente modelo:

- > Fecha y hora en que se cometió el error: anote siempre qué error comete y a qué hora. Nosotros hemos hecho la experiencia que determinados errores se cometen con más frecuencia a determinadas horas del día. Ello nos puede dar una pista de las causas que motivaron el error.

- > Descripción del error: describa el error del modo más preciso posible, ¿qué es lo que realmente funcionó mal?
- > Causas del error: apunte a continuación cuáles, en su opinión, fueron las causas del error, ¿cuál fue su primera reacción?
- > No hubiera ocurrido si yo...: reflexione espontáneamente qué es lo que podría haber hecho diferente para evitar este error.
- > Lo que he aprendido es que tengo que...: por último, reflexione brevemente que es lo que ha aprendido de esta situación y fórmúlelo por escrito.

Generalmente, al principio es suficiente con realizar un protocolo siguiendo este modelo. Cuando se haya habituado a escribir protocolos, puede incluir otros aspectos interesantes para Vd., p.ej., qué personas se vieron afectadas por mis errores, cuál fue la gravedad de las consecuencias, etc.

#### Recomendación:

Guarde su hoja del protocolo en el mismo lugar en el que va a trabajar, p. ej., cuélguelo en la pared de su oficina y si quiere un poco de discreción, guárdelo en un archivo del ordenador.

### Paso 2: Primer informe – enseñanza aprendida (lessons learned )

Si desea manejar sus errores de un modo constructivo debería prestar atención al último aspecto del protocolo. ¿Cuáles son los aspectos positivos que hasta la fecha ha podido deducir de sus errores? ¿Cómo va a manejar estas experiencias de aprendi-

zaje? Tómese una vez por semana un cuarto de hora de tiempo para escribir 1 o 2 hojas en su diario sobre todo lo que ha aprendido de sus errores durante la semana y cuáles fueron las emociones que este hecho despertó en Vd.

### **Paso 3:** **Realización de un análisis de errores**

El simple hecho de elaborar un protocolo de errores todavía no es suficiente para poder realmente aprender de los errores. Para ello es imprescindible un análisis preciso de los errores. Le proponemos los siguientes pasos a seguir:

- > Busque entre los errores de su listado los que tienen algún parecido o denominador común e intente agruparlos bajo un concepto general (p.ej., comunicación de la información, problemas con las fechas y horarios, errores por despiste, olvidar encargos, etc.)
- > Observe ahora estos conceptos generales y busque coincidencias (p.ej, los encargos se suelen olvidar en épocas de estrés, los errores por despiste suelen ocurrir los viernes, citas que se olvidan son las que no se apuntaron inmediatamente después de concertarlas, etc.) y anótelas. A veces puede ser de gran ayuda para realizar este análisis, que una persona de su confianza realice con Vd. un "Coaching".
- > Analice a continuación cada una de sus propuestas referentes a como podría haber evitado estos errores. Reflexione otra vez detenidamente si estas propuestas son realmente las adecuadas o si se plantearon en un momento de euforia o de un modo precipitado.

#### **Recomendación:**

El auténtico sentido de este procedimiento no es sacar a relucir los errores de otros. Por consiguiente, ¡cuando Vd. analiza sus errores busque siempre las causas a partir de su propio modo de actuar! Ante determinadas situaciones debe actuar con tacto: p.ej., si se da cuenta que el motivo de su error radica siempre en el hecho de que Vd. no recibe las informaciones de una determinada persona o instancia, entonces tiene que pasar a la acción. Converse con la persona o personas afectadas (para ello se recomienda volver a hojear las reglas de comunicación y feedback) y después de la conversación reflexione cómo va a proceder en este caso.

### **Paso 4:** **Haga un pacto consigo mismo**

Haga un pacto consigo mismo: escriba los puntos de referencia que le recuerden como quiere trabajar. No olvide formular en términos concretos lo que realmente quiere lograr (p.ej., no quiero volver a olvidar una fecha o una cita y para ello cada vez que haya concertado una cita la anotaré inmediatamente en mi agenda; no puedo echar por la borda tantos encargos de trabajo. Por consiguiente, el primer trabajo que haré cada mañana es redactar una lista de las cosas que tengo que hacer a lo largo del día).

Guarde esta lista en un lugar visible al que tenga que mirar al menos una vez al día. Si nota que cuando se encuentra ante una situación donde "hay peligro de cometer un error" vuelve a repetir los mismos patrones de actuación de antes, ¡recuerde el pacto que ha acordado consigo mismo!

## Paso 5: Segundo informe – enseñanza aprendida (lessons learned)

Comenzar a "hurgar" demasiado en los propios errores, puede ser bastante deprimente, sobre todo si uno no está acostumbrado a ello. Por consiguiente, después de comenzar con este procedimiento intente también anotar los éxitos que va logrando con su nuevo modo de actuar. Y quizás pueda dedicar un poco de tiempo para redactar, "un protocolo de éxito", - un informe final sobre su análisis de errores.

### Recomendación:

Al principio no se proponga resolver todo de un golpe. Seleccione los puntos que más le preocupen y comience por ellos. ¡Tres propuestas de cambio son más que suficientes!

## 2.3 Participar con éxito en los seminarios

Imagínese que sus superiores lo envían a participar en un seminario. Vd. asiste al seminario, observa lo que pasa a su alrededor, toma apuntes en su cuaderno sobre este o aquel tema e intenta posteriormente conseguir otros materiales complementarios. – Han transcurrido algunas semanas desde que finalizó el seminario y evidentemente desde entonces no ha tenido tiempo de volver a repasar los apuntes y los materiales del seminario. Ahora surge un problema, que precisamente se trató como tema en el seminario al que Vd. asistió: sus superiores y sus colegas exigen que les presente una solución para un problema concreto y Vd. comienza a sudar y a rebuscar entre sus apuntes – en algún sitio había guardado material sobre este tema...

## El problema ante esta situación

Generalmente, ninguno de nosotros está acostumbrado a prepararse con antelación antes de asistir a seminarios, a cursos de perfeccionamiento y desarrollar una estrategia para garantizar la transferencia de los conocimientos.

A continuación vamos a presentarles algunas recomendaciones y estrategias que puede aplicar si desea abordar este problema.

### Ejercicio:

Reflexione sobre la siguiente cuestión: ¿todavía recuerda los contenidos de un seminario cualquiera al que haya asistido Vd. y cuyos contenidos no los necesita en su trabajo cotidiano?

## Preparación de un seminario

Antes de asistir a un seminario hay dos aspectos que merecen una especial consideración:

- > ¿Qué es lo que espero del seminario? ¿Qué es lo que quiero llevarme a casa?
- > ¿Qué conocimientos tengo sobre ese tema? ¿Cómo puedo aplicarlos?

Si se tiene una respuesta clara y precisa con respecto a la pregunta 1, la asistencia al seminario será mucho más provechosa y orientada a los objetivos. Una respuesta clara y precisa con respecto a la pregunta 2, es un requisito previo para evitar generar conocimiento "vago" y aprender así de un modo eficiente. Y para poder responder mejor a estas dos preguntas, se recomienda un día o dos antes de iniciar el seminario dedicar apenas una hora a reflexionar y realizar una "entrevista consigo mismo", escribir las respuestas y, a continuación, elaborar un "listado de control" para el seminario.

