

Newsletter – Catenaria - Edición - n ° 135 - junio - 2017

Conocimiento y aprendizaje circular



Javier Martínez Aldanondo

Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria

jmartinez@catenaria.cl y javier.martinez@knoco.com Twitter: @javitomar

Nuestro enfoque hacia la gestión del conocimiento va mucho más allá del palo y la zanahoria. Nosotros decimos “compartir conocimiento es tu obligación, hazlo”. Como recompensa, podrás mantener tu trabajo ([Bob Buckman](#) ex- presidente de Buckman Laboratories)

La semana pasada me tocó viajar a Punta Arenas, la última gran ciudad del extremo sur de Chile, a los pies del estrecho de Magallanes, el cabo de Hornos y tierra de fuego, lugares míticos que tanto resuenan en la imaginación gracias a las fantásticas historias sobre la expedición de Magallanes y Elcano que dio la primera vuelta al mundo. Mientras unos días antes me abrasaba en Madrid a más de 40 grados, la Patagonia me recibía con temperaturas bajo cero y abundante nieve y hielo. Nada más acomodarme en el avión, al estar sentado en la salida de emergencia, la azafata me entregó el folleto con las instrucciones sobre cómo actuar en caso de accidente y me preguntó si aceptaba desempeñar las funciones requeridas. Mientras leía el documento, se me empezaban a acumular las dudas: en el caso de que ocurra un incidente ¿sabré localizar la salida de emergencia y reconocer el mecanismo para operarla? ¿Seré capaz de calcular si abrir la salida incrementará el peligro al que se expondrían los pasajeros? ¿Podré evaluar la condición del tobogán de escape, activarlo y estabilizarlo? ¿Cómo valoraré, seleccionaré y seguiré un camino seguro para alejarse de la salida de emergencia? Y todo ello en los escasos segundos que dura una situación de ese tipo. Parece arriesgado apostar a qué sabré hacer algo que nunca he hecho antes...

Es cada vez más frecuente escuchar sobre el modelo de [economía circular](#) que están impulsando el Parlamento y Consejo Europeo (este [artículo reciente explica las medidas tomadas en Austria](#)). La economía circular propone un cambio drástico en el manejo de nuestros recursos pasando del tradicional (y nefasto) extraer - producir - comprar - usar - tirar al mucho más sensato y sostenible reparar - reutilizar - reciclar. Justamente, el espíritu de la gestión del conocimiento se basa en reutilizar el conocimiento que tenemos con una pequeña ventaja: los intangibles no se desgastan con su uso, más bien al contrario, se revalorizan. Pero claro, para reutilizar el conocimiento necesitamos haberlo aprendido.

Antes de que naciese mi primer hijo, mi madre me regaló un libro (*Qué esperar cuando estás esperando*) con todo lujo de detalles sobre cómo criar a un recién nacido. Dado que nunca había sido padre, no tenía conocimiento sobre cómo manejar la llegada del nuevo integrante de la familia. Desafortunadamente, no importa cuántos consejos te entreguen tus padres o tus amigos, cuántos libros leas o cuantos documentales puedas ver, hasta que no nace tu primer hijo no sabes qué significa cambiar pañales, tratar de hacerlo dormir, darle de comer o identificar porqué llora desconsoladamente. El conocimiento no es algo que tienes sino algo que haces y para eso, necesitas aprender. No hay otro sustituto para aprender esas lecciones que la experiencia práctica. Eso si, cuando llega tu segundo hijo, ya no necesitas volver a aprender todo de nuevo, sino que gestionas (reutilizas) el conocimiento de lo que aprendiste con el primero. Aprender es la inversión que haces generalmente la primera vez que abordas una tarea. A partir de ahí, tratas de gestionar tu conocimiento aunque (igual que pasa con los hijos) no te queda más remedio que seguir aprendiendo a medida que las tareas van mutando hacia desafíos cada vez más complejos.

