

5

Gestiona tu conocimiento: lo social es clave



5.1. Aprender de los demás es de sabios

Aprender de la experiencia en el flujo de trabajo, de la mejora, del acierto y del error es, como hemos visto durante los dos últimos capítulos, una estrategia de aprendizaje con resultados extraordinarios. De hecho, por su eficacia, es la que intentan utilizar los más inteligentes.

Aprender observando a los demás (aprendizaje social) en el flujo de trabajo, aprender de los errores y aciertos de los demás sin necesidad de cometer los mismos errores e intentando repetir solo los aciertos, es la estrategia de aprendizaje de los más sabios.

Todos sabemos que, para aprender en nuestro día a día, especialmente cuando buscamos la mejora, experimentaremos, cometeremos errores y, si tenemos la capacidad crítica y el coraje de asumir, aprenderemos de esos errores. ¡Este es el tipo de aprendizaje que hasta ahora te hemos propuesto!

Todos sabemos que, frente a temas complejos, que el éxito nos sonría no es fácil. No vamos a filosofar sobre si en la fórmula del éxito tienen más importancia nuestras habilidades, si es nuestra perseverancia en repetir una y otra vez sin cansarnos o si es la suerte, o quizá si es la suma de estas circunstancias. Lo que sabemos es que la excelencia no es fácil para nadie, exige un poderoso proceso de planificar, experimentar y reflexionar, y hay que repetirlo muchas veces para conseguirla. Y esto no garantiza el éxito.

Pero, sin querer menospreciar la importancia relevancia del fracaso y del error como una gran fuente del aprendizaje, ¿pasaría algo si intentamos evitar los errores más predecibles y los más dolorosos? ¿Qué pasaría si observamos para inspirarnos en las mejores prácticas de otras personas que han conseguido la excelencia? Y ¿si observamos a los que el éxito les ha sonreído?

Las respuestas son obvias. ¡Evita todos aquellos errores que puedas! Aunque ya te advierto de que, por bien que observes, siempre vas a cometer errores, y muchos de ellos serán dolorosos. Ya habrás oído que el mapa no es el territorio y conocer el camino no es lo mismo que andar el camino.

Pero tener un mapa y un camino conocidos es el mejor comienzo para acelerar nuestras habilidades, pues de alguna forma nos aprovecharemos del proceso de experimentación de los que tienen mejores prácticas, de los que ya han recorrido el camino, y podremos llegar mucho más lejos con menos esfuerzo.

La conclusión es aprende lo máximo que puedas observando los errores de los demás, construye buenos mapas y establece los caminos que han recorrido otros para concentrarte en repetir su éxito y evitar el fracaso.

Una de las claves del aprendizaje en el flujo de trabajo es potenciar nuestro aprendizaje social por observación (crear mapas e itinerarios sin experimentar inicialmente).

En los capítulos anteriores ya te comentamos la importancia del aprendizaje social en las comunidades de práctica o en la reflexión asociada a la mejora. Te hemos comentado que, siempre que fuera posible, la compartieras con los demás. Te hemos insistido en que el análisis fuera social y aprovecharas las ideas de los demás, la inteligencia colectiva.

Ahora no te vamos a pedir que reflexiones socialmente sobre tu práctica. Ni antes ni después de introducir la mejora. Esto ya lo has hecho en los otros dos capítulos. Aquí te vamos a pedir que reflexiones sobre la práctica de los demás. No te vamos a pedir que practiques, te vamos a pedir que observes. Y que con las conclusiones que obtengas configures y repriorices tus habilidades y tus comportamientos críticos. Que crees nuevos caminos y, si es necesario, vuelvas a rehacer tu mapa.

Te vamos a pedir una vez más, y no será la última, que conviertas tu entorno de trabajo en tu aula. En un observatorio que te da la perspectiva para analizar la experiencia de tus colegas, con tus colegas, y que lo utilices como una referencia para reflexionar y mejorar tus habilidades.

