

Knowledge Works



“Para innovar necesitas gestionar tu conocimiento y para tener conocimiento que gestionar, necesitas aprender. El aprendizaje es el nexo que une el conocimiento con la innovación (...)”

Conocimiento + Aprendizaje = Innovación

“¿Qué me diferencia a mí de un operario que trabaja en mi empresa? Desde luego, yo no soy más inteligente porque, excepto algunos genios escasos, todos tenemos aproximadamente la misma inteligencia, la misma capacidad. La única diferencia es que yo tengo CONOCIMIENTOS que ellos no tienen porque he tenido más oportunidades de APRENDER”

Presidente para Latinoamérica de una empresa multinacional.

Existen pocas situaciones de envidia pública más evidentes que embarcarse en un avión para un viaje largo. Todos los pasajeros con asiento de turista (que anticipan la tortura que les espera), deben atravesar la zona frontal del avión reservada a Primera clase o Business, en un ejercicio cruel y premeditado. Para quienes hayan tenido la fortuna de viajar en Primera, la experiencia es inigualable: la comodidad, las

prestaciones o la atención son radicalmente diferentes. Dan ganas de que el trayecto no termine nunca. La única condición consiste en estar dispuesto a pagar, al menos, 5 veces el precio del billete normal. Hace 1 mes, regresé a Venezuela por quinta vez en 1 año para impartir una serie de talleres y viajé en Primera. Mientras esperaba plácidamente sentado a que terminase el proceso de embarque, recordé que siempre que a mí me tocaba cruzar la zona de Business, solía pensar: ¿Cómo se explica que haya gente que tiene el dinero para acceder a un billete tan caro? La mayoría de los que viajan en Primera son profesionales a quienes su empresa les paga el boleto o personas con amplios recursos económicos. En ambos casos, el elemento que les permite acceder a ese status se llama conocimiento: una empresa te remunera generosamente,

y te concede ese tipo de privilegios, tan solo si tienes un conocimiento de alto valor estratégico (como el hacker de 27 años y empleado de una empresa de seguridad informática que viajaba a mi lado). Si gozas de una posición acomodada, descartando a quienes prosperan por medios ilícitos, es porque tienes un conocimiento para hacer negocios superior al de tus semejantes. Mi esposa, inmersa en pleno proceso de búsqueda de trabajo, es consciente que tiene un conocimiento muy especializado, pero en una industria, como la televisiva, sumida en una profunda crisis. Por tanto, es el conocimiento el que hace la diferencia y te permite viajar más cómodo...

Aunque no soy economista, últimamente me han pedido impartir varias conferencias sobre

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



productividad y conocimiento. Ser productivo significa hacer más con menos, trabajar de forma más inteligente y no más duro. Si una persona necesita 5 minutos para resolver el cubo rubik, otra tarda 1 minuto y el recordman del mundo lo resuelve en 5,66 segundos, está claro quién es el más productivo. La única variable que justifica la diferencia de rendimiento entre ellos es su conocimiento: lo que sabes hacer influye directamente en tu desempeño y al mismo tiempo, no puedes hacer aquello para lo que no tienes conocimiento. Si nos trasladamos al ámbito de las empresas, las cosas son muy similares. Mientras me encontraba en El Tigre (en el corazón de la faja petrolífera del Orinoco) conocí a Christian Ferreira, colombiano experto en Perforación, que es el proceso más crítico en la principal industria del mundo como es la Petrolera, y que ha trabajado para la mayoría de multinacionales del sector. En una de las conversaciones que mantuvimos sobre Perforación, le trasladé una inquietud: ¿Qué explica que haya empresas que tienen mucho mejor desempeño que otras cuando todas tienen acceso a las mismas metodologías y tecnologías? Christian me detalló cómo trabaja la mejor empresa del mundo en esa especialidad y me resumió su “secreto” en 3 prácticas:

1. **Planeación:** Invierten el tiempo y los recursos que hagan falta en esta etapa. Involucran a todos los actores relacionados con los planes de perforación (análisis de riesgos no solo a nivel de seguridad para personas y equipos sino para tener claridad sobre los desafíos técnicos que tiene el pozo a perforar y cuál es el plan de acción a ejecutar en cada una de las posibles circunstancias que se puedan presentar).
2. Durante la **Ejecución**, se hace un seguimiento diario a la operación con comunicación permanente entre oficina y pozo. Cada situación especial



“La única variable que justifica la diferencia de rendimiento entre ellos es su conocimiento: lo que sabes hacer influye directamente en tu desempeño y al mismo tiempo, no puedes hacer aquello para lo que no tienes conocimiento (...)”