## Entrevista consigo mismo para preparar el seminario

1. ¿Cuál es la verdadera razón de su asistencia al seminario? ¿Cómo se le ocurrió esta idea?
2. ¿Cuáles son los contenidos que Vd. cree que le van a transmitir en el seminario?
3. De estos contenidos, ¿cuáles son para Vd. los más importantes?, ¿qué es lo que necesita en su trabajo cotidiano?
4. De todos estos contenidos, ¿cuáles piensa Vd. que no se van a profundizar lo suficientemente en el seminario?
5. Haga memoria, ¿en qué situaciones de su vida hubiese necesitado estos contenidos?

Los resultados de esta entrevista nos facilitan la elaboración del siguiente "listado de control" para la asistencia al seminario. Este listado ha de llevarse siempre consigo a los seminarios y repasarlo, a lo más tardar, directamente después del seminario. Mejor todavía si durante las pausas le echa una rápida ojeada de vez en cuando. ¡Sólo le cuesta un par de segundos!

### Durante el seminario

Tome apuntes como lo suele hacer habitualmente pero, además, concéntrese en los objetivos que ha formulado en su listado de control.

- > Antes de cada pausa, repase brevemente las "cuestiones más importantes" y vaya marcando aquellas que ya han sido respondidas. ¡Haga un control para comprobar si ha anotado las respuestas!

### Recomendación:

¿Qué le parece la idea de desarrollar un mind map sobre una parte del seminario?

- > Y también antes de la pausa, reflexione brevemente sobre lo que le aportó el desarrollo del seminario, ¿qué aspectos nuevos se plantearon y que Vd. no quiere olvidar? Formúlelos a modo de resumen y compruebe si ha escrito estos aspectos con claridad.
- > Durante la pausa intente entablar conversación con otras personas. Dirija la conversación hacia su problemática y busque puntos en común con otras personas. Intente entablar contactos que quizás le puedan servir de ayuda para otros problemas de su trabajo.
- > A partir de la segunda mitad del seminario, vuelva a replantearse su problema inicial y las cuestiones que todavía no se han respondido. Si hay una u otra cuestión que no se trate en el seminario, no se dé por vencido. Diríjase al docente durante la pausa y pregúntele si él sabe dónde puede encontrar la respuesta a su pregunta o si es posible ponerse en contacto con él después del seminario.

### Recomendación:

¿No sería posible integrar inmediatamente en su Red de Expertos a los contactos que Vd. haya establecido en el seminario?

- > Si se entrega una gran cantidad de material en el seminario ¡no lea todo lo que cae en sus manos! Mire primero el título y el índice, reflexione si solo se trata de informaciones "interesantes" o si realmente pueden contribuir a solucionar su problema actual en su ámbito de trabajo. Y estas últimas son las informaciones que Vd. ha de seleccionar y llevarse a casa.

07 Listado de control para la asistencia a seminarios

1. Quiero respuestas concretas a las siguientes preguntas:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. Tuve oportunidad de conocer a las siguientes personas que se interesan por el mismo tema que yo y tienen los mismos problemas que yo:

Nombre	Contacto	Comentarios

3. Lo que concretamente aprendí en el seminario y no quiero olvidar

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seguimiento del seminario

Después de un seminario casi nunca se tiene la energía suficiente para volver a revisar todos los contenidos aprendidos. Y ello es absolutamente comprensible. No obstante propóngase como meta prestar atención a las siguientes cuestiones:

- > Compre una carpeta archivadora, escriba en su dorso el título del seminario y guarde en ella toda la documentación que ha traído del seminario (¡también la autoentrevista y el listado de control!).
- > Revise su agenda y al cabo de dos o tres semanas después del seminario fije una fecha para dedicar un tiempo (como mínimo 1,5 h.) a repasar sus materiales del seminario y profundizar algún que otro punto.
- > Haga una fotocopia de su "listado de control" y colóquelo en su puesto de trabajo en un lugar visible. De este modo, es caso de problemas siempre lo tiene a mano para consultar las respuestas que ha archivado en su carpeta.

## 2.4 Aprendizaje a lo largo de toda la vida – recomendaciones y consejos para seguir progresando

Quién de nosotros no conoce la siguiente situación: durante nuestro trabajo o tiempo libre nos tropezamos con temas interesantes y cada vez pensamos lo mismo: "cuando tenga oportunidad, voy a dedicarle un poco de tiempo a este tema". Uno se propone leer este o aquel artículo la próxima semana, se compra un par de libros y nunca encuentra un hueco para realmente hacer lo que nos hemos propuesto. Y así, se van acumulando artículos, libros, informes, etc. en los cajones de la mesa de trabajo sin ningún tipo de sistematización.

El objetivo de este conjunto de recomendaciones es mostrarles algunas técnicas y "trucos" para poder combinar el trabajo y el deseo de perfeccionarse a nivel particular.

## Recomendación 1

### Analice en qué ámbito quiere seguir desarrollándose

Muchas veces, nuestros propósitos de lectura y aprendizaje suelen fracasar debido a que las actividades de aprendizaje se relegan para "más tarde" porque tenemos que solucionar todo una serie de cosas que en esos momentos parecen muy importantes. Pero a veces, lo que queremos aprender tiene una relevancia inmediata y una prioridad intrínseca. Por consiguiente, analice (p.ej., mediante un portafolio individual de conocimientos y competencias), en qué ámbito quiere perfeccionarse, estableciendo un orden de prioridades según las "necesidades" del momento. A continuación, propóngase profundizar en un área temática que tiene una gran prioridad.

## Recomendación 2

### Plantee objetivos de aprendizaje realistas

Al comenzar un aprendizaje siempre se tiene un cierto grado de motivación. Una tarde la dedica a introducirse al tema, lee, toma apuntes, al otro día surge este o aquel imprevisto de tal manera que llega un momento en el que la montaña de textos por leer y analizar es tan grande que su mera contemplación nos asusta y ello hace que desaparezcan las ganas de empezar el trabajo. Por consiguiente, propóngase siempre objetivos de aprendizaje realistas. No se proponga más de lo Vd. cree que puede llegar a conseguir y, si una semana no se encuentra en plena forma y surge algún imprevisto, reduzca las exigencias que se ha planteado a sí mismo. Si va a trabajar en un tema durante un largo período de tiempo, leer 1 ó 2 artículos por semana implican ya mucho trabajo y, en este contexto, también es imprescindible que divida el objetivo global en objetivos específicos. (Véase también, "Estrategias para un planteamiento de objetivos bajo responsabilidad propia").

## Recomendación 3

### Reserve un tiempo para dedicarlo al estudio

Si nota que hay algo que siempre interrumpe su aprendizaje, reserve por semana 1 ó 2 horas conse-

cutivas durante las cuales Vd. pueda dedicarse a esta actividad con toda tranquilidad. Lo mejor es que estudie siempre en el mismo sitio e introduzca un pequeño "ritual de aprendizaje": ordene su escritorio, prepare una taza de té y por último cierre la puerta. A veces, estos pequeños detalles pueden hacer milagros.