En la literatura, algunos de los autores que más han profundizado en este tipo de aprendizaje, y que creemos que te pueden ser más útiles para entender sus principios, lo enmarcan en las teorías de la gestión del conocimiento organizativo.

La gestión del conocimiento es un marco conceptual muy amplio y que impacta incluso en la forma de entender las organizaciones. Nosotros lo vamos a intentar adaptar para convertirlo en una caja de estrategias de aprendizaje. Para que, sobre todo, tú puedas utilizar las conexiones, las conversaciones y el conocimiento que hay en tu organización para mejorar tus habilidades.

Es altamente probable que en tu organización no haya sistematizados muchos sistemas de gestión de conocimiento. De nuevo, te recordamos que aprender a aprender se basa en tu proactividad, no en que en tu área organizativa o en tu organización haya sistemas que tú puedas utilizar fácilmente para aprender, o que alguien te los vaya a facilitar.

Cuando conozcas bien las teorías de gestión del conocimiento, verás que podrás utilizar estas técnicas o estrategias de aprendizaje para incrementar tus habilidades sin que nadie en tu organización haya reflexionado o construido este tipo de sistemas.

No es necesario que le expliques a nadie en qué consisten estas estrategias y técnicas de aprendizaje para poder utilizarlas, solo es necesario que las entiendas y las pongas en marcha cuando creas que puede interesarte y puedas hacerlo.

Vamos a intentar agudizar tu capacidad de observación en el mapa de habilidades que has seleccionado para mejorar tu aprendizaje y determinar nuevos comportamientos críticos. Recuerda las prácticas de la cartografía, la calidad de un mapa depende de tu perspectiva en la observación y de la

tecnología que utilizas. Y quién sabe si de forma serendípica puedan aparecer nuevos caminos, nuevas formas de hacer las cosas, y quién sabe, incluso tu mapa puede cambiar y aparecer en él nuevas habilidades.

5.2. Aprendizaje social en la red de trabajo

Las nuevas tecnologías en red WhatsApp o las redes sociales como YouTube, Instagram o TikTok nos han cambiado nuestra vida personal. Nos permiten conectarnos, informarnos y compartir información con los demás, algunos se atreven a decir que están cambiando nuestros cerebros y procesos cognitivos, especialmente en los más jóvenes.

Jane Hart hace una lista cada año con las 200 herramientas con las que más aprendemos en nuestro día a día. Si observas esta lista, verás que los diez primeros puestos están ocupados mayoritariamente por soportes documentales como PowerPoint y Word, que son soportes de gestión del conocimiento, y luego podemos encontrar el software colaborativo en red: Teams, Google Workspace o Zoom.

Efectivamente, tenemos cada vez con más frecuencia muchos soportes documentales en formato digital y muchas más tecnologías que potencian la conectividad. Y esto, como muestra cada año Hart, está reconfigurando nuestra forma de trabajo, nuestra forma de relacionarnos y socializarnos, y aunque no seamos plenamente conscientes, también nuestra forma de aprender.

Y solo cabe esperar las próximas versiones de herramientas conectivas basadas en el metaverso para dar más realismo mediante realidades tridimensionales a nuestras comunicaciones. Todo esto todavía impulsará más este tipo de relación virtual con los demás. Y con la llegada de las inteligencias artificiales generativas fuertes, tendremos hasta tutores personalizados a quien consultar la información que obtenemos de esos soportes documentales, y podremos crear con más facilidad nuevos soportes digitales. Y para complementar las conversaciones con nuestros colegas, tendremos la IA, que nos ayudará mediante conversaciones a acelerar el proceso de aprendizaje.

El aprendizaje social en el flujo de trabajo en red es para algunos expertos la forma de aprender que cobrará más protagonismo en nuestras organizaciones gracias a las posibilidades que nos ofrecen estas redes virtuales colaborativas y el mayor número de materiales digitales que hay a nuestra disposición.

