

## Knowledge Works



*“Cualquier organización que pretenda prosperar, te pagará además por enseñar lo que sabes y también por aprender lo que no sabes y necesitas para hacer mejor tú trabajo (...)”*

## Si sabes, enseña y si no sabes, aprende

*“¿De qué sirve saber algo si usted no comparte lo que sabe? Ruben Blades”*

Se acabaron los tiempos en que te pagaban únicamente por trabajar. Cualquier organización que pretenda prosperar, te pagará además por enseñar lo que sabes y también por aprender lo que no sabes y necesitas para hacer mejor tú trabajo. A ninguna empresa le resulta rentable tener individuos brillantes o equipos de alto rendimiento que no sean capaces de mejorar el desempeño de sus pares. La evidencia nos demuestra que contar con abundantes talentos individuales no es garantía de éxito. Demasiadas veces, el todo es menos que la suma de las partes.

Acabo de regresar de nuestro cuarto viaje a Venezuela en 6 meses. Cada periplo ha resultado una pequeña odisea. El país está en una situación verdaderamente precaria.

Permanentes cortes de luz, interminables colas para conseguir artículos de primera necesidad y Caracas que ostenta el nada decoroso título de ciudad más peligrosa del mundo. Llama la atención ver a la Guardia Nacional Bolivariana desplegada en calles y carreteras así como continuas referencias al “eterno comandante Chavez”. En contraste, Venezuela tiene las mayores reservas de petróleo del mundo. Pero un país rico en materias primas no es sinónimo de una sociedad desarrollada (de hecho los países más avanzados son aquellos con mayores “reservas” de conocimiento). Esta vez trabajamos con el equipo de perforación de Petróleos de Venezuela para tratar de resolver una problemática que no es nueva en la industria. En su principal División, tienen 40 taladros perforando pozos y su rendimiento es absolutamente desigual. Los hay que perforan un

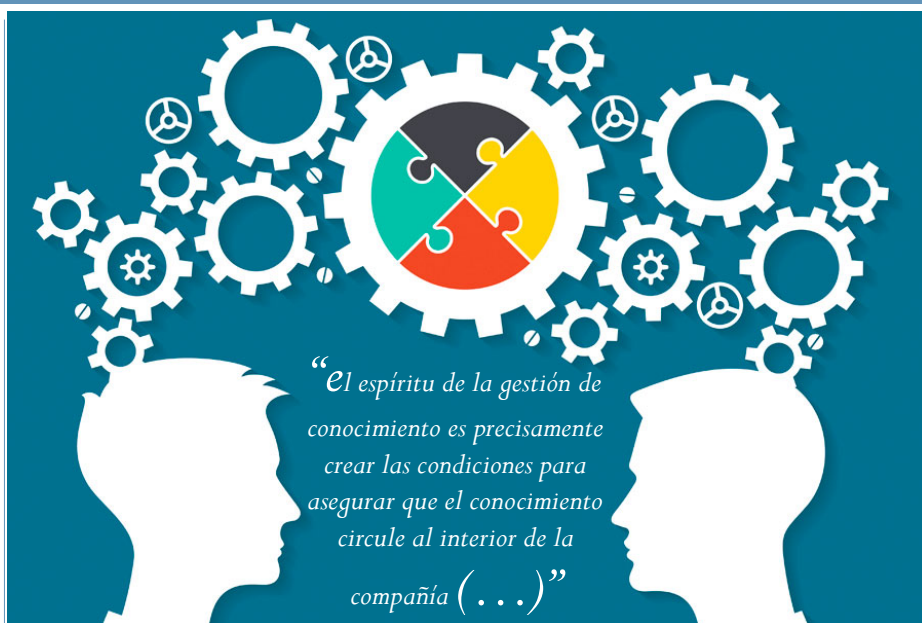
pozo en 17 días y los hay que tardan por encima de 50 en condiciones prácticamente idénticas. Es decir, los equipos con mejor rendimiento claramente tienen conocimiento que los peores equipos no tienen y que explica un porcentaje sustancial de las diferencias. Para hacerse una idea, 1 día de perforación de un taladro cuesta 22.000 dólares a lo que hay que sumar la producción que se deja de vender (600 barriles diarios por pozo) por cada jornada de retraso. Significa que cada mes se están perdiendo varias decenas de millones de dólares, un despilfarro mayúsculo. La solución, en términos de gestión del conocimiento es bastante clara: hay que determinar qué hacen esos equipos sobresalientes, cuáles son sus prácticas y decidir cómo se las transferimos a los equipos con problemas. La mejor práctica es aquella que asegura un resultado óptimo cuando la utilizas. Cuando