#### **Recomendación 4**

##### **Escriba su propia agenda de aprendizaje**

Cuelgue delante de su escritorio un calendario grande y anote sus "horarios de aprendizaje", así como también sus objetivos de aprendizaje. Es absolutamente necesario que planifique a largo plazo y no pretenda solventar 5 temas en el plazo de 3 meses. ¡Para la adquisición de conocimientos elementales sobre un área temática, planifique como mínimo entre 3 y 4 semanas!

#### **Recomendación 5**

##### **Contacte con personas que compartan sus intereses**

Es posible que en su trabajo, círculo de amigos o entorno familiar exista una persona que se interese por los mismos temas. ¿Qué le parece la idea de crear un pequeño grupo de estudio? Con esta persona puede discutir regularmente sobre textos que haya leído, después pueden salir juntos a tomarse un merecido vaso de vino. La ventaja de tener un compañero de estudio es que nos sentimos motivados a leer el texto (aunque sólo sea por lealtad frente al otro) y también es una oportunidad para compartir el trabajo (p.ej., buscar bibliografía).

#### **Recomendación 6**

##### **Cuando nota que tiene dificultades a la hora de estudiar...**

Cuando hace ya algún tiempo que se han dejado los estudios e intenta uno empezar de nuevo surgen rápidamente problemas con los que no habíamos contado. Realmente se puede perder la práctica de aprender. Si nota que le está ocurriendo lo mismo, tómese tiempo para aprender a aprender. En primer lugar, reflexione sobre cuáles son los conocimientos previos y las experiencias que tiene sobre este tema, apúntelos en una lista y tome esta lista como punto de partida para iniciar su nueva actividad de aprendizaje. Si nota que no puede retener lo que ha leído, entréñese utilizando el método SQ3R. Y por último: ¡no se dé por vencido tan rápidamente! No es el único que se enfrenta a estos problemas.

#### **Recomendación 7**

##### **¡Ha llegado el momento de empezar!**

Si ya ha tomado la decisión de trabajar en un tema de un modo regular y constante, ¡no lo aplace más! Comience ahora ya, y lea un par de páginas para entrar en materia. Y quizás ya pueda elaborar un plan de aprendizaje y escribir los horarios en su agenda.

## 3 Comunicación del conocimiento

La comunicación del conocimiento es uno de los factores que más pueden agilizar o entorpecer los flujos de conocimiento en el trabajo diario. El problema radica en que estamos tan acostumbrados a que la comunicación siempre se lleve a cabo de un modo tan automatizado, que perdemos la sensibilidad sobre nuestra propia capacidad de expresión y la capacidad de nuestros compañeros. En los capítulos que vienen a continuación queremos acercarnos más al tema de la comunicación y presentarles algunas estrategias para analizar y desarrollar el propio comportamiento de comunicación.

### 3.1 Análisis de la comunicación El modelo de comunicación según Bühler

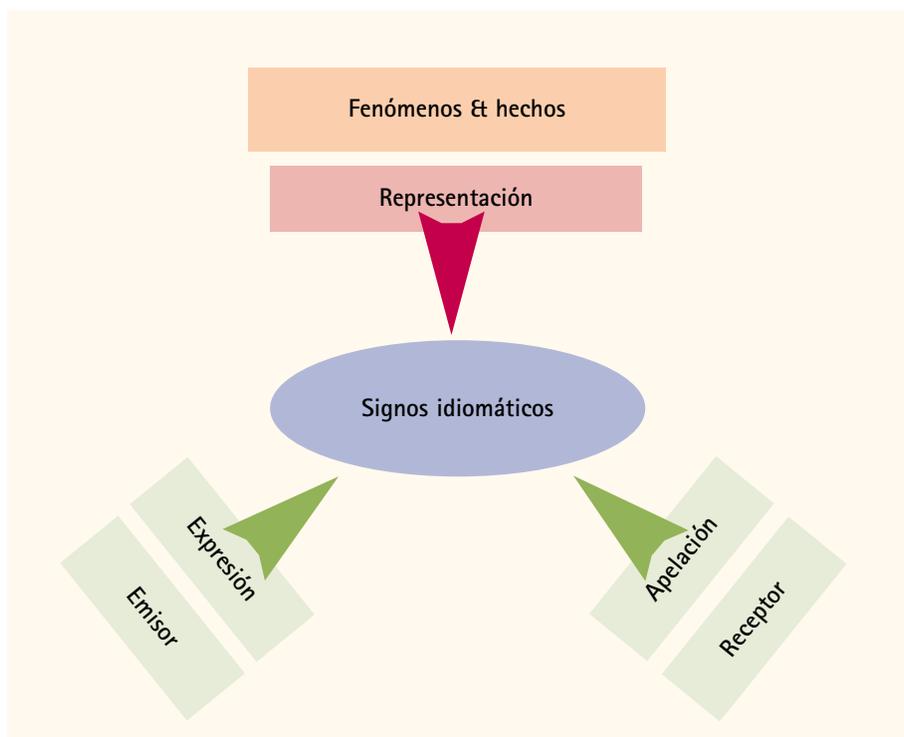
¿Se ha visto alguna vez enfrentado a una situación similar?: todo el mundo habla de creación de equipos y de intercambio de conocimientos y a veces ya resulta de por sí difícil comunicarse con una sola persona. Los malos entendidos están al orden del día. Esto fue lo que le ocurrió al Sr. G. El Sr. G. es miembro de un equipo de proyectos compuesto por representantes de los tres departamentos que tenían que desarrollar un nuevo concepto de estrategias de mercado. En las primeras reuniones ya comenzaron

los problemas. El representante del departamento de ventas siempre lo sabe todo mejor y la compañera de trabajo del otro departamento estaba ese día de muy mal humor. La reunión concluye sin un plan concreto de acción. El Sr. G. tiene la sensación de que nadie le presta atención. Y entretanto, el Sr. G. se está empezando a sentir bastante molesto...

#### El problema ante esta situación

Suele ocurrir con mucha frecuencia que en las reuniones se habla sin centrarse en el tema y sin prestar atención a lo que dicen los otros. Un mal entendido atrae al otro. En muy pocos casos se utilizan normas de comunicación y de feedback. Y al final, toda una serie de condiciones desfavorables como las personas que no paran de hablar, las personas con una actitud pedante y el mal humor, hacen que

#### 08 El modelo de comunicación de Karl Bühler



fracase la reunión. Y no se intercambian los conocimientos importantes para llevar a cabo las acciones posteriores.

### Ejercicio:

Piense en una situación de su vida cotidiana en la que se haya encontrado con problemas de intercambio de conocimientos o la comunicación en un equipo. Elabore un listado con los puntos principales. Reflexione sobre cuáles fueron los puntos problemáticos en esta situación concreta.

Para abordar los problemas referentes a la comunicación, es recomendable plantearse en primer lugar qué es lo que realmente está ocurriendo en la situación de comunicación concreta. El modelo de comunicación desarrollado por Bühler ofrece una posibilidad práctica de analizar situaciones de comunicación.

### El modelo

Bühler analiza las funciones de los signos idiomáticos en una situación de comunicación. Según Bühler, los contenidos que se transmiten en una situación de comunicación cumplen tres funciones: representativa, explicativa y apelativa.

