

Compartir el conocimiento: ¿actitud natural o práctica organizacional?

Recientemente tuve la oportunidad de atender un evento a través de la web - práctica bien interesante para compartir información a nivel global - en el cual tres expertos en área de administración del conocimiento, permitieron a su auditorio ponerse al día en este interesante tema y entender como el mismo ha evolucionado de una manera natural dentro de las organizaciones, de manera similar a las redes sociales en la web.

Ing. Luis Vielma Lobo

Director General de CBM
Ingeniería Exploración y Producción



GLOBAL ENERGY
The Journal of the Power Resources
Edición Marzo 2013

El conocimiento sigue siendo un tema capital para cualquier empresa, no importa su tamaño o tipo de negocio. En la medida que se van eliminando tabúes y se va promoviendo una cultura comunicacional abierta, explícita, se va fortaleciendo el desarrollo de talento, pues el compartirlo implica enseñar para quien lo tiene y aprender para quien lo procura.

En el tema de enseñar y aprender, como fundamento clave del fortalecimiento de las organizaciones, no ha existido suficiente claridad acerca de su importancia como estrategia de crecimiento profesional y desarrollo del talento.

A lo largo del tiempo se ha perdido la noción real de dicho fundamento, pues desde etapas tempranas de nuestra educación primaria existió una estrecha relación maestro-alumno, profesor-estudiante, en la cual se establecía como regla natural, el respeto del alumno por el maestro, del estudiante por el profesor, de quien aprendía por quien enseñaba.

Hoy día por diferentes razones, esta relación pareciera haber desaparecido, quien enseña no necesariamente es reconocido, respetado y compensado adecuadamente y como consecuencia de ello su compromiso moral con esta sagrada profesión de educar ha perdido valor (y mucho). Adicionalmente, los liderazgos surgidos dentro de las organizaciones sindicales, han contribuido a disminuir considerablemente la competencia de quienes enseñan.

El impacto de estos cambios en la calidad de la enseñanza podemos notarlo continuamente, especialmente observando

el incremento de jóvenes que no pueden superar una prueba de admisión en las universidades nacionales y pasan a engrosar el mercado del comercio informal para poder subsistir, o son absorbidos por filibusteros de la educación, que se aprovechan de estas situaciones y de una manera perversa, los admiten en instituciones "patito" que no enseñan mucho, pero sí cobran bastante, entregando a la sociedad al final de varios años de "estudio" un profesionista sin futuro en el ámbito competitivo nacional o internacional.

¿Por qué es importante entender esta situación en las organizaciones? Porque tiene que ver con el talento o ausencia del mismo, ya que las instituciones académicas son la fuente natural del conocimiento y al final de cada periodo de estudios, ponen a disposición del mundo corporativo o industrial, un número importante de profesionistas en diferentes campos o especialidades para ser contratados.

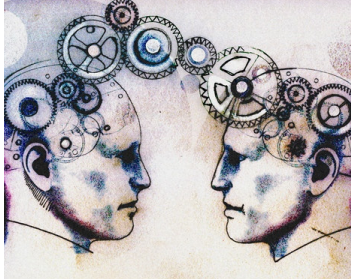
Una de las causas que ha tenido mayor impacto en el tema del conocimiento, es el hecho de haber reducido el concepto de aprendizaje a un mero ejercicio de memorización, es decir captar información, guardarla en la mente por un tiempo corto y moverse a otro tema. Dentro de esta perspectiva, el aprendizaje tiene que ver más con la capacidad de recordar o retener algún tema, que entender y desarrollar dicho tema, incorporando elementos de análisis propios.

George Bernard Shaw, en una de sus famosas obras y haciendo uso de su estilo sarcástico, una vez señaló: "he who can does, he who can not teaches" que significa: "quien puede hace y quien no puede enseña".



Este infame aforismo ha sido traducido al español cambiando la palabra "puede" por "sabe", pero lo más preocupante, no es la frase o su traducción, sino su aplicación, pues pareciera que G.B. Shaw de una manera profética describiera las situaciones que se están viviendo en la educación y el mundo empresarial.

