

# Aprender del éxito, en lugar de los fracasos

<http://www.americlearningmedia.com/edicion-004/53-entrevistas/200-aprender-del-exito-en-lugar-de-los-fracasos>



Chris Collison analiza con una mirada crítica y profunda la actualidad de los procesos de gestión del conocimiento en las empresas, incitando a aprender más del éxito que del fracaso y a identificar los errores habituales en los procesos de aprendizaje corporativos. Los casos de Shell y Ferrari, como ejemplos, y las mayores innovaciones del sector, en una entrevista integral.

"Todos tomamos docenas de decisiones claves cada día, algunos de las cuales puede tener implicaciones de varios millones de dólares. A veces tenemos éxito y otras fallamos. Aprender de los éxitos y fracasos en el día a día es un componente fundamental de la eficacia de las organizaciones. Sin embargo, hay muchos escollos que se encuentran dentro de las empresas en lo que se consideran internamente como "lecciones aprendidas", enfoques que a menudo puede dificultar la capacidad de un equipo para asegurarse que los errores no se repitan y que los éxitos sean replicados, con el consecuente impacto en los resultados de negocio. Con esta reflexión promocionaba meses atrás el experto británico Chris Collison, un webinar en el que comentó casos inspiradores de gestión del conocimiento como ConocoPhillips, Ferrari F1 Team, London's Great Ormond Street Hospital, Red Arrows Aeronautical Display y US Army.

A partir de esta enriquecedora experiencia, America Learning & Media entrevistó al especialista, registrando interesantes declaraciones de alto valor agregado, que compartimos con nuestros lectores.

Chris Collison es un consultor internacional y co-autor del best-seller "Learning to Fly. Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations" y el libro "No More Consultants. We know more than we think". Con 20 años de experiencia práctica en la gestión del conocimiento, del cambio y del mejoramiento del negocio, su trayectoria empresarial fue construida como especialista en Senior Organisational Capability y director de Knowledge & Change Management en la empresa Centrica. Consultor independiente asesoró a más de 60 organizaciones, entre ellas: Shell, ConocoPhillips, TNK-BP, Schlumberger, Maersk Oil y BG Group. Es profesor asociado en escuelas de negocio del Reino Unido y Moscú, miembro del consejo editorial de varias revistas de gestión del conocimiento y miembro del Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD.



En su carrera empresarial con las firmas BP y Centrica, la compañía Shell fue uno de sus clientes, y los proyectos desarrollados con esta firma petrolera son motivo de orgullo para Chris. "Shell ha construido y sostenido una gran capacidad y cultura de gestión del conocimiento para compartir e interactuar en redes desde hace muchos años, y creo que toda la organización está avanzando con viento en popa, en particular con sus mega-comunidades de práctica. Su regular consagración con diferentes

galardones como Most Admired Knowledge Enterprise, están bien justificados”, asegura.

En tanto, destaca a Ferrari como un ejemplo para toda la industria del aprendizaje, a raíz de la experiencia formativa que impulsó la empresa automovilística, al ayudar a un hospital del Reino Unido en la adopción de técnicas sobre trabajo en equipo para aplicar a cirugías de corazón, en los mismos boxes de la escudería.

### **¿Cuál es la significación actual que tiene la gestión del conocimiento?**

**Chris Collison:** En cierto modo, es la misma que en 2001: un conjunto de herramientas, procesos y comportamientos que permiten a las organizaciones mejorar el rendimiento mediante el intercambio, aprendizaje, conexión y creación de know-how. Lo único que ha cambiado -y se trata un cambio muy relevante-, es el auge de las redes sociales y medios de comunicación social. Algunas personas dirían que estos han redefinido la gestión del conocimiento, pero no comparto esa visión.

Lo que diría es que los medios de comunicación social han sido como una inyección de adrenalina para la gestión del conocimiento. Se han acelerado las conexiones, la colaboración y el aumento de la interacción con personas nuevas, nuevos conocimientos y nuevas fuentes; mucho más de lo acostumbrado. Sin embargo, los fundamentos de la gestión del conocimiento no se han modificado, ya que se sigue tratando de personas y de crear un entorno para ayudarles a obtener el máximo valor de lo que colectivamente conocemos.

