

## Knowledge Works



*“Si las empresas quieren sobrevivir y proyectarse en el tiempo, no pueden esperar a que el conocimiento (que es el oxígeno que respiran) se deteriore o desaparezca porque entonces ya será demasiado tarde (...)”*

## Nunca caminarás solo

¿Qué es lo más importante que necesita una persona para vivir (que no forme parte de su cuerpo)? ¿Ya lo tienes? ¿Estás seguro? Piénsalo bien. ¿Ahora sí? El oxígeno. Sin él, la mayoría de las personas no podemos sobrevivir más allá de unos breves minutos ya que lo utilizamos a cada instante. Somos capaces de desenvolvernos durante un buen tiempo sin comida ni bebida, sin dormir, sin luz, sin vestimenta o vivienda e incluso sin amor o sin esperanza, pero no sin oxígeno. Sin embargo, ¿cuántas veces al día piensas en el oxígeno? Nunca. El oxígeno es un intangible que no podemos ver ni tocar y tan solo somos conscientes de su importancia cuando no lo tenemos: Si de repente el aire se envenena o te sumerges bajo el agua, entonces, y de forma abrupta, te das cuenta de que tu vida depende de ese elemento tan minusvalorado. Damos por hecho que el oxígeno forma parte de nuestra realidad y jamás le

prestamos la atención que merece.

Para una organización, el conocimiento cumple exactamente la misma función que el oxígeno. Sin conocimiento, ni las personas ni las organizaciones pueden hacer nada en absoluto. El conocimiento actúa como el combustible que permite que las personas actúen y tomen la decisión correcta y no cualquiera. Pero dado que el conocimiento es también un intangible, hemos venido comportándonos como si fuese parte inseparable del ambiente laboral y su gestión no requiriese esfuerzo alguno. Ahora bien, así como el ser humano no ha hecho ningún mérito para que exista oxígeno en nuestra atmósfera, la existencia de conocimiento en una empresa no ocurre por arte de magia. Aunque a estas alturas ya sabemos que el conocimiento forma parte de todo lo que hacemos, todavía la mayor parte de las organizaciones actúan de forma

reactiva. Casi nadie se plantea administrarlo hasta que algo irreversible sucede: un error que acarrea pérdidas económicas, un accidente que cuesta vidas humanas o un grave impacto ambiental... Si las empresas quieren sobrevivir y proyectarse en el tiempo, no pueden esperar a que el conocimiento (que es el oxígeno que respiran) se deteriore o desaparezca porque entonces ya será demasiado tarde.

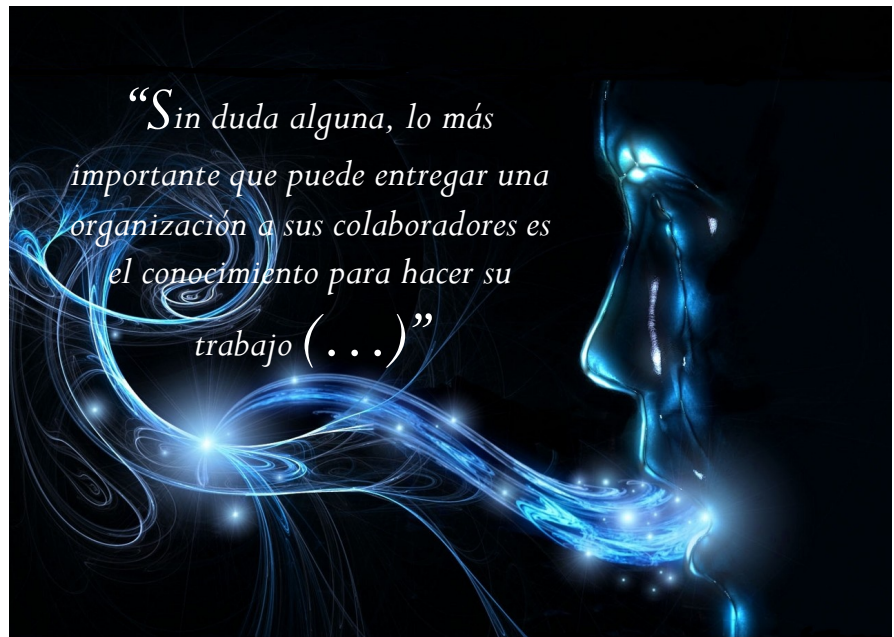
La película que logró la mayor recaudación en taquilla hace 2 semanas en USA fue Sully (protagonizada por Tom Hanks y dirigida por Clint Eastwood) que aborda la experiencia, que tratamos en la columna N° 3, sobre toma de decisiones, del piloto que logró salvar la vida de 153 pasajeros al amerizar sobre el río Hudson en Nueva York. En una entrevista que le hicieron en un congreso de aprendizaje, confesó textualmente lo siguiente: “El vuelo,