Esta triste realidad se ha trasladado a las organizaciones, pudiéramos decir con un aforismo similar: "quien sabe hace, pero no enseña, no comparte su sabiduría, su conocimiento". Eso todavía puede sentirse y observarse en la mayoría de las organizaciones.



A lo largo del tiempo el compartir el conocimiento ha sido vinculado con tres mitos:

1. El conocimiento se puede compartir si se resguarda o almacena como una base de recursos; para ello se establecen y comparten unas reglas y el personal las atiende y se logra el objetivo.
2. La tecnología logra que la gente en una organización comparta conocimiento a distancia. No se necesita la presencia física ni equipos de trabajo.
3. Para compartir el conocimiento sólo se necesita una cultura organizacional colaborativa.

La filosofía que sustenta estos mitos parte de un principio: es difícil, casi imposible lograr que la gente comparta el conocimiento o sabiduría; por lo tanto hay que promover reglas, normativas, sistemas, cualquier cosa que los obligue a hacerlo.

No obstante, estudiosos del ser humano y su mente, de sus conductas y aptitudes, coinciden en que la realidad es todo lo contrario; al ser humano le gusta compartir el conocimiento, le gusta enseñar. Eric Erickson, uno de los más dedicados estudiosos de la conducta humana en las organizaciones, ha defendido con base en sus análisis, que es algo natural contarle a los demás lo que aprendemos, lo que sabemos y para describir esto utiliza una definición sencilla: "somos por naturaleza un especie que enseña".

Dentro de las experiencias exitosas que hemos conocido a través de foros o eventos, presentadas por quienes lideran este tema de compartir el conocimiento en las organizaciones, se encuentra el "Peer Assist Program de BP", un ejemplo de cómo aprovechar la naturaleza humana de enseñar, tal como lo define Erickson.

Un proyecto comienza con la conformación de los equipos de trabajo para el desarrollo del mismo. Se facilita que los integrantes de cada equipo se conozcan bien, desde el punto de vista personal y profesional. Conocer con quien compartes la mayor parte del tiempo en tu trabajo es muy importante, especialmente cuando se trata de gente que recién se incorpora a la organización o al equipo.

Luego se expone a los integrantes del equipo a otros proyectos similares desarrollados previamente o que están en desarrollo, en otras partes de la organización. El sistema que soporta el Peer Assist facilita la comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo y la consulta entre ellos, pero siempre se busca que exista una interacción personal entre los equipos. En este intercambio personal es donde se desarrolla en su potencial la plática, la discusión y ese concepto o aforismo que ya mencionamos: "quien sabe enseña", sin necesidad de facilitadores, ni mentores, sino de una forma natural: alguien sabe y enseña y alguien no sabe, pregunta y aprende.

Este ejemplo de BP parte del principio de que al ser humano le gusta compartir por naturaleza y la organización, facilita el ambiente, facilita la comunicación, las herramientas para que los equipos maximicen el intercambio de conocimiento.

Este ejemplo también nos remite a la importancia del nombre o la etiqueta que las organizaciones dan a las iniciativas que promueven el compartir conocimiento. Nombres como Administración del Conocimiento, Comunidades de Conocimientos, Centros de Conocimiento, entre otras, son percibidos como herramientas de presión de la organización, lo que no contribuye precisamente a lograr el propósito que se busca.

Las experiencias de BP, Chevron, entre otras compañías petroleras y las de Ford y Nissan en la industria manufacturera, enseñan que los nombres de estas iniciativas no incluyen la palabra conocimiento, mucho menos, gerencia o administración; por el contrario, enfatizan más la palabra compañerismo, asistencia, apoyo, entre otras.

Lo más relevante en estas organizaciones es la importancia que dan, primero a la gente, su conocimiento, la competencia de sus integrantes y luego al clima organizacional de colaboración, sin decretarlo pero sí promoviéndolo. Algo que debe ser entendido por cualquier organización que aspire a fortalecer la transferencia de conocimiento entre todos sus integrantes.

Más que una práctica organizacional, compartir el conocimiento es una cualidad natural de la gente, es una actitud. "Quién sabe, no sólo hace, también enseña". Así podemos replantear el aforismo de George Bernard Shaw.