

Knowledge Works



“Si definimos conocimiento como “la experiencia que te permite tomar decisiones y actuar”, entonces el propósito de la gestión del conocimiento consiste en asegurarse que las personas tengan el conocimiento que necesitan, en el momento oportuno, para tomar la mejor decisión posible (...)”

Las buenas decisiones no son buenas por casualidad (ni las malas tampoco)

“El sudor ahorra sangre, la sangre ahorra vidas; y el cerebro ahorra ambas” Erwin Rommel.

El 15 de enero de 2009, el piloto de un Airbus 320 de US Airways salvó la vida de 153 pasajeros en una proeza que Clint Eastwood pronto llevará al cine. Chesley Sullenberger, alias Sully, se convirtió en un héroe nacional cuando realizó lo que se consideró como una obra maestra al amerizar sobre el río Hudson, en Nueva York. ¿Suerte? ¿Milagro? Ninguna de las anteriores. Tenía el conocimiento necesario para tomar las decisiones adecuadas, fruto de 40 años de experiencia y aprendizaje (incluyendo muchas horas de simulador de vuelo) y de la obsesión de su aerolínea por la seguridad. Lo más probable es que cualquier otro

piloto no hubiese conseguido el mismo resultado. Los pasajeros estaban en las mejores manos posibles. En Chile, el escándalo del puente Cau Cau ha estado plagado de tantos errores, que se ha optado por su demolición para construirlo de nuevo sin que haya sido inaugurado. Este vergonzoso desastre, que costará a los contribuyentes 42 millones de dólares, no ocurrió por casualidad sino como consecuencia de una serie de malas decisiones de gestión por falta de conocimiento.

Nos pasamos cada minuto de cada día tomando decisiones. Todo lo que haces está precedido por una decisión que tomas, casi siempre inconscientemente. Mientras tendrías serios problemas para explicarme cómo hablas o cómo escribes, no te

cuesta nada ejecutar dichas operaciones porque es el inconsciente quien gobierna nuestras acciones. En el ámbito laboral, nos pagan por tomar decisiones: si tu porcentaje de “aciertos” es razonable, tu empresa te mantiene, si ese porcentaje es bueno, te promociona, si es genial te puedes hacer millonario pero si es malo, te despide. Muchas decisiones son triviales, como elegir la ropa que nos pondremos o el camino para llegar a la oficina. Otras son más sofisticadas como calcular el precio de una propuesta para un cliente o planificar un emprendimiento. Tu vida depende de tu capacidad de tomar buenas decisiones. Lo apasionante de las decisiones es que no averiguas si son buenas o malas hasta después de tomarlas. Si revisas tu trayectoria, hay decisiones que seguramente hoy,

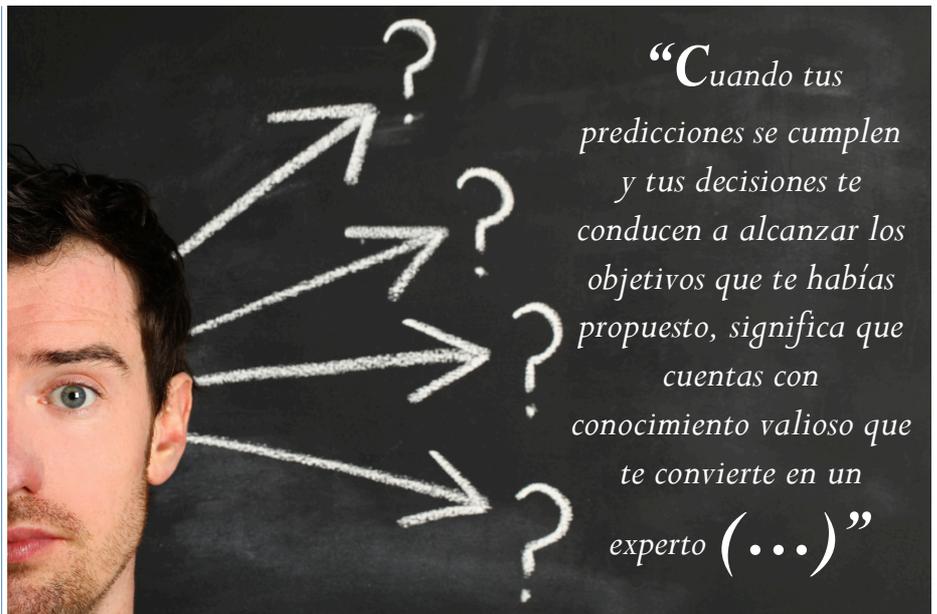
POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



con el conocimiento que tienes y que entonces no tenías, abordarías de otra manera. No podemos juzgar una decisión solo por los resultados sino que hay que considerar el contexto, la información disponible y lo que sabías en ese momento.