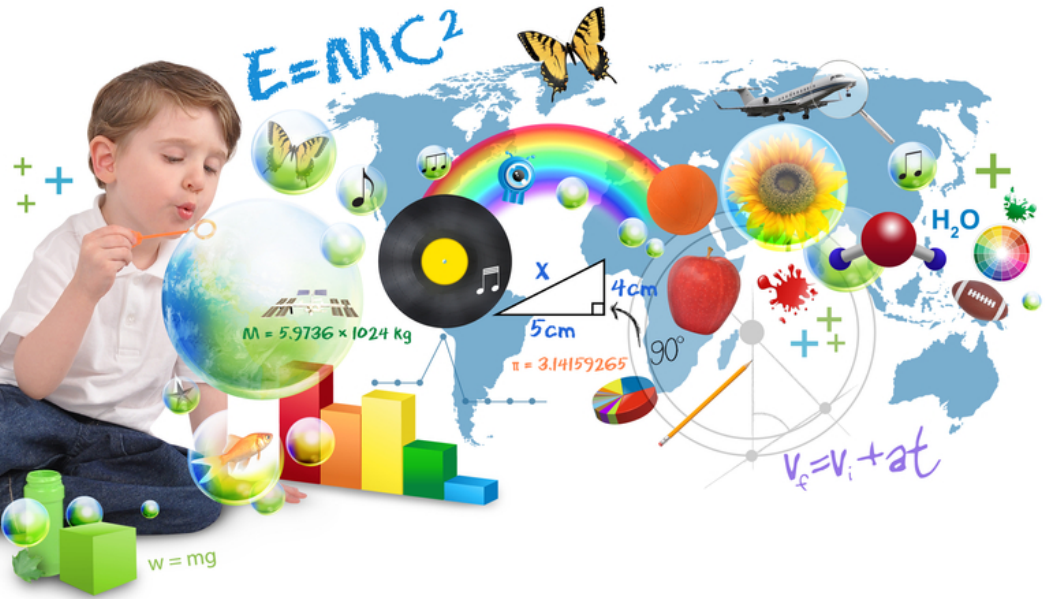
del pozo requiere un reporte adicional, en el cual se explica todo lo que pasó, lo que se hizo para solucionarlo y lo que realmente funcionó. De aquí van saliendo la lista de mejoras a aplicar en los pozos subsiguientes.

3. **Evaluación:** Tan pronto termina de perforarse un pozo, se deben entregar los reportes completos del mismo y efectuar las reuniones de revisión de la operación. El punto central es la presentación y comunicación de las lecciones aprendidas y la definición de las mejores prácticas a ser aplicadas en el siguiente pozo. Estas mejores prácticas surgen no solo de las cosas que salieron bien, sino que incluyen las cosas que salieron mal, haciendo un análisis muy completo que permita determinar lo que realmente falló.

Una vez más, el conocimiento se demuestra como la gran ventaja competitiva. Una empresa define una metodología de trabajo, es rigurosa en su implementación y gracias a ello, logra resultados que otras empresas (que tienen acceso a los mismos recursos) no son capaces de obtener. ¿Y qué pasa cuando hablamos de países? Nuevamente, la historia se repite. A mediados del Siglo XX, Argentina era una potencia económica que competía de tú a tú con EEUU y superaba a Alemania o Francia. Por el contrario, Corea del Sur era un país pobre que se encontraba a un nivel similar a Marruecos, Bolivia y Zambia.