Ya sabemos que, sin conocimiento, no puedes actuar. 2 semanas atrás participé, en mi tierra, en un [taller de trabajo colaborativo organizado por Tknika](#). Al finalizar el evento, una de las personas a cargo de la organización tenía que “volar” literalmente a dictar un curso en otra localidad, pero cuando se subió a su automóvil, se dio cuenta de que tenía un neumático pinchado. Dado que no sabía cómo cambiar la rueda, acudió a la estrategia más inteligente que siempre usamos los seres humanos: Buscar al que tiene el conocimiento. Allí apareció rápidamente Agustín que, en menos de 10 minutos le resolvió el problema. No es lo mismo saber cómo se hace algo que saber hacerlo, sobre todo cuando nunca lo has hecho antes. Por regla general, el sistema educativo (y la inmensa mayoría de procesos formativos) se concentran en enseñarnos la teoría y descuidan gravemente su puesta en práctica. Y claro, en la vida, y en el mundo profesional en particular, lo que cuenta no es lo que sabes sino lo que eres capaz de hacer con lo que sabes. Hechos y no palabras.

Conocimiento y aprendizaje son caras de una misma moneda porque uno no puede existir sin el otro. No hay conocimiento sin un proceso de aprendizaje previo, el conocimiento es el resultado de aprender. Pero mientras el conocimiento es un acto inmediato, un estado presente, el aprendizaje es un proceso que nunca termina. Llegado el momento de enfrentar una situación (cambiar una rueda, criar un niño o liderar una evacuación durante una emergencia) o sabes o no sabes, o puedes hacerlo o no. Evidentemente no existe una única manera de resolver los problemas y el conocimiento admite gradaciones, está siempre en permanente evolución. Pero si nunca antes aprendiste, simplemente no puedes hacerlo. El aprendizaje es un proceso complejo porque exige motivación (querer), tiempo y práctica. Aprender requiere paciencia (esa virtud cada vez más escasa), resulta caro, sacrificado y demanda una alta dosis de esfuerzo. Pero aprender es igual que comer, si no te nutres (en este caso de conocimiento para poder decidir y actuar) tarde o temprano mueres. Dado que solo puedes reutilizar aquello que ya tienes, la paradoja es que las organizaciones son menos dueñas de su conocimiento de lo que creen. Acabamos de realizar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento de una institución española con presencia en varios continentes. Han aparecido 2 conclusiones que se repiten en la mayoría de empresas:

1. Las organizaciones cuentan con un amplio y rico acervo de conocimiento, sin embargo, dicho conocimiento es más patrimonio de los individuos que de la institución. Cualquier empresa exitosa cuenta con individuos con un alto y sofisticado conocimiento especializado. Sin embargo, existen muy pocas instancias diseñadas para que ese conocimiento circule y se comparta. Sabemos que el conocimiento es un atributo humano que radica en el cerebro. Como nos decía uno de los entrevistados *“por muy buenos manuales o informes que hagas, por muy buenos videos o píldoras de contenidos que elabores, nada sustituye el intercambio de conocimiento entre personas”*. Una empresa química nos comentaba recientemente: *“Dentro de 10 años, el 60% de la plantilla actual (que es la que más conocimiento acumula), ya no estará aquí”*. La prioridad para las organizaciones radica en convertir ese conocimiento individual en patrimonio y activo institucional y, por tanto, no sujeto a tantos riesgos porque en el momento en que las personas se marchan, se lo llevan consigo descapitalizando a la empresa. ¿Qué significa esto? Que las organizaciones están obligadas a generar mecanismos para aprender y no depender de sus integrantes. Y eso les exige asegurarse de que, por ejemplo, quienes se incorporan a la organización estén operativos lo antes posible o que quienes más saben (expertos) transfirieran su conocimiento de manera continua mucho antes de jubilarse. No se trata de un camino imposible, lo que hace falta es crear rutinas para que el conocimiento no permanezca estático, sino que fluya de los que lo tienen a los que lo necesitan. La parte más simple consiste en sistematizar y generar activos de conocimiento (procedimientos, guías, manuales, metodologías, checklists, recomendaciones, errores, prácticas, lecciones, casos, etc.). La parte más valiosa y más complicada consiste en crear instancias y actividades de intercambio de conocimiento, aprendizaje y colaboración entre los miembros de la empresa.