Es obvio que para decidir necesitas conocimiento. No puedes hacer aquello para lo que no tienes conocimiento. Si definimos conocimiento como “*la experiencia que te permite tomar decisiones y actuar*”, entonces el propósito de la gestión del conocimiento consiste en asegurarse que las personas tengan el conocimiento que necesitan, en el momento oportuno, para tomar la mejor decisión posible. En una secuencia de la película “*En busca del arca perdida*”, Indiana Jones, se enfrenta con un guerrero armado con un alfanje. La escena finaliza abruptamente porque el protagonista tiene un conocimiento tecnológico (pistola) contra el que su adversario no puede competir. Los resultados que obtenemos son fruto de las decisiones que tomamos que, a su vez, dependen del conocimiento que tenemos. El principal objetivo de cualquier organización no es otro que proveer conocimiento de forma permanente a sus integrantes, porque de esa manera mejoran los resultados. No es una tarea difícil, tan solo hay que saber qué hace cada persona, qué conocimiento necesita, donde está y como disponibilizárselo.

Si es tan sencillo, ¿por qué ocurre tan pocas veces? Porque, como vimos con la fórmula de la Coca Cola, confundimos proveer información con proveer conocimiento. El conocimiento no es lo que sabes sino lo que haces con lo que sabes. En tu trabajo no basta con saber muchas cosas, necesitas aplicarlas. Aunque sepas lo que hay que hacer para adelgazar, lograrlo es muy diferente. Por ende, proveer información a los colaboradores es condición necesaria pero no suficiente. Te puedo regalar un libro de cocina pero si no sabes cocinar no te servirá de gran cosa. Solo la



persona que tiene conocimiento puede utilizar la información para decidir y actuar eficientemente. El conocimiento no es algo que tienes sino algo que haces. Yo no quiero más información (tengo demasiada) sino la que necesite cuando me haga falta, según el contexto y la decisión que deba tomar.

¿Cómo ocurre el proceso de toma de decisiones? Innumerables especialistas han analizado las múltiples variables que intervienen: cómo nos influyen los sesgos, los paradigmas o las falacias y por supuesto, cómo nos condicionan las emociones. Desde el punto de vista del conocimiento, lo fundamental es entender que la toma de decisiones es un proceso inconsciente. Nuestro cerebro intenta economizar y, dado que pensar consume mucha energía, trata siempre de reutilizar lo que ya sabe. En la mayor parte de los casos, tu cerebro trabaja por ti sin que tú te des cuenta (y no siempre a tu favor). El proceso comienza con un Objetivo que deseas alcanzar (sin objetivo, no hay necesidad de decidir). Para lograrlo, trazas un Plan que se descompone en Actividades. Para ejecutar cada Actividad necesitas tomar Decisiones y para cada Decisión necesitas Conocimientos. Muchas veces, lo que tenemos son varios objetivos que compiten entre sí y que debes priorizar: Cuando planificas un viaje en avión, no solo decides en función del precio del

billete o de la aerolínea sino que consideras los horarios, las escalas, si puedes usar millas o si te cobran extra por la maleta. Para añadir incertidumbre, tendrás que asumir que nunca contarás ni con toda la información ni con todo el tiempo que desearías.

Siempre que tomas una decisión estás “*prediciendo el futuro*”: te basas en tu experiencia (lo que ocurrió las veces en que te viste expuesto a una situación semejante en el pasado), eliges la alternativa que tiene mayores probabilidades y esperas que se produzca determinado resultado. Nuestra mente hace esos cálculos de forma muy limitada si lo comparamos con las máquinas (la película *El Código Enigma* muestra como Alan Turing ya tuvo que recurrir a la computación durante la segunda guerra mundial para descifrar las claves de comunicación de los nazis). Cuando tus predicciones se cumplen y tus decisiones te conducen a alcanzar los objetivos que te habías propuesto, significa que cuentas con conocimiento valioso que te convierte en un experto. Los expertos ven cosas evidentes que para los neófitos son invisibles. Años atrás, realizamos un maravilloso proyecto con agricultores y durante una visita a terreno, uno de ellos contempló el cielo y nos dijo: “*en media hora va a llover*”. Todos miramos incrédulos a un cielo que, a los ojos de cualquier mortal, se veía azul y radiante. 30

minutos después, la atmósfera había cambiado completamente y una espesa capa de amenazantes nubes negras comenzó a descargar agua.