Alemania y Japón estaban destruidos y arruinados después de la II Guerra Mundial. Medio siglo después, la situación había cambiado completamente: Argentina perdió su protagonismo y entró en decadencia mientras Corea se ha convertido en uno de los países más pujantes e innovadores del mundo. ¿A qué se debe semejante cambio? ¿Acaso se produjo una mutación genética misteriosa que hizo que los argentinos perdiesen su inteligencia y convirtió a los coreanos en superhombres? Lo que ocurrió es que mientras unos países dejaron de aprender y se anquilosaron, otros desarrollaron conocimiento y aprendieron a marchas forzadas. Veamos otro ejemplo. Resulta llamativo que al consultar la lista de los 5 países que menos horas trabajan del mundo (Holanda, Dinamarca, Suiza, Alemania y Suecia), todos ellos figuren entre los 10 países más desarrollados. ¿Cómo es posible que trabajando menos horas sean capaces de ser más productivos? El culpable no es otro que el conocimiento. Cuando un noruego te supera, no es porque sea noruego sino porque tiene más conocimiento. Los países desarrollados no están habitados por seres humanos más inteligentes sino por ciudadanos que se comportan de manera más inteligente. El código de circulación es un estándar de uso internacional y los automóviles son iguales en todo el mundo, pero si han tenido la oportunidad de conducir un vehículo en diferentes países, habrán comprobado que cuanto más desarrollado es un país, mejor se conduce (mayor respeto, orden, educación, etc.). Sabemos que existe

“El conocimiento
no surge por arte
de magia ni es
cuestión de suerte
(...) si tienes
conocimiento es
porque has
aprendido
(...)”



un porcentaje mínimo de superdotados y también de personas con deficiencias mentales y en el medio, estamos el resto, gente normal con capacidades similares. Los que más prosperan es porque dedican más tiempo a aprender. Es verdad que hay personas que nacen con alguna facilidad o predisposición (que llamamos talento) que les entrega una pequeña ventaja inicial. Pero a medio y largo plazo, el aprendizaje y la persistencia siempre ganan la batalla. Como dice Charles Aznavour “*el trabajo se convierte en talento y no al revés*”. En una conferencia sobre desarrollo en Latinoamérica, le preguntaron a un experto anglosajón qué tenían que hacer los países de la región para acercarse a los del primer mundo y su respuesta fue brutal: “*para empezar, ser puntuales...*”. En su último libro titulado “*Creando una sociedad del aprendizaje*”, el premio Nobel de economía Joseph Stiglitz sostiene que “*lo que verdaderamente separa a los países desarrollados de los menos desarrollados no es la brecha de recursos sino la brecha de conocimiento... Por ello, para entender cómo crecen y se desarrollan los países, es esencial saber cómo aprenden y se vuelven más productivos y qué puede hacer el gobierno para promover el aprendizaje*”. Es cierto que el conocimiento no es el único factor

que explica la productividad, pero sin duda, es el que más influye en el desempeño de las personas, las empresas y los países.

El conocimiento se refiere siempre al presente, es inmediato: eres capaz de andar en bicicleta o de hacer el cubo de rubik ahora mismo o no lo eres. ¿Cómo se relaciona el conocimiento con el pasado? Ese es el mundo del APRENDIZAJE. El conocimiento no surge por arte de magia ni es cuestión de suerte. La cita inicial de este artículo lo expresa sabiamente: si tienes conocimiento es porque has aprendido. Dado que todos llegamos al mundo en las mismas condiciones (desnudos y sin saber nada), todo lo hemos tenido que aprender. No hay conocimiento sin aprendizaje previo o lo que es lo mismo, somos lo que hemos aprendido. Según Einstein, “*no aprendes cosas porque eres inteligente, sino que aprender cosas te hace inteligente*”. El proceso de producción de conocimiento se llama aprendizaje. Por eso la educación es tan importante para el futuro de cualquier sociedad. La productividad se estancó en la mayoría de países porque tenemos un sistema educativo que no ha evolucionado desde hace más de 1 siglo y no enseña lo que se necesita ni de la manera que se requiere. El aprendizaje se refiere al

pasado ya que abarca el largo camino que seguiste para construir todos tus conocimientos y que requirió motivación, esfuerzo, tiempo y muchísima práctica.

¿Y cómo se relaciona el conocimiento con el futuro? Ese es justamente el ámbito de la INNOVACIÓN. La innovación se ocupa de lo que todavía no sabemos, de aquello para lo que carecemos de respuesta y tenemos que inventarla mientras la gestión del conocimiento se ocupa de aquello para lo que ya existe respuesta. La innovación comienza en el momento en que lo que haces o tienes no es suficiente para lograr tus objetivos. Innovar consiste en crear nuevo conocimiento lo que significa que para innovar necesitas aprender cosas que no sabes. Toda innovación es por tanto un proceso de aprendizaje en el que pasas de tener un conocimiento (que resulta insuficiente) a tener un nuevo conocimiento más evolucionado, lo que es imposible sin aprender. Por eso mismo, el conocimiento es tanto un requisito como un resultado del proceso innovador. Requisito porque yo no puedo innovar en física nuclear, petróleo o tratamiento del cáncer dado que carezco del conocimiento mínimo de partida. Y resultado porque cada vez que innovas, creas

conocimiento que antes no existía.

