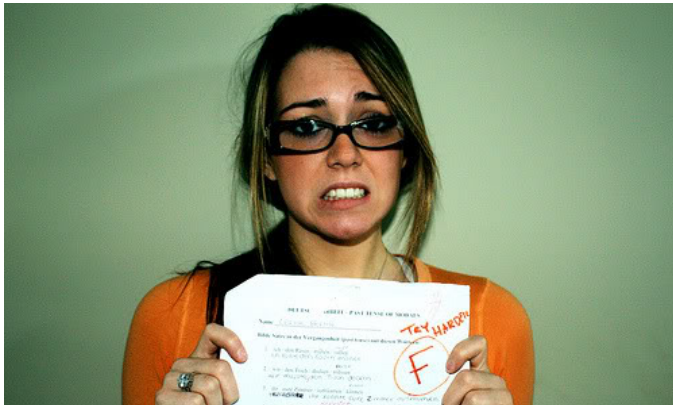


Knowledge Works



“Como todavía no sabemos predecir, lo único que podemos hacer es aprender del pasado y sacar conclusiones (...) Cuando los mismos desastres se repiten, es señal de que no aprendes porque careces de un sistema diseñado para ello (...)”

Si no somos tontos ¿por qué no aprendemos?

“No hay nada mejor que la adversidad. Cada derrota, cada angustia, cada pérdida, contiene su propia semilla, su propia lección sobre cómo mejorar tu rendimiento la próxima vez”
(MalcomX).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua, define tonto como *“falto o escaso de entendimiento o de razón”*. No conozco a nadie que se crea tonto ni que le guste que los demás lo consideren así. Pero basta revisar nuestras actuaciones como especie, para comprobar que mostramos un comportamiento que dista mucho de ser inteligente. Un sabio refrán nos lo recuerda tercamente: *“el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra”*. Si solo fuesen dos veces, sería para estar contentos. Da la sensación de que nos gustan las piedras...

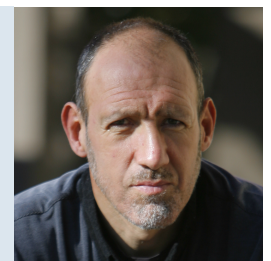
Desde mediados de enero, Chile viene padeciendo una serie de devastadores incendios forestales que han creado una situación de caos en amplias zonas del país: han costado vidas humanas, han destruido decenas de miles de hectáreas, han arruinado el sustento y la vivienda de numerosas familias y han generado una enorme alarma social. ¿Qué hacemos? La reacción habitual es señalar a los culpables (como en el caso de los Oscars) y empezar inmediatamente la reconstrucción. Nadie presta atención a lo más importante: Aprender. Para ello, conviene echar la vista atrás y revisar un par de datos:

- Chile tiene una larga historia de convivencia con desastres naturales. Según las estadísticas, en los últimos 200 años, el país ha sufrido 97 terremotos de una

magnitud superior a 7 (con sus tsunamis), 19 inundaciones, 10 incendios mayores, 9 erupciones volcánicas, 5 remociones de tierra y 2 sequías. Conclusión: no es la primera vez que ocurren incendios (ni será la última).

- Un informe de 2015 del Banco Interamericano de Desarrollo ya advertía de las debilidades de Chile para enfrentar desastres. Señala que *“a pesar de que tras el terremoto de 2010 se llegó a un consenso sobre la necesidad de cambiar la estructura institucional ligada con el riesgo y los desastres (Onemi) y se elaboró un proyecto de ley, a la fecha no ha sido aprobado ningún nuevo instrumento jurídico que reemplace la estructura actual”*. Conclusión: si ocurre alguna catástrofe, las consecuencias serán funestas. Y eso sucedió.