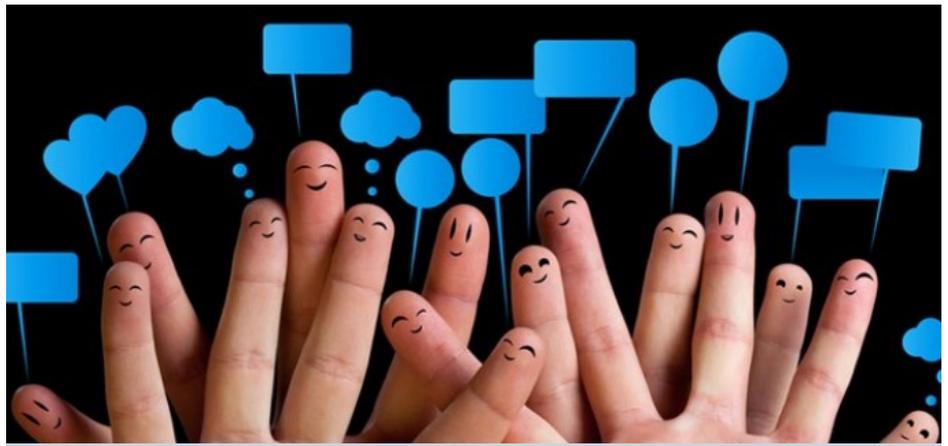
¿Cómo llega el conocimiento que necesitas a tu cerebro para decidir? El proceso de construir conocimiento se llama aprendizaje. Cuanto más aprendes, más conocimiento tienes lo que te facilita la toma de buenas decisiones. Hay 2 momentos relevantes para aprender:

Antes de llegar a tu organización: Se supone que el colegio, la universidad y tu experiencia de vida te entregaron el conocimiento que justifica que tu empresa te contrate.

Durante el desempeño de tu trabajo: En esta etapa, tu organización se responsabiliza de tu aprendizaje, tanto formal como informalmente. Aquí también podemos hablar de 2 instancias

1. Preventiva: Se trata del conocimiento que necesitas incorporar para que estés preparado cuando llegue el momento de utilizarlo. Esta actividad se llama formación y el elemento más conocido son los cursos y, cada vez más, las comunidades de aprendizaje y práctica.

2. Just in Time: Es el conocimiento que necesitas para tomar decisiones instantáneas. En ese caso, tu empresa te debe garantizar acceso inmediato a expertos (mediante herramientas como páginas amarillas, mentoring, listas de correo) y también a bases de conocimiento con experiencia sistematizada (buenas prácticas, casos, historias, lecciones aprendidas). Para que eso sea posible, tu organización tiene que estar diseñada con el propósito de ayudarte a tomar las mejores decisiones posibles, suministrándote todo el conocimiento que ha ido recogiendo de las buenas y malas decisiones que se han tomado millones de veces en el pasado. Y para que el círculo sea virtuoso, después de que tú tomes tus decisiones, estás “obligado” a entregar a la empresa el conocimiento de lo que aprendiste



“Para que eso sea posible, tu organización tiene que estar diseñada con el propósito de ayudarte a tomar las mejores decisiones posibles, suministrándote todo el conocimiento que ha ido recogiendo de las buenas y malas decisiones que se han tomado millones de veces en el pasado (. . .)”

para que otros lo aprovechen.

