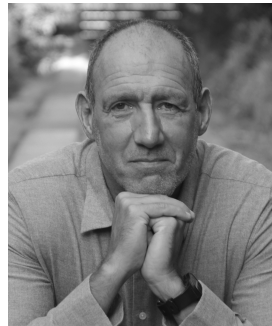


La Tormenta Perfecta

Javier Martínez Aldanondo

*Especialista en Aprendizaje
Organizacional
Socio Cultura de Aprendizaje
Knowledge Works*



La capacidad de predecir el futuro es posiblemente el principal superpoder al que podría aspirar un individuo o una organización, porque entrega una ventaja que nadie más podría igualar. ¿Te imaginas haber anticipado la pandemia? Por ahora, hay al menos 4 factores que nos entregan algunas pistas sobre el futuro del trabajo que, combinados entre sí, podrían desencadenar lo que llamamos una tormenta perfecta, una catástrofe inevitable.

1. El conocimiento caduca y lo hace cada vez más rápido. El conocimiento es el activo más importante de cualquier organización. Los resultados de una empresa son consecuencia del desempeño de sus colaboradores. Y el desempeño depende del conocimiento que tienen dichos colaboradores. No puedes hacer aquello para lo que no tienes conocimiento. Si un cliente me pide desarrollar una estrategia de internacionalización, no puedo ayudarlo ya que carezco del conocimiento necesario. El conocimiento, aunque no se degrada como los activos físicos, sí está sujeto a obsolescencia. Hemos conocido personas que trabajaron toda su vida en una única empresa haciendo más o menos el mismo trabajo

y organizaciones que por décadas se centraron en una misma actividad sin apenas variar. Cuando el contexto cambia, el conocimiento necesario para ejecutar procesos, fabricar y entregar productos y servicios también se transforma. Nuestra realidad se caracteriza por una alta incertidumbre y un cambio acelerado. El éxito pasado no garantiza éxitos futuros. Una empresa que no crea conocimiento para enfrentar los nuevos desafíos, adaptarse y sustituir el conocimiento antiguo (desaprender) se condena a desaparecer.

2. El conocimiento abandona las organizaciones. El conocimiento en una empresa reside, sobre todo, en el cerebro de sus integrantes. Cada día, a las 20 horas, la empresa se descapitaliza y sólo recupera su valor a las 9 de la mañana del día siguiente, cuando las personas regresan a trabajar. La mala noticia es que el activo más importante de la empresa no le pertenece. Las empresas no son dueñas de las personas y estas abandonan la organización en algún momento, bien cuando se jubilan o cuando deciden poner su conocimiento al servicio de otro proyecto (como está ocurriendo masivamente en USA con el fenómeno de la gran renuncia). Cada vez que una persona se va de una organización, se lleva conocimiento consigo. Y esta situación se torna muy sensible cuando la persona cuenta con conocimiento crítico para la empresa: es la

única que tiene un conocimiento clave para la continuidad o el éxito del negocio, conocimiento que resulta muy difícil de encontrar en el mercado para sustituirlo.

3. El conocimiento individual no es suficiente.

Mientras los seres humanos hemos evolucionado gracias a la capacidad de colaborar, nuestras organizaciones fueron diseñadas con el individuo como elemento principal. No es de extrañar que uno de los cursos más vendidos año tras año sea “Trabajo en equipo” y que la principal queja de los directivos sea “el trabajo en silos, compartimentos estancos”. Las empresas no han considerado la colaboración, el aprendizaje colectivo o las instancias para compartir conocimiento como parte de los procesos. El resultado son individuos brillantes pero que no saben cómo coordinarse, conectarse e interactuar y confiar en sus compañeras/os, porque nunca

les enseñamos. Lo que nadie discute es que la envergadura de los desafíos que nos esperan requieren conocimientos sofisticados con los que nadie cuenta por sí solo. Si no sumamos conocimientos, es imposible enfrentar esos retos. Nuestra única esperanza radica en potenciar la inteligencia colectiva.

“ **Una empresa que no crea conocimiento para enfrentar los nuevos desafíos, adaptarse y sustituir el conocimiento antiguo se condena a desaparecer** ”

4. Gestionar intangibles. Si observan el ranking de las principales empresas del Fortune 500, comprobarán 2 cosas. Las empresas que dominaban hace 20 años han desaparecido y las que hoy lideran son empresas que carecen de bienes físicos, son empresas de conocimiento (algoritmos). El diseño de nuestras organizaciones se pensó para gestionar activos físicos que se pueden ver, tocar, pesar, almacenar... Y, sin embargo,

los activos intangibles requieren de procesos, herramientas, indicadores e incluso diseños organizativos totalmente diferentes. El modelo mental para gestionar intangibles es distinto del modelo mental para administrar activos físicos y ese cambio (cultural) es posiblemente el más difícil de todos.

Si combinamos esos 4 factores: conocimiento que caduca cada vez más rápido, personas que abandonan las empresas y se llevan consigo su conocimiento, organiza-

“ ciones donde “el todo es menos que la suma de las partes” y diseñadas para gestionar activos físicos y no cambiar, nos acercamos a una tormenta perfecta. Afortunadamente, aún estamos a tiempo de desactivarla. ▲ ”

Javier Martínez es uno de los relatores de nuestros espacios de Aprendizaje Organizacional de ABRA, Laboratorio de Aprendizaje. Si quieres ver algunas de sus charlas ingresa [AQUÍ](#) ✨