1. La **función representativa** significa que las expresiones verbales hacen referencia a objetos o hechos y nos informan sobre ellos. En este contexto, las preguntas relevantes son:

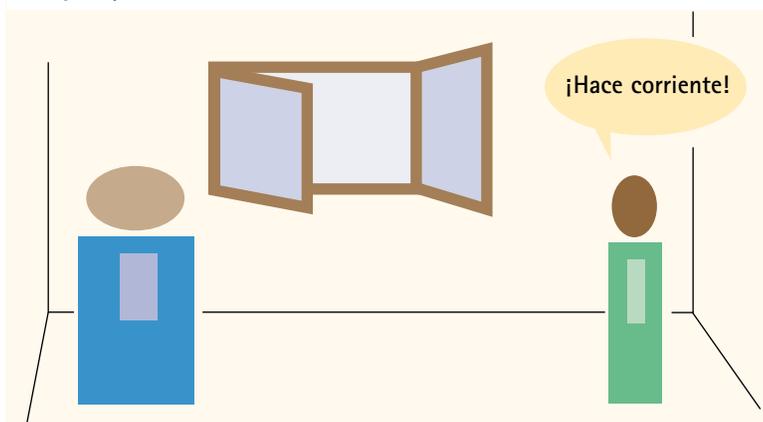
¿cuáles son las informaciones que contiene una expresión verbal? y ¿a qué objeto o hechos hacen referencia?

2. La **función expresiva** pone de manifiesto que el uso del lenguaje también expresa algo sobre el emisor, sobre sus conocimientos, estado de ánimo y actitudes. Las preguntas relevantes en este contexto son: ¿qué informaciones sobre la persona se esconden detrás de la expresión verbal?, ¿qué informaciones sobre su persona nos comunica el emisor?, ¿qué nos comunica con respecto a su persona, estado de ánimo, puntos de vista o nivel de conocimientos?

3. Por último, la **función apelativa** hace referencia al efecto apelativo de las expresiones verbales. Las cuestiones relevantes en este contexto son: ¿qué es lo que quiere obtener el emisor del receptor?, ¿qué tipo de acción exige el emisor del receptor o qué tipo de influencia quiere ejercer mediante la expresión verbal?

Las expresiones verbales en una situación de comunicación siempre cumplen estas tres funciones con una acentuación más o menos intensa en cada una de ellas.

### 09 Ejemplo del modelo Bühler



Ejemplo: En un despacho trabajan juntos dos compañeros de trabajo. La ventana está abierta y uno dice: ¡hace corriente!

- > ¿Cuáles son las tres funciones del lenguaje en esta breve oración?
- > Función representativa: por la ventana entra corriente
- > Función expresiva: siento frío (o me siento mal)
- > Función apelativa: ¡cierra la ventana!

#### Ejercicio:

Describa las tres funciones del lenguaje en la siguiente oración:  
"Ya no nos queda ningún yogurt en la nevera".

Para poder desenvolverse mejor en una situación de comunicación es importante una sensibilización hacia las diferentes funciones del lenguaje. De lo que se trata es de desarrollar una cierta sensibilidad para interpretar lo que realmente me quiere comunicar mi interlocutor, cómo se siente mi interlocutor y qué es lo que espera de mí.

#### De ello se derivan tres reglas de comunicación:

1. Busque las informaciones que se esconden detrás de una expresión verbal.
2. Pregúntese qué informaciones le transmite su interlocutor sobre su propia persona, su estado de ánimo o modo de pensar.
3. Reflexione sobre lo que espera su interlocutor de Vd.

### 3.2 Reglas de comunicación que facilitan la relación con otras personas

A continuación les presentamos una lista de 12 puntos con recomendaciones y consejos sobre pautas de actuación, es decir, lo que se debe y no se debe hacer durante una conversación:

1. A ser posible hablar en nombre propio. Transmita mensajes en primera persona. Precaución: la frase "Vd me ha ofendido ...." ¡es definitivamente un ataque! Describa lo que despierta en Vd. el comportamiento de los otros "me siento desbordado cuando Vd....."
2. Evite la generalizaciones (siempre, jamás ...)
3. Evite el consuelo y la ironía. Evite las palabras tranquilizadoras y expresiones de lástima, así con los comentarios irónicos. Ambos pueden resultar arrogantes y evitar un diálogo abierto.
4. De vez en cuando haga un resumen de lo que ha creído entender que han dicho los otros o que ha creído entender a nivel no verbal (parafrasear).
5. Exprésese en términos breves y precisos: los pensamientos y las ideas sólo tienen una oportunidad de imponerse si realmente "llegan" al interlocutor.
6. Evite las ambivalencias y los mensajes entremezclados, exprésese con precisión. Evite frases como: ¡"Devuélvame la documentación lo más pronto posible"!
7. Evite las frases destructivas como:
  - > Lo que Vd. realmente quiere decir ..
  - > Vd. debería
  - > Esto me resulta demasiado ordinario ...
  - > ¡Vd. no tiene criterios para valorarlo!
  - > ¡Esto es pura teoría!
  - > ¡Así no puede formularse la pregunta!
  - > ¡No lo dirá en serio!
  - > ¡Para ello están los expertos!
  - > ¡Para ello sería mejor nombrar una comisión!
  - > Como es sabido...
  - > Qué van a pensar los demás.
  - > Esto no es un tema a abordar aquí.

- > Esto ya se dijo en otra ocasión.
  - > Y ahora ¿quién lo va a hacer?
  - > No hay nadie que pueda manejarlo.
  - > De todos modos, esto no interesa a nadie.
8. Demuestre con preguntas su interés. Pero no utilice las preguntas para desviar la atención de su persona o para que otros respondan por Vd.
  9. Céntrese en el tema: volver a remover los viejos problemas sólo conduce a una nueva discusión. Ello únicamente dificulta la solución de la situación actual.
  10. Demuestre que está escuchando (escuchar activamente): dirijase hacia su interlocutor y mantenga contacto visual. También puede indicar con gestos que sigue el hilo de lo que está diciendo. Otra posibilidad son frases que muestran interés como p.ej.: "me gustaría saber más sobre este tema".
  11. Elogie una buena actitud durante el diálogo: comente en voz alta cuando su interlocutor respeta las reglas de comunicación.
  12. Comunique informaciones importantes: en modo alguno oculte informaciones importantes y tampoco permita que lo hagan sus interlocutores. Evite juegos de poder innecesarios ocultando informaciones.

### 3.3 Reglas del feedback – cuando se acumulan los malos entendidos...

Proporcionar un feedback constructivo es un auténtico arte ya que una sesión de feedback no deja de ser un asunto sumamente delicado. Con frecuencia suele ocurrir que la persona en concreto tiene la sensación de no ser comprendida e incluso experimentar el Feedback como una agresión hacia su persona. Y es precisamente durante un Feedback cuando surgen problemas de comunicación y conflictos. Las siguientes reglas tienen como finalidad sensibilizarlo a Vd. frente a estos aspectos:

1. Estar dispuesto a intercambiar Feedback: muestre su interés por un entendimiento mutuo y por una retroalimentación recíproca y fomente así una actitud positiva hacia el Feedback. No obstante no fuerce los acontecimientos.
2. Dar Feedback: haga referencia a la exposición de su interlocutor, comuníquese si lo ha entendido y qué ha entendido. Señale también los puntos con los que está de acuerdo.
3. Recibir Feedback: reaccione positivamente frente al Feedback que reciba de otra persona, escuche con atención la retroalimentación y formule las preguntas que considere oportunas. Pero no necesita en ningún caso justificarse o defenderse.
4. Reflexionar sobre si mismo: pregúntese a si mismo qué es lo que quiere conseguir mediante un Feedback. Reflexione sobre las posibles consecuencias de un Feedback.
5. Presentar alternativas: integre en su Feedback nuevos impulsos de actuación y modos de pensar. Conceda el centro de atención al intercambio recíproco y al análisis conjunto de alternativas.
6. Dar Feedback en el momento adecuado: no deje que transcurra mucho tiempo entre las acciones y la información que recibe el receptor.
7. Dar Feedback concreto: el Feedback ha de ser lo más detallado, objetivo y concreto posible. Debería referirse exclusivamente a acontecimientos y comportamientos concretos. No deben comunicarse los sentimientos ni las suposiciones.
8. No analizar: no es recomendable ofrecer Feedback acompañado de juicios subjetivos o valoraciones. Ha de limitarse a describir la situación tal y como se ha desarrollado.
9. Mostrar sensibilidad: un Feedback eficiente requiere de la persona que realiza el Feedback que tenga consideración y capacidad de ponerse en lugar del otro – ¡No tiene que herir la sensibilidad del otro!

## 4 Representación del conocimiento

Antes de poder utilizar el conocimiento ha de representarse de una u otra manera – ya bien sea en la cabeza de una persona o en una hoja de papel, en un fichero del ordenador, etc. No obstante, la mayoría de las veces no resulta tan fácil formular en una hoja de papel el conocimiento de uno mismo o incluso el conocimiento de los otros. El "Mind Mapping", es un instrumento muy eficiente para realizar esta tarea. En el área de la representación del conocimiento se hecha también en falta la elaboración de un índice de expertos – que en este contexto está representado por la "red de expertos". Y por último, también disponemos de un instrumento técnico, las "CUEcards" que les vamos a presentar en este capítulo.

### 4.1 El método mind map (mapa conceptual)

El método mind map, desarrollado en parte por T. Buzan, es un instrumento muy indicado para la recopilación de ideas, para estructurar y profundizar un tema y para representar relaciones e interrelaciones. El método mind map resulta muy apropiado, p.ej, para tomar apuntes sobre una ponencia o seminario de un modo rápido y eficiente o también, para obtener una primera impresión general sobre todos los puntos que se han de tener en cuenta a la hora de comenzar un proyecto.

¿Cómo se aplica este método?

1. En el centro de una hoja de papel grande se dibuja un círculo y dentro se escribe el tema o la pregunta principal.
2. A continuación se buscan los puntos centrales de un tema en concreto. Cada uno de los puntos principales corresponde a una rama que surge del círculo. De este modo, el tema va creciendo desde dentro hacia fuera.
3. Una vez identificados los primeros puntos centrales, se van recopilando las preguntas o aspectos específicos correspondientes a cada punto

central. Se representan como ramificaciones que surgen de la rama principal. A continuación se pueden ir añadiendo otras ramas o ramificaciones con puntos principales y específicos.

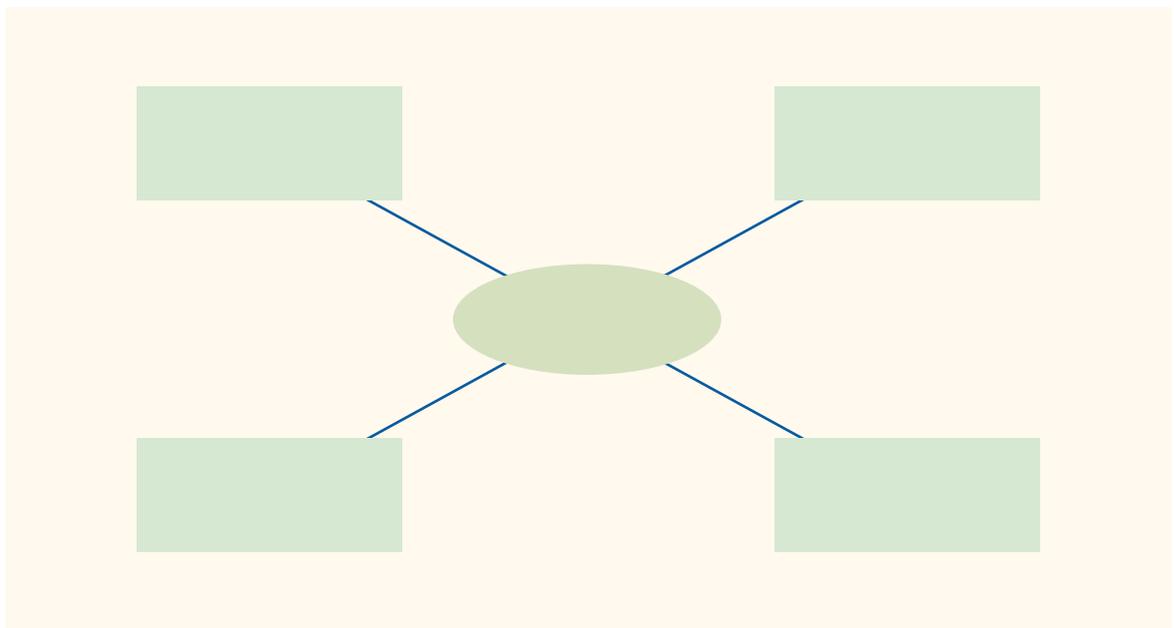
El programa MindManager® le ofrece la posibilidad de desarrollar un mind map en el ordenador. La gran ventaja es que se pueden ordenar las ramas de un modo rápido y sin complicaciones y que pueden ir modificándose. El gráfico que viene a continuación les presenta un mind map sobre el tema mind mapping elaborado con el programa MindManager.

### 4.2 La red de expertos

La red de expertos es un medio auxiliar que sirve para identificar cuáles son los interlocutores disponibles para determinados planteamientos de problemas técnicos. En resumen, de lo que se trata es de representar su conocimiento sobre quién dispone de conocimiento relevante para Vd. Si su intención es desarrollar su propia red de expertos, lo primero que ha de hacer es escribir su nombre en el centro de este gráfico. A continuación reflexione sobre tres o máximo cuatro áreas de conocimientos con las cuáles Vd. suele relacionarse y escribalas en los cuatro apartados (en la parte superior). A continuación, escriba los nombres de las personas (p.ej., compañeros de trabajo) que dominan estas áreas. En el apartado gris puede escribir los nombres de los especialistas en las correspondientes áreas. Por último, existe la posibilidad de representar con líneas los expertos que se conocen entre sí o que trabajan juntos.

Se recomienda, p.ej., hacer varias impresiones de este gráfico sin rellenar y llevarlas a seminarios, congresos u otros actos relacionados con el conocimiento y escribir los nuevos contactos en esta red. Incluso también las nuevas direcciones sacadas de los libros, artículos o páginas Web, pueden convertirse en un complemento eficiente de la red de expertos.

## 10 Red de Expertos



## 5 Gestión del estrés y gestión del tiempo

En la sociedad actual el tiempo se ha convertido en un bien muy valioso. Al parecer nadie dispone de un "excedente de tiempo". Y casi nunca nos sobra el tiempo para dedicarlo a la gestión del conocimiento. Pero si llevase a cabo una gestión del tiempo consecuente, se quedaría asombrado del tiempo disponible que le queda. Y si a pesar de ello, el tiempo le apremia y el estrés le desborda, puede que le sirvan de ayuda nuestras recomendaciones para analizar y superar el estrés.