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO  
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works  
[javier@knowledgeworks.cl](mailto:javier@knowledgeworks.cl)



preguntamos a los responsables de los equipos de perforación si interactúan entre sí para compartir conocimiento, su respuesta fue tajante: No. Ahora bien, esta misma realidad, es común a la mayor parte de organizaciones: vendedores o sucursales con niveles distintos de rendimiento, direcciones regionales de servicios públicos con desempeño desigual, unidades de negocio, plantas productivas... Acabamos de empezar un proyecto con una minera que consiste en identificar a las empresas con mejor desempeño a nivel mundial en una serie de procesos críticos en el área de mantenimiento para programar visitas de captura de conocimiento con el objetivo de aprender y transferir de vuelta ese conocimiento en sus operaciones en Chile. Allá donde uno mire, existen siempre diferencias en los resultados de los individuos y de los equipos cuya explicación, dado que ninguna empresa está formada por superhombres con poderes milagrosos, tiene que ver con distintos niveles de conocimiento. Asombrosamente, casi nadie parece muy preocupado.

¿Por qué sucede esto? Porque tenemos organizaciones diseñadas para competir internamente. En las empresas, es habitual encontrarse con rankings de individuos, equipos, oficinas, sedes, áreas de negocio, etc. Los resultados se gestionan felicitando y premiando al mejor y amonestando al peor (incluso castigándolo con el despido). Cualquier líder debe tener claro que lo más rentable para su organización no es promover esta lucha fratricida sino asegurarse de que lo que hacen los mejores está siempre disponible para los que no lo hacen tan bien. La primera frase de este artículo lo resume perfectamente: *“Comparar sirve para averiguar quiénes hacen mejor las cosas y en qué se basan sus logros para poderlos imitar”*. Sin embargo, se insiste tozudamente en alimentar la rivalidad. Y en este contexto, al que le va bien, el que recibe bonos por su desempeño no tiene ningún interés



en compartir lo que sabe y ayudar a mejorar al resto porque lo que haría es crearse competidores y disminuir sus probabilidades de ganarse el premio. *“Dime como me vas a medir y te diré como me voy a comportar”*. No se trata de mala voluntad sino de la respuesta natural al diseño nocivo que la organización ha promovido. La mayoría de personas a las que pregunto confiesan que no comparten su conocimiento porque no pueden, principalmente porque su empresa no les concede tiempo para ello. No existen ni espacios ni mecanismos para ayudar a los colegas y, dado que está todo diseñado para luchar encarnizadamente, cada cual se guarda para sí sus mejores armas. ¿Y luego nos asombramos cuando las personas no colaboran? Más que demonizar la competencia, es urgente reaccionar ante el daño que causa colocar el “yo” por encima del “todos”. La principal queja que escuchamos en cada empresa es siempre la misma: no trabajamos en equipo. Los participantes en el último taller en Venezuela afirmaron *“nuestra principal debilidad es no compartir”*.