En las organizaciones, cada vez más híbridas, donde el teletrabajo cobrará más relevancia, se apostará aún más por este tipo de soluciones, que multiplican las conversaciones. Se están multiplicando las redes síncronas, pero especialmente las redes y los canales asíncronos. Estas están sustituyendo no solo al e-mail, sino también a la conversación informal, y será ahí donde deberemos situar parte de nuestro observatorio.

Este observatorio, tal y como decíamos cuando explicábamos la revolución del aprendizaje, está integrado en el flujo de trabajo. Es decir, debe formar parte de nuestra actividad cotidiana. Una actividad casi invisible que se debe entremezclar con nuestras funciones y tareas será observar para aprender, sin necesidad de que haya experiencias previas que busquemos analizar.

La revolución de la conectividad de la IA y del incremento de material digitalizado será alguno de nuestros grandes aliados para desarrollar nuestro mapa de habilidades.

Desde la psicología del aprendizaje, las grandes corrientes y paradigmas, como el conductismo y el cognitivism, están siendo sustituidos por el conectivismo, que se focaliza en el aprendizaje distribuido con mecanismos inteligentes o en redes sociales tecnológicas de personas que comparten intereses y conocimientos similares.

Es la corriente de teoría de aprendizaje que debe cobrar más protagonismo en la era digital, en la era de las organizaciones duales que trabajan en red con un número mayor de equipos virtuales.

Para estas teorías el aprendizaje es un proceso de conexión de nodos (personas) o (máquina inteligente) y fuentes (soportes digitales). Nuestro aprendizaje se basa en la diversidad y calidad de las conexiones (humanas o no) y puede residir en dispositivos no humanos (ficheros, imágenes, vídeos, documentos) y su principal facilitador es la red. El aprendizaje es un proceso de creación e interconexión de conocimiento.

De hecho, las *nuevas generaciones Z* y *Millenium* ya prefieren este tipo de aprendizaje, que combina el aprendizaje práctico con colegas con los dispositivos electrónicos. Además de ser la generación que da más importancia al aprendizaje continuo. Y son los que con más rapidez están introduciendo en su cotidianidad la inteligencia artificial. Son los que mejor han entendido el futuro del aprendizaje.

La observación de los demás no requiere presencialidad, no requiere sincronicidad (compartir algo en el mismo momento), y para la gestión del conocimiento no es imprescindible la conversación (con personas o máquinas), se requiere conexión con el conocimiento.

En el gran objetivo de este libro, que es mejorar tu competencia de aprender a aprender, te vamos a invitar también a que incluyas estrategias de autoaprendizaje basadas en la observación y en la gestión del conocimiento. Y es que este tipo de técnicas basadas en el conectivismo pueden acelerar enormemente tus habilidades.

Aunque, no te olvides, la conversación con un colega con un café, especialmente si hay una relación de complicidad y algunas sonrisas, siempre será un lujo que siempre deberemos valorar.

5.3. Conectividad: conocimiento y conversaciones

En los dos capítulos anteriores hemos explicado estrategias de aprendizaje en el flujo de trabajo, pero que estaban basadas en compartir la experiencia y en el análisis de esta experiencia.

En los dos siguientes explicaremos estrategias de aprendizaje que también se basan en el flujo de trabajo, pero que lo hacen observando a los demás, conectando y compartiendo el conocimiento socialmente con nuestros colegas, a menudo, en redes sociales.

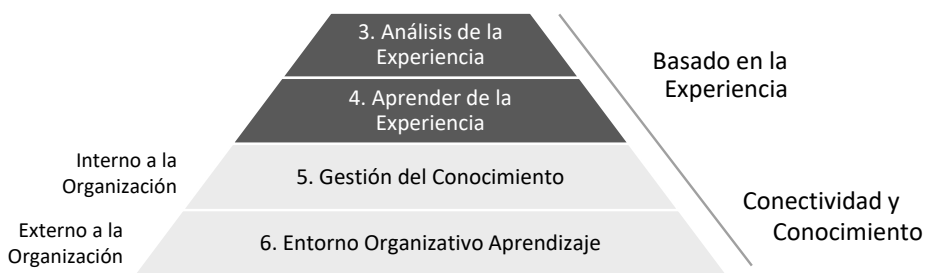
Te vamos a proponer que te plantees utilizar dos tipos de estrategias de aprendizaje relacionadas con la conectividad, con aprender de las experiencias de los demás (aprendizaje social). Las primeras miran al conocimiento que se produce en tu organización, las segundas miran al conocimiento que se produce fuera de tu organización:

- **Estrategias de aprendizaje social basado en gestión de conocimiento interno**, que, a partir de observar la experiencia y el conocimiento de tus colegas, te permiten mejorar tus habilidades. Y son las que veremos en este capítulo
- **Estrategias de aprendizaje social basado en comunidades de aprendizaje y vigilancia**, que se apoyan en el conocimiento creado externamente a tu organización. Aunque lo analizas internamente con tus colegas en tu entorno de trabajo, este conocimiento se ha generado fuera de tu organización. Y será lo que veremos en el siguiente capítulo.

Hasta ahora todas las estrategias de aprendizaje que te hemos explicado se producen también en el flujo de trabajo, cuando utilizas canales con

conversaciones en tu entorno de trabajo, incluidas estas dos nuevas estrategias que se basan en compartir conversaciones y contenidos digitales: documentos, fotos, enlaces a internet, etc.

Gráfico 5.1. Aprendizaje basado en la conectividad y conocimiento



Las primeras estrategias de aprendizaje relacionadas con la gestión del conocimiento suelen útiles para procesos de *upskilling*, ya que nos es más fácil utilizar el conocimiento que tenemos en las áreas organizativas y con los colegas más cercanos. Se trata de asegurar que podemos reutilizar el máximo conocimiento de nuestros colegas para la mejora de habilidades. Es posible utilizar estas estrategias para procesos de *reskilling*, si tenemos acceso al trabajo de colegas que han desarrollado habilidades diferentes a las nuestras. Los procesos de socialización de personas sin experiencia y que se someten a procesos intensivos de *reskilling* a menudo se basan en este tipo de estrategias.

El segundo tipo de estrategias más relacionadas con las comunidades de aprendizaje y vigilancia, además de para reforzar y mejorar habilidades de *upskilling*, lo podemos utilizar para explorar nuevas áreas de conocimiento o habilidades poco desarrolladas en nuestra organización con la ayuda de nuestros colegas en una situación similar.

Por esto, las comunidades de vigilancia pueden ser especialmente útiles en sistemas de *reskilling*, donde las nuevas habilidades pueden no estar desarrolladas en nuestros colegas, ni siquiera en nuestra organización, a veces debido a que el conocimiento al que queremos acceder es muy novedoso o porque no está desarrollado internamente.

Los pioneros de los sistemas de gestión del conocimiento, como los autores de los modelos de Nonaka y Takeuchi en 1995, le daban mucha importancia a lo informal y a lo presencial. Pero lo cierto es que este tipo de estrategias de aprendizaje en las grandes organizaciones se expande con he-

herramientas informáticas, de las que la pionera fue la de Arthur Andersen, a quien personalmente conocí en sus inicios y cuyo modelo ayudé a expandir.

Por ello, verás que en estos dos capítulos le damos mucha relevancia a la conectividad virtual y digital. Pero no todos los entornos están muy digitalizados, y volvemos a recordar que la reunión con colegas, los cafés y el envío de documentación por *e-mail* más clásico sigue teniendo relevancia.

La ventaja de tener estas estrategias en tu caja de herramientas es que suelen ser las más rentables desde el punto de vista de evitar errores por la experiencia. Deberías disminuir el coste inicial de cometer muchos errores (que ya hemos visto que a veces es muy elevado) si los quieres llevar a la práctica y debería mejorar tu entendimiento más práctico de las habilidades, definir cuáles son los «Comportamientos Críticos» más relevantes para introducir mejoras.

Cuanto mayor sea tu repertorio de posibilidades y de técnicas de aprendizaje, más posible es que escojas la más adecuada a cada momento de tu desarrollo.

5.4. Mentalidad *hacker*, descifrar el conocimiento tácito

Cuando hablamos de gestión del conocimiento, tendemos a pensar en bases de datos, en documentos, en manuales, en mejores prácticas o en manuales de procedimientos o de técnicas.

Lo asociamos a lo que se denomina conocimiento explícito, que son repositorios externos no humanos, ya sean formatos virtuales como discos duros en la nube, webs indexadas, ya sean formatos físicos como informes, reglamentos, normas o manuales técnicos.

Y, efectivamente, en nuestras organizaciones hay una parte del conocimiento que está formalizada en documentos o con otros soportes de imagen. Este tipo de conocimiento que podemos utilizar para aprender se conoce con el nombre de conocimiento explícito.

Pero el conocimiento más frecuente que hay en las organizaciones es el conocimiento tácito, del que hasta ahora te he hablado muy poco.

Es el que forma parte de nuestro **saber hacer**, de lo que sabemos nosotros o nuestros colegas, pero que no está escrito, ni estructurado. Se puede observar, se puede preguntar sobre él, pero no está formalizado. Este es el conocimiento más importante que tienen las organizaciones y de donde la mayoría de los profesionales pueden obtener más aprendizajes.

Gráfico 5.2. Conocimiento tácito – explícito

Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Es lo que sabemos	Es lo que está formalizado
«Saber hacer»	«Saber formal»
Se puede observar	Se puede ver y escuchar (vídeos y podcast)
Se puede preguntar	Se puede leer (manuales o informes)

Recordemos que el conectivismo nos dice que el aprendizaje se produce al conectar con el conocimiento que está en repositorios externos no humanos, pero también al conectar con nuestros compañeros podemos convertir su conocimiento en aprendizaje, con conversaciones o, simplemente, observando.

Y son estos mecanismos de aprendizaje por conversaciones los más comunes en todas las organizaciones, los que se producen gracias al conocimiento tácito que no está en ningún soporte digital.

Las organizaciones, de una forma invisible, codifican el conocimiento tácito culturalmente. Es decir, sin que nadie sea consciente, todos tus colegas y tú mismo estás expuesto a este conocimiento sin saberlo, pues impregna los procedimientos no escritos, los valores, el tipo de decisiones que se toman y las formas de análisis y el razonamiento que se sigue.

Por tanto, sin saberlo, cada organización en su funcionamiento cotidiano te ofrece una forma de pensar y de hacer las cosas que es compleja de detectar, pero que desde el punto de vista del aprendizaje es muy valiosa. Todas las organizaciones han creado sistemas de gestión del conocimiento tácito que son muy eficaces y configuran su cultura.

Sin saberlo, cuando aprendes del conocimiento tácito, no sabes que estás aprendiendo, sigues normas no escritas, te dejas guiar por tus jefes, observas lo que no debe ser hecho, observas qué se valora, analizas sin ser consciente a los colegas más veteranos. Es un aprendizaje vicario que hacemos sin esfuerzo, vemos qué es posible, qué no es posible hacer, lo hacemos como el acto de respirar, al que no prestamos atención, pero todos sabemos que es fundamental.

Sin saberlo, cuando este aprendizaje se produce, no nos sentimos en ningún observatorio, no somos conscientes de que estamos haciendo ma-

pas mentales constantemente, no somos conscientes de que estamos recogiendo las prácticas refinadas de otros colegas a lo largo del tiempo. Simplemente, hacemos lo que se nos pide, como se nos pide.

No es necesario estar especialmente motivado para seguir estos tipos de aprendizaje, igual que no nos motivamos para respirar, vemos avances, vemos resultados, nos sentimos guiados, nuestro entorno nos dice qué es lo que se espera y qué es lo correcto. Desde el administrativo más novato al técnico más cualificado, todos aprenden sin problemas.

Pero aquí te vamos a proponer ir más allá. Para profundizar en la meta-competencia aprender a aprender, te vamos a proponer que este proceso invisible para todos tus compañeros para ti debe ser visible. Tu objetivo es mejorar tus mapas mentales y crear un observatorio de habilidades, lo que implica que el invisible conocimiento tácito debe detectarse, clasificarse y valorizarse.

Te vamos a proponer que sigas la denominada mentalidad *hacker*, que se basa en tener una extrema curiosidad y aprender a utilizar sistemas o herramientas para propósitos distintos a los que les dieron originalmente. Acceder a un determinado sistema y realizar modificaciones desde dentro para conseguir nuevos objetivos.

Tú debes plantearte con tu mapa de habilidades dónde está el conocimiento tácito o implícito que puede mejorar esas habilidades. Debes intentar averiguar quién posee ese conocimiento, descifrar qué caminos siguieron y cómo lo consiguieron. Trasladarlos a mapas mentales o comportamientos críticos.

Para facilitarte esta labor, te mostraremos los principios y las diferentes técnicas que te permitirán descifrar y conectar con todo el conocimiento, implícito y explícito, mediante el modelo de gestión del conocimiento SECI de Nonaka Takeuchi.

Te proponemos seguir las cuatro fases del esquema del SECI. En cada una de ellas nos vamos a plantear qué tipo de estrategias de aprendizaje y técnicas puedes utilizar.

De esta forma, lo que para la mayoría de tus colegas es un aprendizaje inconsciente, para ti se comenzará a estructurar en función de tu mapa de habilidades.

Te vamos a pedir que, de una forma exhaustiva, con tus habilidades analices los comportamientos críticos más relevantes que se han seguido en cada habilidad por parte de tus colegas.

Cuando hablemos de conocimiento explícito, te será más fácil identificar entre los objetos físicos y virtuales, y cómo conectar con este tipo de conocimiento. Pero, al igual que los que poseen la mentalidad *hacker*, tú

deberás desarrollar la capacidad, el olfato, para hacerlo con el conocimiento tácito, de forma que puedas aprender en todas las habilidades sin importar la tipología de conocimiento con la que estes trabajando.

Gráfico 5.3. Modelo de Gestión del Conocimiento



Modelo basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi

Esta metodología, como la mayoría que encontrarás en el libro, se basa en que, para aprender a aprender, hay que aprender a cambiar, por ello el éxito de tu estrategia de autoaprendizaje se basa en que realmente efectúes cambios personales y los interiorices.

5.5. La socialización(S): identificar y valorizar lo invisible

Aunque el conocimiento tácito es el más frecuente en nuestras organizaciones, ya te hemos comentado que es invisible y la dificultad es hacerlo consciente. Además, también es difícil mapearlo y entender los caminos o comportamientos críticos que te permitirían adquirirlo.

Pero recuerda, lo que hace que nuestras organizaciones tengan éxito y funcionen son esas habilidades organizativas que no son fáciles de descifrar, pero que algunos de nuestros colegas han aprendido en su día a día.

Para descodificar las habilidades que necesitamos desarrollar que están en el cerebro de nuestros colegas, lo primero que debes es detectarlas. ¿Qué hace que mi responsable organizativo y algunos de mis colegas sean tan buenos en determinados procesos de venta (influencia)? ¿Cómo mi colega consigue la implicación de sus alumnos (empatía)? ¿Qué es lo que hace que en general los coordinadores de equipos sean personas con muy bajos niveles de conflictos (liderazgo)?

Se trata de que para ti sea visible dónde están bien desarrolladas las habilidades que tú quieres desarrollar y establezcas qué comportamientos críticos son los claves que te pueden permitir acelerar la mejora en tu habilidad. Y todo esto debería basarse en la relación con tus colegas.