### 5.1 Gestión del tiempo – hay momentos en los que le gustaría que el día tuviese 27 horas...

¿Le resulta familiar esta situación? Vd. no trabaja, sino que el tiempo trabaja en su contra. Esto le ocurre a la Sra. M. Justo en el momento de realizar

una tarea importante suena el teléfono y es su colega que le ruega que celebren una reunión a corto plazo. Cuando al fin regresa para concluir la tarea iniciada anteriormente, ya que la siguiente reunión está a la puerta, entra su jefe y le pide unos minutos para solventar un pequeño asunto. Cuando su jefe se va, vuelve a sonar el teléfono ...

### El problema ante esta situación

El tiempo se le escapa de entre las manos y no puede finalizar la tarea que se ha propuesto hacer debido a las permanentes interrupciones. La consecuencia de ello es que se crea una situación de estrés. Y como el tiempo es cada vez más escaso, también es cada vez más difícil decidir por dónde se ha de empezar.

#### 1. Análisis de la situación: detener a los ladrones del tiempo

Lo primero que hay que saber con certeza es quién o qué es lo que nos roba el tiempo.

##### Ejercicio:

Piense en la última semana: ¿ha podido resolver todos los asuntos que tenía pendientes?, ¿qué es lo que se lo impidió? Escriba una lista con los factores perturbadores más importantes. Reflexione sobre cómo cerrar el paso a los ladrones del tiempo.

#### 2. Planificación del tiempo

Las experiencias realizadas en la práctica demuestran que si se invierte más tiempo en la fase de planificación, se necesitará menos tiempo para la realización y, en términos globales, se ahorra tiempo.

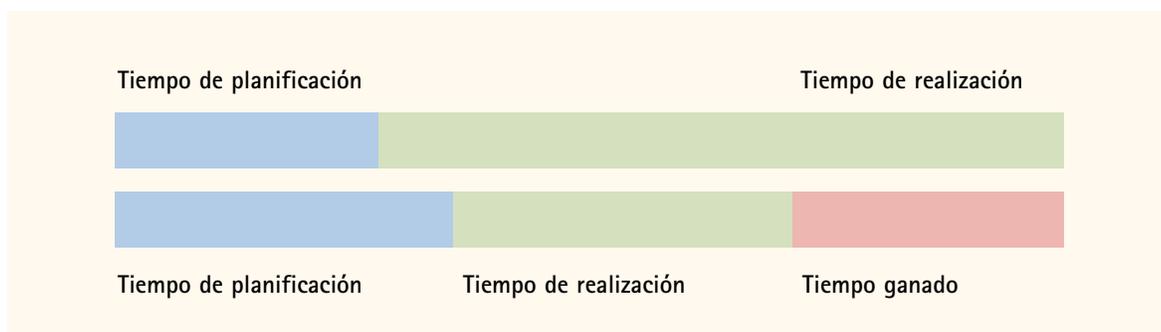
El comentario más habitual cuando se trata de ahorrar tiempo es: "No tengo tiempo para esas cosas. Mi trabajo diario no me deja tiempo para esos entretenimientos". Y para motivarles a que se tomen ese tiempo les cuento una breve y vieja historia:

Un señor se pasea por el bosque y se encuentra a un leñador que con nerviosismo y esfuerzo esta serrando un árbol caído en el suelo. El paseante se le acerca y le dice: "Perdone Vd., hay algo que me llama la atención: su sierra está totalmente desafilada, ¿Por qué no la lleva a afilar? El leñador suspira agotado y dice ¡No tengo tiempo para esas cosas, tengo que serrar la leña!

A continuación le presentamos tres estrategias para aprender a planificar mejor la distribución del tiempo.

1. **Formulación por escrito:** la planificación del tiempo ha de formularse por escrito. Los horarios que se tienen sólo "en la cabeza" pierden en transparencia y se desmoronan con más facilidad. Además, el hecho de poder tachar la tarea que ya se ha realizado ejerce un efecto motivador. Un plan por escrito es un procedimiento eficaz para controlar al final del día los asuntos que quedan todavía por resolver. Otro efecto positivo adicional de las planificaciones por escrito es que el conjunto de planificaciones representa automáticamente una documentación. Y muy en especial cuando se trata de proyectos de gestión del conocimiento, esta documentación puede ser muy valiosa.
2. **Elaborar cronogramas para cada día:** cuando se comienza a trabajar con cronogramas se recomienda empezar con la planificación de los tres

## 11 Planificación de tiempo



días siguientes. Un día es relativamente transparente y si no funciona bien se puede comenzar de nuevo al día siguiente. Cuando Vd. haya encontrado su propio ritmo, puede comenzar a planificar a largo plazo.

3. El siguiente método es una estrategia relativamente sencilla para planificar el día.

- > **Anotar** todas las tareas, actividades y citas: recopilar una lista de todos los asuntos pendientes del día (p.ej., un mind map)
- > **Estimar** la duración de cada una de las actividades: apunte detrás de cada actividad el tiempo aproximado que Vd. considere necesario para su realización.
- > **Reservar** un margen de tiempo para imprevistos: "lo primero se desarrolla diferente a lo previsto".
- > **Tomar decisiones:** prioridades, reducir plazos, y posibilidades de delegación: elabore un catálogo de actividades realistas, fijando prioridades, delegando tareas y, en caso necesario, aplazando actividades.
- > **Seguimiento:** traspasar los asuntos sin resolver. Si una actividad determinada ya la ha aplazado en varias ocasiones, se convierte en una carga y existen dos posibilidades: o bien desiste y borra la tarea de su planificación (quizás ya se haya resuelto por sí misma), o se pone de inme-

diato manos a la obra para que desaparezca de su escritorio.

### Algunos consejos para su cronograma

- > **Aprender a poner límites:** no esté siempre localizable para los demás. Piense en sus ladrones de tiempo.
- > **Fijar fechas y horarios consigo mismo y respételos.**
- > **Tener consideración:** no llegue Vd. tarde a las reuniones, no las aplace ni alargue las reuniones.
- > **Someterse a sí mismo a una situación de presión:** si Vd. se propone realizar un proyecto en un día, existe una gran probabilidad de que le ocupe todo el día. Si se propone dos proyectos, es muy posible que también avance en los dos bastante. Y si tiene pendientes diez proyectos, es muy probable que al menos concluya cinco o seis. Cuando tenemos muchas cosas que resolver, la presión a la que estamos sometidos nos hace ser productivos.
- > **Dividir los proyectos en partes:** intente dividir los proyectos en partes que puedan realizarse de un modo fácil y rápido, ya que si piensa en el proyecto global, a veces cuesta trabajo empezarlo. Fije un margen de tiempo para cada parte del proyecto. Compruebe siempre si está dentro del margen previsto. A veces sirve de ayuda empezar por la parte más difícil, después resulta más fácil avanzar (véase "Estrategias para un planteamiento de objetivos bajo responsabilidad propia").