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



¿Qué puede pasar cuando se cruzan esas 2 variables, una alta probabilidad de que ocurran desastres y una deficiente preparación para enfrentarlos? Te estas exponiendo irresponsablemente a una tragedia. ¿Somos tontos al arriesgarnos a que se desaten estas catástrofes que casi podemos asegurar que se producirán? ¿Por qué pasa esto? Podemos atribuirlo al cambio climático o a la acción deliberada del hombre, pero desde la gestión del conocimiento, la respuesta es obvia: PORQUE NO APRENDEMOS, y por el simple hecho de no aprender, las consecuencias que debemos pagar son terribles.

¿Qué significa que no aprendemos?

Quiere decir que después de que te pasa algo imprevisto (y en este caso destructivo), no extraes las lecciones correctas para evitar que te vuelva a ocurrir. Cada vez que realizas cualquier acción, lo haces para lograr un objetivo (consciente o no): me levanto de la silla para buscar un vaso de agua porque tengo sed. En la mayoría de los casos, no surgen obstáculos que te impidan lograr tu propósito. Pero cuando por alguna razón no consigues tu objetivo, es justo el momento exacto donde surge la oportunidad de aprender.

¿Y qué hacemos para asegurarnos de aprender? Ya hablamos antes de 3 hábitos innegociables que es obligatorio realizar: reflexionar, sistematizar y compartir. ¿Antes de dormir, cada día, dedicas 5 minutos a analizar lo que salió bien para poder repetirlo en el futuro y lo que salió mal para corregirlo? El 90% de las personas a las que hago esta consulta me confirman que no tienen la costumbre de dedicar tiempo a pensar sobre lo que les sucede. Lo más “nutritivo” de esta noticia sobre un sistema de inteligencia artificial que arrasó a jugadores profesionales de póker, es que cada día, después de las partidas, el sistema “*examina lo sucedido, añade 6.000 nuevas rondas con datos reales sobre cada jugada, afina la estrategia, corrige sus propios errores y*



“¿Antes de dormir, cada día, dedicas 5 minutos a analizar lo que salió bien para poder repetirlo en el futuro y lo que salió mal para corregirlo? El 90% de las personas a las que hago esta consulta me confirman que no tienen la costumbre de dedicar tiempo a pensar sobre lo que les sucede (...).”

armado con este nuevo conocimiento, comienza un nuevo día sin cansancio”. Es decir, su jornada de trabajo no termina si no incluye tiempo sagrado para aprender. Reflexionar obliga a dominar el arte de hacerse preguntas y las 4 preguntas esenciales son: 1. Qué pasó y porque pasó, 2. Qué funcionó bien y qué salió mal, 3. Qué haríamos distinto si se repitiera (lo que incluye conocer la experiencia de otros que han tenido éxito) y 4. Cómo nos aseguramos de implementar los cambios necesarios para que no se repita. Es evidente que necesitamos dejar registro (escrito y audiovisual) de todas estas conclusiones para que los aprendizajes no queden únicamente en las cabezas de los participantes. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones, cuando se trata de acceder a documentación sobre eventos pasados, o bien no existe o no es posible encontrarla. Y es igualmente imprescindible compartir estos aprendizajes con todos aquellos a los que puedan resultar útiles.

Ahora bien, ejecutar esos 3 hábitos es la primera parte del proceso, pero no es suficiente. Para aprender no basta con saber, es imprescindible actuar. Todos sabemos lo que hay que hacer para bajar de peso, pero muy pocos lo hacen. Años atrás, recibí un correo del responsable de riesgos de una

empresa minera que me preguntaba: “Tengo almacenados en una base de datos 11.000 incidentes de seguridad que se han producido en la organización, ¿qué hago con ellos?”. El objetivo no es capturar y almacenar conocimiento sino utilizarlo para tomar decisiones y mejorar. No necesitamos más repositorios ni más informes sino nuevos comportamientos que sean verificables (puedo comprobar que lo que antes me generaba problemas, ahora no lo hace). Veamos 2 ejemplos felices y otro no tanto:

- Iberia acaba de obtener el premio a la aerolínea más puntual del mundo en 2016. ¿Cómo lo ha conseguido? En primer lugar, tomó la decisión de convertir la puntualidad en un objetivo prioritario. E inmediatamente después, diseñó e implantó un modelo que incluye procesos claros, responsabilidades definidas y sistemas informáticos. Por ejemplo, a nivel de procesos para gestionar el conocimiento, se fijaron 3 reuniones diarias donde el equipo reflexiona e intercambia experiencias de forma permanente.
- A pesar de que el 40% del PIB de Noruega depende de su producción de petróleo, el país ha decidido que no puede vivir de los hidrocarburos y ha optado por

eliminar los vehículos diésel y gasolina a partir de 2025 en favor de los eléctricos. Todos los países saben que los combustibles fósiles son contaminantes, pero nuevamente, la clave está en pasar a la acción.

- Transantiago es el sistema de transporte público urbano que opera en el área metropolitana de la ciudad de Santiago y que acaba de cumplir 10 años con resultados deficientes. Periodistas, especialistas y políticos están aprovechando el aniversario para hablar alegremente de aprendizaje. Pero el ciclo del aprendizaje no se completa con lo que crees saber sino con lo que cambias y haces distinto. Ha transcurrido una década y si consultamos a cualquier usuario del transporte, confirmará que es muy poco lo que ha cambiado.

El aprendizaje está íntimamente ligado con la capacidad de reconocer los errores. Cada vez que pregunto “¿cómo se gestionan los errores en tu organización?” la casi totalidad me responde que “*tienen consecuencias negativas y por tanto se ocultan*”. Es muy raro que alguien reconozca públicamente sus equivocaciones, por eso resultó sorprendente que Adele, tras cometer un error durante la entrega de los últimos premios Grammy, reaccionase de forma tan natural frente a una audiencia de millones de espectadores (ganándose de paso su admiración). Hemos creado una atmósfera de exitismo donde solo se acepta ganar y no está permitido perder. La cuestión no son los errores que se cometen sino la forma en que los enfrentamos: aprendemos de ellos o no lo hacemos y nos exponemos a repetirlos. Hace más de un siglo, el Nobel de Medicina, Santiago Ramón y Cajal, afirmó “*lo peor no es cometer un error, sino tratar de justificarlo, en vez de aprovecharlo como aviso providencial de nuestra ligereza o ignorancia*”.

¿Qué quiere decir que no cuentes con una respuesta preparada para anticipar y actuar frente a las

“La cuestión no son los errores que se cometen sino la forma en que los enfrentamos: aprendemos de ellos o no lo hacemos y nos exponemos a repetirlos (...)”



emergencias? Significa que no lo consideras importante. Cuando algo nunca te pasó anteriormente, solo puedes ser reactivo. Pero cuando te ha pasado varias veces, tienes que anticiparte (el objetivo ya no es apagar el incendio sino evitar que ocurra). Si no reflexionas tras una catástrofe, no tomas medidas ni haces los cambios requeridos, significa que no aprendes porque el aprendizaje incluye reflexión + acción. Los especialistas técnicos sostienen que sobran estándares y prácticas internacionales para enfrentar desastres, lo que falta es voluntad. El asunto ya no estriba en si es factible implementar los cambios, sino en cuánto te importa y qué estás dispuesto a hacer. No es un problema de dinero porque el principal recurso que se requiere es el conocimiento, y quienes lo tienen son las personas.

¿Y POR QUE NO APRENDEMOS? Quiero analizar 2 elementos que nunca se tienen en consideración: la dificultad para colaborar y la desconfianza.