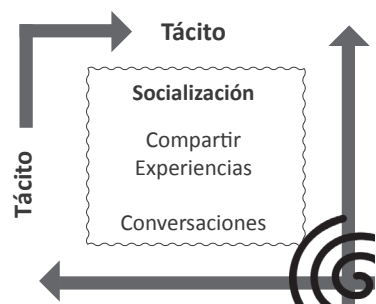
A cómo conectamos nuestro conocimiento tácito con otros colegas en nuestro trabajo el modelo SECI lo llama «socializar» el conocimiento.

Para determinar las claves que te permiten descifrar el conocimiento que quieres socializar, la actividad clave es la observación y la conversación.

Realizar algunas reflexiones con tus colegas sobre su *know how* puede ser extraordinariamente relevante, aunque quizás ese conocimiento que te interesa también sea invisible para tu interlocutor. En las habilidades duras las peticiones de ayuda y las respuestas son más fáciles.

Para acceder al *know how* o comportamientos críticos, la socialización más habitual se produce también en la actividad laboral resolviendo un problema juntos, cuando colaboramos o tomemos decisiones con nuestros compañeros. Pero esto es solo posible con colegas cercanos.

Gráfico 5.4. Gestión del Conocimiento: socialización



Otras estrategias informales son intentar provocar estas interacciones de forma proactiva, intentando trabajar en determinadas áreas de forma temporal, cambiar de centro, pedir asignaciones, intentar realizar proyectos o cambiar nuestro rol o trabajo parcialmente. Y mucho más complejo es intentar cambiar de empresa.

Formalizar la socialización es posible, en algunas áreas organizativas hay reuniones o actividades en las que se comparten experiencias de forma sistematizada.

Podemos crear actividades formales, reuniones para compartir técnicas, experiencias, valores, criterios de decisión, etc. Pero aquí tu nivel de

influencia debe ser mucho más elevado. Será necesario que puedas convencer a otros de tus objetivos.

Las organizaciones que logran establecer reuniones de intercambio sistematizadas, como las sesiones clínicas del personal sanitario, que a veces son diarias y suelen ser su principal fuente de aprendizaje, o sesiones sobre mejores prácticas en entornos comerciales, educativos o entornos técnicos, crean entornos muy valiosos de aprendizaje, verdaderas escuelas profesionales.

Ficha 5.1. SOCIALIZACIÓN. SESIONES SEMANALES DE ENFERMERÍA

Habilidad Blanda: Medir factores de Bienestar en la organización

Comportamiento Crítico: Utilizar más y mejor las herramientas de ansiedad en el grupo de enfermería

Objetivo: Los grupos/turnos de enfermería que dedican más tiempo informal (de Whats Apps) y Formal cómo reuniones a hablar de los cuestionarios de ansiedad son los que van poniéndose «más acciones» y estrategias para reducir la ansiedad y son los que más mejoran

Dinámica: Asegurar que al menos una vez al trimestre haya en las reuniones de cada grupo análisis de la evolución de datos y propuestas de acciones, dónde se analicen las propuestas de otros grupos y se propongan acciones

Tipos de Comportamientos a analizar (facilitador Responsable de Riesgos Laborales):

1. ¿Qué acciones tenemos en marcha y su evolución?
2. ¿Qué acciones tienen otros grupos, análisis y consideración?
3. Evolución de datos

En nuestra sociedad cada vez más conectada, donde todos nos hemos acostumbrado a compartir información en redes, la socialización se produce cada vez más en red. Las organizaciones apuestan mayoritariamente por este tipo de soluciones que multiplican las conversaciones y están sustituyendo a la conversación informal y que tienen soluciones que permiten compartir ficheros e información, hacerlo en red y, especialmente, de forma asíncrona, lo que tiene muchas ventajas.

Efectivamente estas comunidades de socialización pueden ser mediante redes sociales corporativas (asíncronas) tipo Teams o WhatsApp o mediante herramientas síncronas tipo Zoom con nuestros colegas con fines

profesionales. Esto puede facilitar el acceso al conocimiento de tus colegas, y puede ser fundamental en tu estrategia de aprendizaje.