Si la mayor parte de las decisiones son inconscientes, ¿cómo me aseguro de que las personas tengan el conocimiento adecuado y lo apliquen instintivamente? Hay casos (pocos) en que tus decisiones son racionales, tienes tiempo para investigar, analizar y priorizar antes de decidir. En la mayoría de ocasiones, tu respuesta es automática. Si queremos ser eficientes, necesitamos que el conocimiento también sea inconsciente. El secreto para conseguirlo está en la práctica repetida hasta que seas capaz de decidir sin pensar, como muestra este artículo. “*Cuanto más practico, más suerte tengo*” es un dicho muy popular entre los deportistas. Todo conocimiento inconsciente empezó siendo consciente en primer lugar. Recuerda el proceso para aprender a conducir un coche. Cuando recién te dieron el carnet, tenías que estar atento a cada detalle mientras que miles de horas y miles de kilómetros después, conduces sin pensar. El cerebro es un músculo que se entrena y el conocimiento se hace inconsciente mediante la práctica, lo que requiere tiempo y motivación. El famoso eureka, el momento “aha”, ocurre cuando la mente consciente

descubre lo que el inconsciente ya sabía.

¿Cuándo la gestión del conocimiento es importante para ti? Cuando vas a tomar una decisión para la que no tienes conocimiento o te sientes inseguro. Una decisión se vuelve consciente cuando tienes dudas respecto de las alternativas, lo que te obliga a pensar. En ese momento, estás abierto a recibir conocimiento de otros que hayan tenido esa misma experiencia previamente y la hayan resuelto exitosamente. Y eso es justamente lo que tu empresa está obligada a proveerte si de verdad cree en gestionar el conocimiento como un activo estratégico. Aquel conocimiento que me permite alcanzar mis objetivos, se convierte en una buena práctica ya que cada vez que lo utilizo en condiciones de contexto similares, me asegura ese mismo resultado. Cuando el resultado no es el esperado, el conocimiento se etiqueta como una mala práctica, algo de lo que puedo aprender una lección y decidir de manera distinta la próxima vez. El método de ensayo y error es parte de la estrategia de toma de decisiones ya que, al carecer de claridad respecto de cuál puede ser el desenlace, tomas una decisión y vas haciendo

“En tiempos de cambio rápido, hay que tomar decisiones continuas sobre temas complejos lo que te obliga a tener el conocimiento preciso para equivocarte lo menos posible. En tiempos de cambio rápido, hay que tomar decisiones continuas sobre temas complejos lo que te obliga a tener el conocimiento preciso para equivocarte lo menos posible (...).”



seguimiento del resultado de forma que aquello que no funciona, lo vas corrigiendo y aquello que funciona, lo vas fortaleciendo.

Conclusiones

Las recientes inundaciones que colapsaron Santiago no fueron una cuestión de mala suerte sino de malas decisiones. El Leicester City acaba de ganar la liga inglesa pero no por casualidad sino por una serie de buenas decisiones que vienen tomándose desde hace 1 año.

No hay 50 años ininterrumpidos de mala o buena suerte. Lo que eres, está en función de las decisiones que has tomado y lo que serás, depende de las decisiones que tomes de aquí en adelante. En tiempos de cambio rápido, hay que tomar decisiones continuas sobre temas complejos lo que te obliga a tener el conocimiento preciso para equivocarte lo menos posible. No puedes tomar buenas decisiones de forma consistente sin conocimiento. Por eso, el conocimiento es lo más importante que te puede proveer tu empresa. Cada organización necesita evaluar continuamente qué saben sus integrantes y qué necesitan saber y asegurarse de colocar a las personas con el conocimiento adecuado para las tareas y decisiones que deben tomar. El esfuerzo de aprender y gestionar el conocimiento solo tiene sentido si está dirigido a ayudarte a

tomar las decisiones adecuadas porque eso significa menos riesgos, menos costos y más eficiencia.

Si quieres que tus empleados tomen las mejores decisiones, prepáralas de antemano pero sobre todo, facilítale acceso al conocimiento que necesitan, en el momento que lo necesitan. Aprendemos de la experiencia y las decisiones de otros para mejorar las nuestras. El inconsciente es el que guía nuestras acciones pero solo aprende de una manera: por experiencia repetida.

Ante tanta innovación que nos rodea, solo te adaptas si aprendes. Las decisiones que has venido tomando

durante tu carrera no servirán para siempre. Si el mundo fuese estable y no cambiase, aprender sería una actividad limitada: una vez sabes lo que te hace falta, ya tienes suficiente para el resto de tu vida. Pero como el mundo cambia, necesitas aprender constantemente. En una sociedad cuya complejidad solo se incrementa, se necesita desarrollar habilidades de toma de decisiones. ¿Quién te enseña a decidir? ❖

Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl