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



*al igual que la mayoría de vuelos que tuve a lo largo de 42 años, era totalmente rutinario y sin nada destacable durante los primeros 100 segundos. Pero en los siguientes 208 segundos, Jeffrey Skiles, mi primer oficial y yo tuvimos que enfrentar el principal desafío de nuestra existencia en aquella cabina en la que estábamos luchando por nuestras vidas y las vidas de los pasajeros y de la tripulación, Y no teníamos el tiempo, durante esos 208 segundos, para averiguar qué necesitábamos saber. Teníamos que haber hecho el trabajo duro durante las décadas anteriores. Entre ambos teníamos más de 75 años de experiencia de vuelo, 20.000 horas cada uno. Lo que nos salvó fueron las habilidades fundamentales y bien aprendidas, el conocimiento profundo y el juicio que proviene solo de la experiencia".* Lo que Sully expresa de manera tan natural es que su conocimiento es producto de miles de horas de práctica. Pero la pregunta es: ¿Qué pasa con aquellos pilotos que no tienen la experiencia de Sully? ¿Cómo les ayuda la organización proveyéndoles el conocimiento que necesitan? ¿Qué pasa con todos aquellos pasajeros que no tienen la suerte de contar con un Sully a los mandos del avión y que son la mayoría? ¿Y qué hace esa aerolínea ahora que los Sully están llegando a la edad de jubilación y por tanto, pronto van a perder ese conocimiento? No deja de resultar curioso que las organizaciones hagan cuantiosas inversiones para garantizarse el suministro de electricidad, materias primas, transporte, agua o acceso a internet, con el objetivo de asegurar su continuidad operacional mientras hacen caso omiso del abastecimiento de conocimiento.

Sin duda alguna, lo más importante que puede entregar una organización a sus colaboradores es el conocimiento para hacer su trabajo. Aunque no parece que todo el mundo lo entienda así... La semana pasada, participamos en una reunión con la gerencia de sistemas de una empresa grande que maneja un promedio de 300 proyectos



*“Sin duda alguna, lo más importante que puede entregar una organización a sus colaboradores es el conocimiento para hacer su trabajo (...).”*

simultáneamente. Nos confirmaron, no sin rubor, que en la mayor parte de los casos, los jefes de dichos proyectos quedan “abandonados” por la organización y manejan sus proyectos según su propio conocimiento personal.

Piensa lo siguiente: ¿Qué porcentaje de tus tareas diarias son nuevas? ¿Y qué porcentaje se repite? Por regla general, la mayoría de empresas, y de las personas que trabajan en ellas, realizan tareas repetitivas (y en ocasiones, en diferentes lugares geográficos al mismo tiempo), lo que brinda una magnífica oportunidad para gestionar el conocimiento y aprender. Lo más probable es que alguien ya haya hecho lo que tú vas a hacer y por tanto exista conocimiento disponible. ¿Cuál es entonces la responsabilidad más importante que tiene una empresa? Asegurarse de que cada uno de sus colaboradores tenga acceso al conocimiento que necesita y en el momento que lo necesita, no por caridad sino para ayudarles a alcanzar el mejor desempeño posible. Si los procesos de la empresa se han ejecutado millones de veces por miles de personas a lo largo de los años, entonces significa que contamos con toneladas de conocimiento. Ello implica que nadie debiese empezar un proyecto o realizar una tarea desde cero, no se podrían repetir los mismos errores y todos deberían

emplear las buenas prácticas que hasta ahora nos han dado los mejores resultados. Las organizaciones que cuentan con procesos de recogida de lecciones aprendidas casi nunca ponen el mismo empeño en cerciorarse que dichas lecciones, en lugar de quedar almacenadas en un repositorio, llegan a los usuarios que las podrán necesitar en el futuro. Para asegurar el suministro del conocimiento adecuado a los colaboradores que lo requieran, es imprescindible que la empresa cuente con una estrategia que incluya procesos de reflexión, captura, sistematización y transferencia así como instancias para compartir conocimiento y evitar perderlo. Y en aquellas situaciones en las que haces cosas que no se han hecho antes y donde no existen precedentes (por ejemplo en el ámbito de la Innovación), con más razón aun necesitas asegurarte de sistematizar el conocimiento generado para que en su reutilización posterior, ya no vuelva a ser una tarea nueva.

## Conclusiones

Mis amigos de Barcelona tienen la costumbre de asistir cada año a un partido de fútbol en algún campo histórico en Europa. Cuando les pregunté cuál de ellos fue el que les causó mayor impresión, no lo dudaron: Anfield, el campo del Liverpool. En concreto, me narraron





*“La gestión de conocimiento cumple la misma función que la bombona de oxígeno que llevan en su espalda los buceadores (...)”*

la profunda emoción que los embargó cuando, como ocurre antes del inicio de cada partido, todo el estadio canta el himno del equipo: Nunca caminarás solo. Y es que la fidelidad y el apoyo de los hinchas del Liverpool hacia su equipo son legendarios. Quizás el ejemplo más emblemático ocurrió durante la Final de la Champions de 2004-2005 entre el Milán y el Liverpool, considerada la más emocionante de la historia. Al término de la primera parte, el equipo italiano ganaba cómodamente 3-0 y todo el mundo daba el partido por sentenciado. Durante el descanso, los hinchas del Liverpool ofrecieron una imagen inolvidable cuando entonaron apasionadamente el himno de su equipo. La escuadra inglesa consiguió empatar el partido a 3 en la segunda parte y terminó llevándose el campeonato en una dramática tanda de penaltis.

¿Te imaginas que ayer lunes, después de disfrutar del fin de semana, quienes llegan a trabajar a tu institución son los empleados del McDonalds más cercano? ¿Te imaginas que el conocimiento de tu organización está solo en la cabeza de las personas y no hay nada documentado? ¿Te imaginas que el

conocimiento requerido para realizar el proceso más crítico en tu empresa lo tiene una persona que anuncia que se va al día siguiente? Es evidente que ahora mismo estás vivo porque en el aire que respiras existe oxígeno. Pero también estás vivo, profesionalmente hablando, porque tienes conocimiento. Si te lo quitan, el resto de elementos pierden importancia porque tu vida laboral se desmorona a no ser que aprendas cosas valiosas de nuevo. Si un día, de repente, se te olvida hablar o escribir, tus posibilidades se ven enormemente mermadas. Por suerte, no es fácil despojar a una persona de su conocimiento. La gestión de conocimiento cumple la misma función que la bombona de oxígeno que llevan en su espalda los buceadores. Cuando tienes suficiente conocimiento para llevar a cabo tu trabajo, como en el caso excepcional de Sully, la bombona no es prioritaria. Pero a la mayoría de personas que no acumulan tanta experiencia y que viven expuestas a un contexto de cambio e Innovación continuos, su empresa les tiene que proveer continuamente de esa bombona de oxígeno cada vez que lo necesitan. De lo contrario, empresa y colaborador se estarán exponiendo

a riesgos tan peligrosos como innecesarios. Dentro de la red de Knoco, tenemos 2 bombonas de conocimiento a las que acudir cada vez que necesitamos ayuda: La plataforma Yammer que nos permite preguntar al resto de especialistas quién sabe lo que necesitamos. Y el Wiki donde podemos buscar qué conocimiento explícito existe sobre un determinado tema. ¿Cómo te socorre tu organización con conocimiento cada vez que lo necesitas? Si el oxígeno es la materia prima del cuerpo, el conocimiento es la materia prima del cerebro. ❖



**Knowledge Works**

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