### **¿Cómo pueden las empresas construir capacidades que les permitan cerrar adecuadamente el circuito de aprendizaje?**

Hay que comenzar identificando las actividades o procesos de alto valor, replicables en la organización. Luego se debe observar la calidad del aprendizaje que continúa sucediendo después de la realización de una de estas actividades o proyectos. Al hacerlo, habrá que preguntarse si se produce algún tipo de revisión de lo actuado, si la gente hace las preguntas correctas, y si las mismas se producen en el marco de conversaciones superficiales o profundas, para ayudar al próximo equipo que transite la experiencia.

También es preciso mirar cómo se capturado el conocimiento y cuestionarse si las lecciones aprendidas son informes estériles de los documentos distribuidos, o balas PowerPoint de alto nivel. Y si es necesario, se deben encontrar las formas de inyectar vida nuevamente a los procesos de aprendizaje. Utilice citas (con permiso), enlaces a las personas involucradas, links a ejemplos y plantillas, vídeo y audio. En última instancia, un informe de lecciones aprendidas debe ser el anuncio para una conversación.

Por último, recomiendo consolidar múltiples lecciones en una guía, encontrando los temas comunes y capturando

las acciones prácticas que los participantes deben adoptar. Si se logra embeber estos ítems en un proceso, en lugar de mantenerlos en una lista de control, permitirá que se produzca realmente el cambio.

### **¿Cómo puede la tecnología mejorar los procesos de aprendizaje en las organizaciones?**

Actualmente tenemos una gran variedad de ingredientes para utilizar en procesos de blended learning, como los canales de retorno vía Twitter, el coaching y soporte virtual a través de videoconferencias y el intercambio de datos., y las oportunidades sociales de aprendizaje utilizando herramientas de redes y colaboración como Ning y Basecamp.

Yo ejecuto un programa de gestión del conocimiento de una semana de entrenamiento con la Organización de las Naciones Unidas, con regularidad, que incluye una mezcla real de aprendizaje experiencial, social y presencial. El responsable del curso está muy entusiasmado con la introducción de nuevas tecnologías (iPads) y el fomento del uso de los medios de comunicación social, como una parte integral del curso, que ya está haciendo un buen uso de Flickr, Twitter y la colaboración en línea.

Creo que las expectativas de formación son cada vez mayores a medida que la gente hace mayor uso de la tecnología en sus vidas personales. ¡Es un momento muy emocionante!

### **Como usted suele recordar, en los proyectos de gestión del conocimiento a veces se tiene éxito, otras se falla. ¿Qué podemos aprender de estas situaciones, sea cual fuere el resultado?**

Creo que focalizamos el aprendizaje con mayor frecuencia en los fracasos que en los éxitos. Hay un desequilibrio. Si el aprendizaje organizacional sólo se toma en serio cuando algo va mal, entonces estamos frente a una educación muy costosa.

El gurú del management, Chris Argyris, escribió un excelente artículo titulado “Teaching smart people how to learn”, que explora cómo la gente más inteligente e intelectualmente superiores tienden a culpar al “sistema” en lugar de aceptar su parte o responsabilidad en un problema. Los empresarios que han trabajado arduamente su camino hacia el éxito, son mucho mejores para aceptar el fracaso como una parte de la vida, y buenos maestros.

Pero aprender de los éxitos es más raro o poco frecuente, porque no hay un imperativo. Es decir, no hay ningún ministro del gobierno en busca de una respuesta, no hay que responder a una tragedia, no hay abogados haciendo preguntas difíciles... En el éxito se requiere de un enfoque más estratégico, de actitud proactiva, y creo que hay que centrarse en las actividades que realmente importan: el alto valor agregado, los repetible o replicable, y lo predecible.

## **¿Cuáles son las cinco innovaciones más importantes ocurridas en los últimos años para gestionar el conocimiento?**

- Mensajería instantánea: saber cuándo se puede obtener una respuesta rápida sin aumentar la carga de correo electrónico.
- Las herramientas de redes sociales, y el cambio en la cultura mundial hacia una mayor apertura, transparencia y disposición a conectar, confundiendo el ámbito de los negocios con el personal.
- Microblogging: la casualidad se suma a la vida.
- Mejor uso de las historias y los análisis narrativos, adquiriendo cada vez mayor inteligencia en la detección de tendencias, patrones y señales.
- Las videoconferencias y el intercambio de datos han añadido una enorme eficacia a los equipos virtuales.