Conclusiones

“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano” Tom Peters.

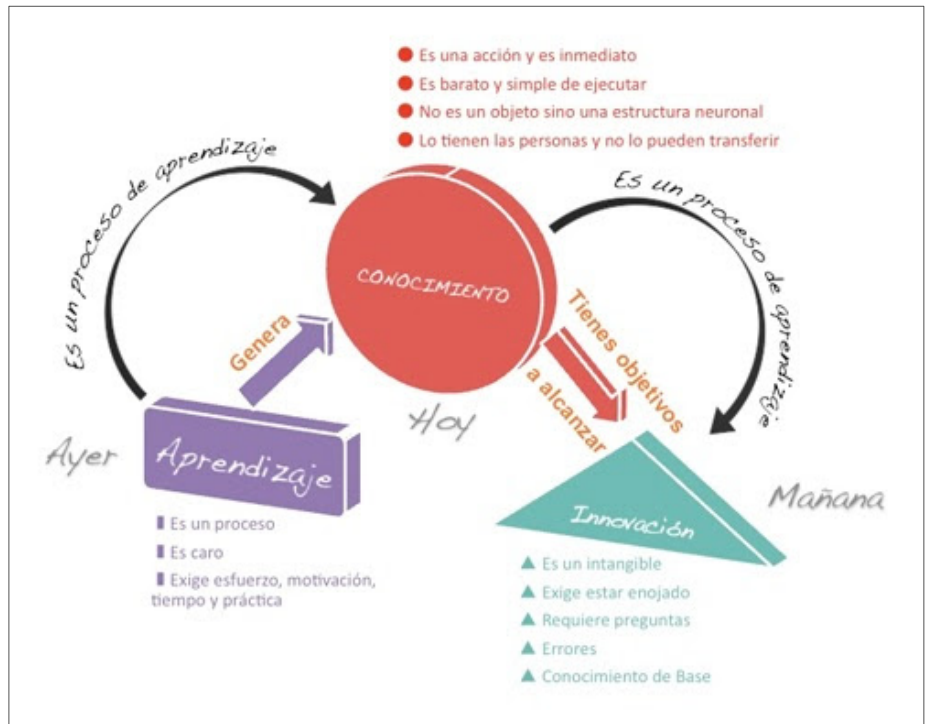
Aunque los especialistas en innovación rara vez lo ven de esta manera, si al conocimiento que tienes le sumas un proceso de aprendizaje, lo que obtienes es siempre innovación. Por ende:

No puedes innovar sin conocimiento previo. La innovación siempre se nutre del conocimiento y todo desafío de innovación depende de tener o no el conocimiento adecuado. El conocimiento es el alimento del cerebro.

No puedes innovar sin aprender. Aprender es pasado ya que es lo que hiciste para construir tu conocimiento, pero también es futuro. Ser capaz de aprender y de anticipar acontecimientos constituye una ventaja evolutiva que explica por qué siempre ganan los más hábiles para aprender.

Toda innovación genera conocimiento que, tarde o temprano, necesitará ser actualizado o sustituido mediante un nuevo proceso de aprendizaje.

Acaba de terminar un año complejo



como el 2016 en el que lo único que progresó fue el conocimiento. Para innovar necesitas gestionar tu conocimiento y para tener conocimiento que gestionar, necesitas aprender. El aprendizaje es el nexo que une el conocimiento con la innovación. Innovar es mirar al futuro mientras gestionar el conocimiento es mirar al presente y pasado. Tu vida depende de tu conocimiento. Tu productividad, la de tu empresa y tu país dependen del conocimiento y el conocimiento depende de la capacidad de innovar. Si explotas lo que sabes, aprendes lo que no sabes y eres capaz de desafiar

lo que te hace exitoso para crear cosas nuevas, entonces no tienes de que preocuparte.

PD: Hace casi 7 años, ya compartimos esta gráfica que mostraba precisamente la relación entre conocimiento, aprendizaje e innovación. ❖



www.knowledgeworks.cl



“No puedes innovar sin conocimiento previo. La innovación siempre se nutre del conocimiento y todo desafío de innovación depende de tener o no el conocimiento adecuado (...)”