1. Colaboración: Cuando llegué a Chile en el año 2002, me invitaron a jugar en un campeonato de baloncesto de veteranos. Como dediqué muchos años a la práctica de

ese deporte y tenía ganas de mantenerme activo, acepté agradecido. Durante 2 años, participé en una liga competitiva y bien organizada, en la que nuestro equipo fue subcampeón en ambas ocasiones. Me llevé 2 sorpresas. La primera es que el nivel era mucho mejor de lo que imaginaba (Chile no es una potencia a nivel internacional). Había bastantes jugadores con excelentes fundamentos técnicos, varios de ellos ex miembros de la selección nacional. La segunda fue que, durante los partidos, además de producirse innumerables peleas, cuando pasabas la pelota a un compañero, había grandes posibilidades de que el balón nunca regresara ya que cada uno optaba por jugársela por su cuenta. He jugado a baloncesto organizado en España, EEUU y México y nunca había visto nada igual. Al finalizar el segundo año y viendo que la situación no tenía visos de cambiar, decidí abandonar el equipo ante la incredulidad de mis compañeros. A estas alturas de la vida, he comprobado que lo que diferencia a los países que prosperan, a las sociedades desarrolladas, a las organizaciones exitosas y a los equipos del alto desempeño es su capacidad de colaborar, de colocar el



“Levantarse es admirable, pero es mucho más sabio evitar caer porque el costo es enorme. Para no caer, no necesitamos más valentía sino más inteligencia. Al fin y al cabo, estamos en la era del conocimiento (...).”

nosotros por encima del yo y de comprometerse con el bien común. Y, por el contrario, el individualismo es un virus mortal que termina contaminándolo todo. No es casualidad que el curso más solicitado por las empresas, año tras año, sea *“trabajo en equipo”* ni que los 2 primeros clientes que nos pidieron asesoría en enero de 2017 sean una multinacional y una institución pública que necesitan que sus integrantes trabajen colaborativamente... El seleccionador del equipo chileno de rugby, un francés con amplia experiencia y sin pelos en la lengua, respondió así la pregunta sobre cómo es el jugador chileno: *“Muy aguerrido, valiente. Tiene entusiasmo y ganas, pero juega individual. Éste es un deporte colectivo y aquí no puede haber estrellas. Hay talento, pero eso no sirve si no se ocupa en equipo”*. Generar una respuesta inteligente al desafío de las catástrofes naturales exige colaboración de muchos actores, cada cual aportando humildemente su conocimiento específico y con voluntad de aprender del resto. Sin embargo, la tónica predominante, igual que en mi equipo de basket o en el de rugby, es el individualismo: cada uno se preocupa de su parcela. ¿Cómo se explica un individualismo tan exacerbado? El factor fundamental radica en la dificultad

para confiar en los demás. ¿Qué obtenemos al juntar un modelo de neoliberalismo extremo (donde el éxito económico y el consumo tienen un valor desmesurado) con un sistema educativo supercompetitivo (necesito ganar a mis compañeros para acceder al trabajo mejor remunerado)? El resultado es una sociedad egoísta y en vías de enfermarse porque el individualismo conduce indefectiblemente a la depresión y la ansiedad.

2. Confianza: Ese mismo año 2002, un compañero de trabajo me espetó, totalmente en serio, una violenta frase que jamás olvidaré: *“Yo no me fío de nadie y acostúmbrate a que, en Chile, eres culpable mientras no demuestres lo contrario”*. No me entraba en la cabeza el gasto de energía que requería estar siempre a la defensiva, sospechando que todos te quieren engañar. Lo preocupante es que después, la expresión *“si no te cuidas te van a cagar (robar)”*, la he escuchado repetida de boca de cientos de personas, la mayoría de ellas muy ilustradas. ¿Por qué importa la desconfianza? El Dr. Paul Zak explica en su charla TED cómo comprobó que *“los países con más gente confiable, son más prósperos. En esos países hay más transacciones económicas y se crea más riqueza. Los países pobres en general son países de poca confianza”*. Chile aparece en último lugar en el ranking de confianza entre

los países de la OCDE, muy lejos del penúltimo. Las encuestas que se hacen regularmente, confirman esa triste realidad: no confiamos en nuestro vecino (solo el 24% lo hace) ni en las instituciones y los jóvenes mantienen la tendencia. Desconfiar de mis compatriotas, lleva al individualismo e impide colaborar. Es casi imposible hablar de cohesión social y de desarrollar espíritu de comunidad en un clima de desconfianza generalizado.

Conclusiones: Si eres el “campeón del mundo” de desastres naturales (este fin de semana una serie de aluviones dejaron sin agua a la capital y causaron varios muertos y desaparecidos), debieses tener el sistema de respuesta más eficiente del planeta. La naturaleza lleva siglos avisándonos y nuestra respuesta ha sido recurrir a la testosterona, las acciones heroicas y la fuerza bruta: *“somos un pueblo resiliente, acostumbrado a sufrir estoicamente que siempre se levanta de nuevo”*. Levantarse es admirable, pero es mucho más sabio evitar caer porque el costo es enorme. Para no caer, no necesitamos más valentía sino más inteligencia. Al fin y al cabo, estamos en la era del conocimiento. No me refiero a impedir lo que está fuera de nuestro alcance sino aprender cada vez que te ocurre una calamidad para anticiparte y que la próxima vez no te

pille desprevenido.

Peter Drucker sostenía que *“la mejor manera de predecir el futuro es construyéndolo”*. Como todavía no sabemos predecir, lo único que podemos hacer es aprender del pasado y sacar conclusiones. El pasado nunca es un predictor exacto del futuro, pero, si ha habido incendios, debiésemos prepararnos y asumir que ocurrirán de nuevo. Cuando los mismos desastres se repiten, es señal de que no aprendes porque careces de un sistema diseñado para ello. Dicho sistema se tiene que asegurar de que reflexionas para explicarte los eventos pasados y entender qué causa esos eventos (lo que te ayuda a predecir eventos futuros y establecer un cierto control potencial de los mismos). Ese mismo sistema debe proveer a cada persona el conocimiento que necesita en el momento adecuado para tomar la mejor decisión, de otra manera, el precio lo pagamos en vidas humanas. Dado que el conocimiento está siempre en riesgo de caducar, estamos obligados a vivir en permanente estado de aprendizaje, en alerta continua. Tenemos que ir acostumbrándonos a lidiar con lo inesperado y no solo a saber resolver lo que ya dominamos. Una cosa es la

respuesta que tienes prevista para cuando ocurra una emergencia y otra distinta es lo que haces para dificultar que ocurra. Aprender no significa saber lo que hay que hacer, significa hacerlo, y por ende exige acción. Y Chile ya ha demostrado que está capacitado: goza de uno de los mejores estándares mundiales en construcción antisísmica que explica por qué, durante el brutal terremoto de 2010, no se destruyó la mitad del país.

Es habitual que los políticos aprovechen estas crisis para sacar beneficios. La autoridad se atreve a afirmar, irresponsablemente, que el país ha aprendido. Un destacado representante de la oposición se da el lujo de advertirnos que no debemos olvidar cuando estamos pagando justamente las consecuencias de una amnesia colectiva imperdonable.

Olvida que ninguno de los gobiernos anteriores (incluido el suyo en el que se desempeñó como ministro del interior) se preocupó de abordar este problema. Es cierto que tenemos un grave déficit de memoria como lo confirman este tipo de noticias: Una de las empresas más grandes del país, involucrada en un caso de colusión para alterar los precios del papel de baño (y condenada a indemnizar a cada ciudadano mayor de 18 años) anuncia que el escándalo no ha afectado su cuota de mercado. La consecuencia es elemental: los chilenos no confían en su empresariado. Si desconfías, no colaboras, si no colaboras, no aprendes y cuando no aprendes, repites los errores y quedas como un tonto. Tal vez no seamos tontos, pero estamos demostrando ser muy poco inteligentes. ❖

Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl



“Dado que el conocimiento está siempre en riesgo de caducar, estamos obligados a vivir en permanente estado de aprendizaje, en alerta continua (...)”