2. Las organizaciones aprenden muy poco de lo que hacen. Como nos decía el Director de la institución, *“donde más se aprende de nuestro negocio es en la evaluación”*. Las mejores oportunidades para aprender y gestionar el conocimiento ocurren cuando se dan 2 condiciones: haces tareas repetitivas (algo que les ocurre al 99% de las organizaciones a pesar de que supuestamente vivimos en la era de la innovación) y además las ejecutas en varios sitios simultáneamente. Si lo que se hace en una empresa se ha hecho antes miles de veces, entonces existe una casuística gigantesca, un enorme stock de conocimiento del que echar mano. Cada vez que repites una tarea, debieses hacerla mejor y en ese espacio, generas mucho conocimiento que no siempre se aprovecha. Si ofreces un producto o servicio estandarizado, es seguro que sabes mucho de cómo fabricarlo y venderlo o proveerlo y el foco de tu estrategia necesariamente tiene que consistir en reutilizar ese conocimiento. Pero para ello, necesitas capturar esa experiencia, sistematizarla y transferirla. Sorprendentemente, la mayor parte de organizaciones tienen poca cultura de evaluar con el objetivo de aprender. Apenas existe tiempo para [reflexionar, sistematizar lo aprendido y compartirlo](#). Como me contaban en un evento sobre seguridad *“no hay accidentes nuevos, lo que hay son personas nuevas que sufren los mismos accidentes”*. Evaluar exige cuestionarnos nuestro actuar. Para aprender hay que hacerse preguntas y no somos muy diestros en el [arte de preguntar](#). La principal razón para evitar la evaluación es que nos obliga a analizar los errores cometidos y eso no es fácil de asimilar en nuestra cultura exitista y tan poco tolerante con las equivocaciones. Y si no aprendes de los errores, te expones irremediamente a repetirlos. La

única manera de asegurar que ocurra el aprendizaje pasa por incluirlo como parte indisoluble del proceso. Una tarea no concluye hasta que soy capaz de explicar lo que aprendí al realizarla.

Ahora que los programas de cocina está tan de moda en los medios de comunicación, aparecen noticias sobre [robots que cocinan como los mejores chefs](#). Esto significa que el acto de cocinar no requiere de mucha creatividad, sino que basta con copiar, aprender y repetir. Lo realmente creativo es inventar platos nuevos, pero cocinar platos conocidos es, en realidad, gestionar el conocimiento. Aunque no nos guste escucharlo, nuestro trabajo consiste en repetir algo ya hecho antes ,usando el conocimiento que tenemos y ojalá mejorarlo con lo que vamos aprendiendo. Las empresas están obligadas a aprender a gestionar su conocimiento si quieren sobrevivir. Como sabiamente me compartía mi amigo Alex la última vez que estuve en Venezuela, *“una organización gestiona su conocimiento cuando sabe lo que sabe y lo usa, conoce lo que necesita aprender y lo aprende y cualquier proceso de trabajo, se ejecuta utilizando la mejor práctica”*.

Los días 5 y 7 de julio estaremos impartiendo un curso sobre Mapas de Conocimiento Crítico para el Ayuntamiento de Barcelona.

El 6 de julio participaremos en el encuentro sobre [Métricas para la Gestión del Conocimiento](#) junto con [Jesus Martinez](#), Responsable de Formació Directiva i Nous Programes del [Cefje](#)

El 11 de julio en Santander impartiremos la conferencia [“Gestión del Conocimiento en el SXXI, lecciones aprendidas y desafíos”](#) en el marco del curso [“El reto del relevo generacional en nuestras organizaciones: diseñando programas de transferencia de conocimiento”](#), organizado por la [Universidad Internacional Menéndez Pelayo](#).

Catenaria - Gestión del Conocimiento

La Concepción, 141 of. 505 / Teléfono 56 - 2 - 22905577 / Mail: jmartinez@catenaria.cl /

Santiago, Chile