Por tanto, no estamos ante una simple casualidad sino que las organizaciones carecen de instancias para que el conocimiento fluya porque su modelo de gestión fue creado deliberadamente de esa manera. La inmensa mayoría de

profesionales dedican su tiempo a “trabajar en lo suyo” y resulta casi imposible encontrar alguno cuya función consista en ayudar, con su conocimiento, a que los demás progresen. Se considera que todo tiempo que no se dedica a ejecutar es tiempo perdido. Las descripciones de cargo jamás incluyen ninguna referencia a compartir conocimiento o a enseñar a otros. A casi nadie le pagan por su contribución a la mejora del desempeño de sus colegas. ¿Cuántas empresas consideran fundamental la capacidad de aprender o las habilidades para enseñar de los candidatos durante el proceso de selección? Sin embargo, el espíritu de la gestión de conocimiento es precisamente crear las condiciones para asegurar que el conocimiento circule al interior de la compañía, que a sus integrantes les merezca más la pena compartirlo que guardárselo para sí, porque eso es beneficioso para a la organización. Las consecuencias de no compartir conocimiento pueden llegar a ser catastróficas. Los mismos errores que ocasionaron el peor accidente ecológico de la historia con la explosión de una plataforma petrolífera de British Petroleum en el golfo de México, habían sucedido 5 años antes en una refinería de Texas.

Gestionar el conocimiento consiste en crear las condiciones para aprender y para que el conocimiento

fluya. Que las personas sepan que crear, sistematizar y compartir conocimiento es lo que se espera de ellos (y no algo que ocurre cuando sobra tiempo o cuando alguien te cae bien) porque contribuye a los objetivos de la empresa. Por un lado, la gestión de conocimiento es un concepto muy simple de entender: Enseño lo que sé y aprendo lo que no sé. Pero por otro lado, gestionar el conocimiento implica desafíos considerables. Cambiar la forma de mirar la empresa como un organismo que aprende, obliga a replantearse los procesos de trabajo, el rol de las personas y los sistemas de medición. Mientras tanto, aprender se sigue viendo como una pérdida de tiempo, algo que interfiere con el trabajo, que ojala sea lo más barato posible y responsabilidad de “la gente de formación”. Años atrás, el Jefe de Capacitación de una cadena de farmacias me confesaba su frustración por no haber conseguido convencer al gerente de ventas para que le cediese a uno de sus vendedores estrella para que pudiese formar a otros vendedores. Las capacidades de ejecutar y de enseñar no solo son incompatibles sino que es imprescindible realizarlas simultáneamente.

Ante una realidad que no cesa de cambiar, las organizaciones no tendrán más remedio que transformar su diseño de los procesos de trabajo para adaptarse. No pueden mantener el mismo esquema eternamente. Por ejemplo, hace 10 años, en Catenaria todo el mundo estaba religiosamente en la oficina a las 8:30h (y con corbata) mientras que hoy, yo piso la oficina solo cuando es imprescindible. Y es que el trabajo no es un lugar. En demasiadas instituciones públicas y privadas, mientras sus integrantes confiesan que podrían realizar su trabajo sin necesidad de acudir a diario a la oficina, se mantiene inalterable el mismo formato rígido y anticuado de hace décadas. Las organizaciones que aprenden son más planas y son más

*“Lo que una persona o un equipo aprenden únicamente se convierte en conocimiento organizacional si existe un proceso deliberado de compartir (. . .)”*



orientadas a la persuasión que al control y a la jerarquía.

¿Qué tenemos que cambiar? Cambiar obliga a aprender. Resulta imprescindible generar 3 hábitos inexistentes en las empresas: reflexionar, sistematizar y compartir. Pero no basta con esto, se requiere darle un protagonismo central al aprendizaje. Claro que para enseñar a otros necesitas aprender a enseñar y para eso hay que dominar el proceso de aprendizaje, algo que como ya abordamos, está al alcance de pocos profesionales. ¿Quién te enseña a enseñar? ¿Cómo se aprende a lograr que otros aprendan (y no a contarles cosas)? ¿Te lo enseñaron en el colegio o la universidad? ¿Seguro que sabes aprender? ¿Cómo aprendemos? Siempre que hago esta pregunta en un curso, todos los participantes me responden lo mismo: “Haciendo”. Aprender no consiste en asistir a cursos, escuchar a expertos o leer contenidos bellamente estructurados. Aprender exige practicar y al finalizar, tengo que ser capaz de hacer algo que antes no podía.