- > **Reducir el tiempo de las reuniones:** plantéese cuál es el provecho que saca de las reuniones.
- > **Tramite los papeles una sola vez:** evite la situación en la que mira un papel, lo aparta, vuelve a mirarlo. Si hay un asunto que pueda solventar en un par de minutos, ¡hágalo! Y si requiere más tiempo, fije un plazo y atégase a él.

## 5.2 Gestión del estrés – cuando el colapso se acerca...

### ¿Qué es realmente el estrés?

Estrés es la expresión técnica procedente del ámbito del Control de Materiales que sirve para definir los cambios que sufre un objeto al someterlo a presión. En los años 50 áproximadamente se comenzó a utilizar el concepto de estrés en el ámbito de la medicina. En este contexto el término estrés hace referencia a la situación en la cual el individuo alcanza o sobrepasa los límites de soportar presiones tanto físicos como síquicos a nivel individual. Desde una perspectiva sicológica estrés es un estado de presión, intensa excitación, tensión, persistencia, así como de miedo, enfado y desamparo.

Estrés también se puede definir como la cantidad de informaciones que se ha de asimilar por unidad de tiempo. En los últimos 200 años la cantidad de información e impresiones sensoriales que se han de asimilar ha sufrido un incremento áprox. de 150 veces mayor. Un trepidante ritmo de vida y la exigencia de un rendimiento mayor a lo normal son características típicas de un estilo de vida moderno. Nosotros en principio no los consideramos elementos amenazantes, pero exigen una permanente puesta en marcha del organismo. Las pausas durante el trabajo y los días libres que eran habituales hasta ahora se van reduciendo paulatinamente. Desde el punto de vista biológico ello representa una enorme carga que puede desembocar en el colapso.

En función de la predisposición, el estrés también puede manifestarse con diversos síntomas. Los más habituales son intranquilidad interior, perturbaciones del sueño, depresiones, dolores de cabeza, tensión alta, arritmias, mareos, deformaciones de la columna vertebral, diversas enfermedades del aparato digestivo, enfermedades de la piel y alergias.

### ¿Qué es lo que le produce a Vd. estrés?

Para poder reducir el estrés, lo primero que hay que saber o descubrir es cuáles son las situaciones que le crean a Vd. estrés.

- > Existen numerosas fuentes típicas de estrés:
- > El mundo en el que vivimos: ruido, tráfico, clima, contaminación ambiental.
- > Factores existenciales como p.ej., el miedo a perder el puesto de trabajo o problemas económicos.
- > Factores sociales como p.ej., conflictos con otras personas, plazos que hemos de cumplir, solicitudes, o entrevistas con los superiores.
- > Factores físicos como p.ej., enfermedades, desarreglos hormonales, mala alimentación, poca actividad física, perturbaciones del sueño.
- > Y tampoco hay que olvidar nuestros propios pensamientos, la forma subjetiva de reaccionar ante nuestro entorno o acontecimientos, la predisposición a preocuparnos por cualquier cosa o a tener una perspectiva de futuro negativa.

### Las cinco causas más habituales de estrés en la empresa

Con toda seguridad algunas de las causas de estrés que les presentamos a continuación le resultarán conocidas. Las cinco causas de estrés más habituales son el resultado de una encuesta realizada en varias empresas grandes:

### 1. Comunicación deficitaria:

una buena comunicación mejora considerablemente el clima de trabajo en la empresa. Pero son una minoría las empresas que consiguen proporcionar a sus empleados las informaciones que éstos necesitan. El argumento casi siempre suele ser "tengo poco tiempo". No obstante, los empleados que están bien informados y, sobre todo, que tienen la sensación de que se les toma en serio, no sólo se sienten más satisfechos sino que sienten menos inseguridad en el trabajo diario y, por consiguiente, se reduce el estrés que provoca dicha inseguridad. Saber escuchar con atención, también suele ser un punto débil en este contexto. Al escuchar de una forma activa y con atención, el jefe demuestra su interés por sus empleados, y probablemente obtiene así información sobre una serie de cuestiones que de otro modo se le hubieran pasado por alto (véase "Estrategias para la comunicación del conocimiento").

### 2. Carácter imprevisible:

el jefe es hoy de una opinión y mañana de otra. Esta es una situación que desorienta mucho a los empleados. Muchas veces, los temas referentes al rendimiento no se tratan de la forma correcta y lógica, las decisiones no están en consonancia con los acuerdos aprobados anteriormente. Los empleados se sienten desorientados y nunca saben si han hecho algo bien o mal. En caso de duda, el jefe debería apoyar a sus empleados y no dejarlos solos frente a los ataques.

### 3. No disponer de una válvula de escape en caso de frustraciones y críticas:

muchas situaciones de estrés no se pueden controlar: el cliente furioso, el compañero de trabajo vengativo, el computador que no funciona. Para que nadie tenga que reprimir esta frustración, es necesario que en la oficina predomine un clima de trabajo que permita hablar abiertamente sobre las frustraciones. Para ello es importante no amonestar al empleado que está nervioso, no mostrarse impaciente con él, sino que lo primero

que hay que hacer es escuchar tranquilamente.

Los buenos managers también invitan a sus empleados a que formulen críticas y feedback sobre su propia persona. Ello demuestra que el jefe se interesa por su equipo de trabajo.

### 4. Ingratitud:

casi nadie puede ser productivo si no recibe algún reconocimiento por su trabajo. Unas breves palabras de ánimo y motivadoras por parte del jefe hacen milagros. Precisamente cuando se trata de ritmos de trabajo cargados de tensiones, el elogio y los cumplidos son extremadamente importantes, -todo el mundo dispone de un par de minutos para ello. La persona que nunca tiene la sensación de estar realizando su trabajo bien y correctamente se siente inseguro y estresado.

### 5. Rendimiento por debajo de las posibilidades:

casi siempre se considera que el cansancio, la desgana y el agotamiento son la consecuencia de un exceso de trabajo. Pero ello no siempre es así. La persona que está realizando un trabajo por debajo de sus posibilidades, que no puede aplicar sus conocimientos y destrezas o que solo realiza trabajos simples y rutinarios, puede presentar los mismos síntomas de estrés físico que una persona que esté sobrecargada de trabajo. El aburrimiento aletarga y agota. Consecuencia: el mínimo esfuerzo lo desborda a uno y lo experimenta como estrés. Por ello: mantener un equilibrio entre las exigencias y la rutina.

### ¿Cuáles son sus fuentes de estrés exclusivamente personales?

Para poder combatir el estrés lo primero que ha de saber es cuáles son exactamente las situaciones que le crean a Vd. estrés. A veces sólo tenemos una vaga sensación de que estamos estresados, pero no podemos decir exactamente qué es lo que nos produce estrés. Los factores y desencadenantes del estrés son diferentes en cada persona. Descubra sus factores de estrés personales.

### Ejercicio:

Anote todas las cosas que le crearon estrés durante la última semana (más tarde puede ampliar el ejercicio a meses y años). Repase cada día e intente recordar qué es lo que le resultó extremadamente pesado y estresante y qué le ha requerido mucha fuerza y energía.