Muy pronto, todas las empresas abrazarán un mandamiento que dirá: “Todo lo que sepas en tu área de expertise, necesitamos que se lo enseñes a quien le pueda hacer falta. De igual modo, cualquier ámbito en el que no tengas todo

el conocimiento que requieras, necesitamos que lo aprendas para mejorar el rendimiento”. Lo que una persona o un equipo aprenden únicamente se convierte en conocimiento organizacional si existe un proceso deliberado de compartir, de otra manera el conocimiento permanece en el individuo o grupo que lo originó y la empresa no aprende. Para ello, necesitamos crear instancias para aprender y compartir y al mismo tiempo, modificar el sistema de incentivos para que dichas instancias formen parte de las tareas ineludibles de cada miembro.

El conocimiento organizacional ocurre cuando toda la organización aprende y comparte lo aprendido. En EEUU, el Ejército, una de las organizaciones más antiguas del mundo, creo en 1985 el Centro de Lecciones Aprendidas (CALL), un órgano cuya función es captar el aprendizaje y difundirlo por toda la institución. La labor de este cerebro es, como expusimos en una charla TED<sup>1</sup>, capturar lo que se aprende y proveer el conocimiento a quien lo necesite. Gordon Sullivan, ex jefe del estado mayor del ejército de EEUU decía: “El reto es descubrir qué se sabe en cualquier parte de la institución y si es valioso, hacer que lo conozcan todos”. Actualmente, con el apoyo de la

<sup>1</sup>Ver en <http://knowledgeworks.cl/recursos-item/ted-javier-martinez/>



*“El principal reto para el futuro de una empresa consiste en crear una cultura de aprendizaje, instaurar la libertad de aprender (...)”*

tecnología, la experiencia se puede difundir casi al mismo tiempo que se genera.

El principal reto para el futuro de una empresa consiste en crear una cultura de aprendizaje, instaurar la libertad de aprender. ¿Cuál es el desafío de un líder? Desarrollar a sus colaboradores para que se revaloricen y rindan lo mejor posible en lugar de que se deprecien y rindan menos. Desarrollar exige enseñar, lo que expone a los líderes a demostrar que verdaderamente saben. La mejor estrategia para un líder es predicar con el ejemplo: ser los primeros en enseñar y mostrarse disponibles para aprender, lo que no siempre ocurre (el principal enemigo del aprendizaje es creer que ya lo sé todo y no necesito aprender). Un líder que aprende, reconoce la importancia de enseñar. Aprender implica aprender de todo lo que haces todo el tiempo. No sirve que solo algunos aprendan y no todos o que se aprenda algunas veces y no siempre. El aprendizaje es un hábito para toda la vida. Aprender y enseñar son una responsabilidad compartida. A la empresa le interesa siempre tener a los colaboradores mejor formados pero también te tiene que importar a ti: convertirte en mejor profesional (cuanto más sabes más valioso te vuelves) y contribuir al bien común. Por eso la

actitud juega un papel tan decisivo. La motivación por aprender lleva a generar conocimiento y a compartirlo. La gestión del conocimiento depende de la actitud de aprender y ayudar a otros.

Aprender de lo que se hace y compartir el conocimiento está en la esencia del aprendizaje organizacional. Una organización que aprende reduce sus riesgos porque cuanto más saben los individuos y los equipos, más eficientes se vuelven y menos errores se cometen. Solo una auténtica atmósfera de aprendizaje puede garantizar la innovación. Invertir en

conocimiento es siempre la mejor elección.

*“Si tuviésemos una organización de 25.000 aprendedores que viniesen cada día y aprendiesen nuevas maneras de crecer y mejorar, seríamos la empresa más competitiva del mundo. James Champy.”* ❖

**Knowledge Works**

[www.knowledgeworks.cl](http://www.knowledgeworks.cl)