Ordene todas las situaciones conforme a tres categorías:

- > Grado bajo de estrés
- > Grado medio de estrés
- > Grado alto de estrés

Tómese suficiente tiempo para realizar este ejercicio ya que a veces no se nos ocurren inmediatamente todas las situaciones que nos crean estrés

### ¿Cuál es su grado de estrés?

A veces no somos plenamente conscientes de si estamos viviendo una situación de estrés o no. Muchos de nosotros intentamos reprimir el estrés, hasta que en un momento dado explotamos o "descargamos nuestras tensiones emocionales" durante una pequeña discusión que no tiene la más mínima importancia. El ejercicio que viene a continuación tiene como finalidad desarrollar un mapa del estrés.

### Recomendaciones antiestrés:

Todos nosotros somos capaces de soportar bien uno o dos factores de estrés. Sólo cuando el estrés se acumula y aparece un factor nuevo sin darnos tiempo a descansar y recuperarnos, nos desborda la situación. Toda persona dispone de una gran cantidad de fuerza y energía. Pero en cierto sentido nos parecemos a las baterías y necesitamos cargarnos continuamente. Por regla general, aunque tengamos la sensación de no poder continuar, siempre guardamos algunas reservas. Pero este signo de alarma ha de tenerse en cuenta y no continuar como si nada hubiese ocurrido. Una situación de fuerte estrés permanente puede tener repercusiones negativas para la salud. El estrés no desaparece por sí solo, sino que hemos de saber utilizar todas las posibilidades para reponer fuerzas. A continuación les presentamos una serie de recomendaciones que le pueden servir de ayuda para manejar su estrés:

### Ejercicio:

Tome una hoja de papel y escriba su nombre en el centro. En torno a su nombre vaya escribiendo todas las áreas, tareas y personas que juegan un papel en su vida. Todo lo que le afectan directamente, lo va escribiendo cerca de su nombre, y lo que le afectan en menor grado, lo va escribiendo más alejado de su nombre. A continuación asigne una puntuación a cada área, tarea o persona. 5 puntos para un alto grado de estrés, 0 puntos para una situación sin estrés.

Una vez finalizado este ejercicio, dispone Vd. de una buena visión general, que le servirá como punto de partida para empezar a cambiar algo en su vida.

### **1. Saber decir no.**

Aprenda a decir no. Es la única forma de defenderse frente a los numerosos requisitos y exigencias que le plantea su entorno. Dele gue tareas. Vd. no es la única persona del mundo que puede realizarlas. Aprenda a renunciar a cosas que le crean estrés, aunque éstas le parezcan al principio importantes e interesantes. No reprima por más tiempo sus propias necesidades para agradar a los otros. No se proponga realizar demasiadas cosas a la vez, ya que en algún momento se derrumbará.

### **2. Diseñar el área de trabajo lo más agradable posible.**

No infravalore el efecto que puedan tener los olores, colores, cuadros en su área de trabajo. Organice su área de trabajo de tal manera que siempre pueda contemplar un rincón hermoso y constructivo. Ponga una música relajante de fondo. De este modo puede trabajar y al mismo tiempo relajarse un poco. Intente crear un entorno lo más agradable posible aunque se encuentre en situación de estrés y sobre todo concédase a sí mismo alguna recompensa es épocas de estrés.

### **3. Soñar despierto.**

Busque de vez en cuando momentos de tranquilidad y armonía. En los momentos de inactividad no sentarse delante del televisor, sino simplemente mirar a través de la ventana. Otra posibilidad es escuchar sencillamente algo de música y dejar vagar el pensamiento. Si durante esos minutos que tenemos libre, leemos el periódico o miramos el televisor estamos transmitiendo a nuestro cerebro nuevas informaciones que han de asimilarse. Pero así no logramos realmente relajarnos.

### **4. Conversar con otras personas.**

Sienta muy bien poder quejarse, muy en especial cuando estamos sometidos a estrés. Pero busque para ello una persona que simplemente escuche sus quejas y no tienda a darle demasiados consejos.

### **5. Expresar sentimientos.**

Resérvese un tiempo para poder expresar los sentimientos acumulados. Una posibilidad es pintar, escribir o simplemente soltar un grito liberador en un lugar solitario.

### **6. Equilibrio:**

aprenda a buscar el equilibrio en su vida. Si alguien está absorbido por el trabajo puede buscar alguna actividad intelectual gratificante en su tiempo libre. No se olvide que el cerebro es un órgano con muchas posibilidades y a veces, realizar una sola actividad puede llegar a atrofiarlo.

### **7. Desarrollo personal.**

A pesar del estrés ha de reservar siempre un tiempo para dedicarlo a temas personales que son importantes para Vd. Se trata de su vida y por ello es importante que siempre reflexione sobre lo que espera de la vida, sobre qué cosas son importantes para Vd. y los objetivos que quiere alcanzar. Si se encuentra en una situación de estrés, puede ocurrir con facilidad que se olvide de lo realmente importante y desperdicie demasiada energía en cosas sin relevancia y que no le aportan ninguna utilidad.

### **8. Realizar alguna actividad física.**

En épocas de estrés es cuando pensamos que no disponemos de tiempo ni de energía para realizar algún deporte o actividad física. Nos damos por satisfechos si tenemos algún momento de tranquilidad. Pero precisamente en estas situaciones es cuando más actividad física necesitamos. Nuestro cuerpo necesita movimiento aunque nuestra mente esté cansada. La falta de movimiento hace que se acumulen las tensiones y el organismo no puede descargar la energía negativa.

## Direcciones de contacto

Para nosotros sería un motivo de satisfacción el poder disponer de un feedback sobre nuestros seminarios y manuales. Por ello, serían bien recibidos y estaríamos agradecidos por todos los comentarios, experiencias, críticas o indicaciones sobre cada uno de los instrumentos o contenidos del seminario.

### **Dr. Katrin Winkler**

LMU München  
Lst. f. Empirische Pädagogik  
und Pädagogische Psychologie  
Leopoldstr. 13  
80802 München  
Fon +49(0)89-2180-5165  
Fax +49(0)89-2180-5002  
winklerk@mip.paed.uni-muenchen.de

### **Katharina Schnurer, M.A.**

LMU München  
Lst. f. Empirische Pädagogik  
und Pädagogische Psychologie  
Leopoldstr. 13  
80802 München  
Fon +49(0)89-2180-5165  
Fax +49(0)89-2180-5002  
schnurer@emp.paed.uni-muenchen.de

### **Prof. Dr. Heinz Mandl**

LMU München  
Lst. f. Empirische Pädagogik  
und Pädagogische Psychologie  
Leopoldstr. 13  
80802 München  
Fon +49(0)89-2180-5146  
Fax +49(0)89-2180-5002  
mandl@edupsy.uni-muenchen.de

Visite nuestra Homepage:  
[www.lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de](http://www.lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de)

InWEnt – Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung gGmbH

Capacity Building International, Germany

División 4.01  
Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas  
y Gestión de la Formación Profesional

Käthe-Kollwitz-Straße 15  
68169 Mannheim

Fon +49 (0) 621-30 02-0  
Fax +49 (0) 621-30 02-132  
tvvet@inwent.org  
www.inwent.org



#### InWEnt Mannheim en cifras

Antes: Centro de Fomento de las Profesiones Industriales y Artesanales (ZGB) de la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE)  
Empleados: 24 Presupuesto anual para programas internacionales de desarrollo de personal: aprox. 6 mill. de Euros. Los Estados Federados cooperan en el marco de proyectos conjuntos con aprox. 4 mill. de Euros Participantes en los programas: aprox. 950 anuales