La ventaja de las redes sociales asíncronas es que evitan el problema de la *reunionitis*, que disminuye nuestra productividad.

Obviamente, para crear una comunidad o una red formal, debes tener o liderazgo o una capacidad de influencia elevada, y no siempre te será posible. Pero crear comunidades informales está al alcance de cualquier profesional. Y he conocido profesionales que han logrado acelerar de forma exponencial sus habilidades con equipos de dos o tres personas para temas concretos que les preocupaban.

Aunque te parezca extraño, la soledad organizativa existe y no solo tiene efectos nefastos para el aprendizaje, sino efectos motivacionales muy profundos, un grave problema que afecta al bienestar. Afecta a todo tipo de profesionales, pero especialmente a profesionales muy cualificados como médicos o abogados, sobre todo en la Administración pública. Las interacciones en nuestro entorno de trabajo no son tan frecuentes y crearlas es una habilidad más que debemos cultivar.

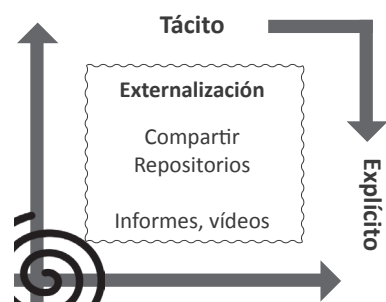
Para muchas organizaciones este tipo de comunidades constituyen una parte fundamental de la estrategia de aprendizaje y de su éxito, como puede ser el ejemplo de la Caixa y su Virtaula. Sus reuniones diarias han sido consideradas un espectacular ejemplo del funcionamiento de estas técnicas.

5.6. La externalización(E), la clave la reutilización

En general cuando oigas hablar de gestión del conocimiento, la mayoría de los profesionales piensa en lo que el modelo de Nonaka Takeuchi denomina explicitar o tangibilizar el conocimiento o fase de externalización. Consistente en transformar el conocimiento tácito o *know how* en conocimiento explícito o formalizado para compartir mediante documentos, esquemas, vídeos, procedimientos, cursos o guías.

La mayoría de las empresas que utilizan sistemas de gestión del conocimiento piensan en repositorios de conocimientos

Gráfico 5.5. Gestión del Conocimiento: Externalización



que pueden ser procedimientos, dibujos, planos, manuales, pequeños artículos, referencias, buenas prácticas, casos de éxito, etc.

Es decir, piensan en cómo externalizar el conocimiento para que sea accesible y visible a otras personas y acelerar el aprendizaje organizativo.

En tu estrategia de aprendizaje debes pensar si en las habilidades que has decidido desarrollar hay conocimiento disponible en tu organización al cual puedas acceder.

Si no lo hay, te propongo que seas proactivo y, para ello, tendrás de nuevo dos estrategias, una más informal y otra más formal.

La estrategia más informal y rápida es reutilizar o reaprovechar documentos o referencias que ya existen y convertirlos en modelos o mejores prácticas. Se trata de pedir que te seleccionen un trabajo o varios trabajos ya realizados para que te puedan servir de guía, por lo que el esfuerzo que pides es menor.

Siempre puedes ser proactivo y, si no encuentras el consenso, tú puedes inventariar tus propias técnicas, procedimientos, casos, piezas o actuaciones.

Te puedes convertir tú en tu propio gestor del conocimiento y tu disco duro ser tu repositorio de conocimiento, basándose en un índice o taxonomía que corresponda a tus comportamientos críticos y habilidades que desarrollar. Pero, si lo haces con otros compañeros, será más fácil y multiplica su valor, y esto también de nuevo se puede llevar a cabo de forma informal en pequeños grupos.

Utilizar la mentalidad de *hacker* es entender quién y en qué ámbitos puedes acelerar una habilidad creando un grupito de Teams con poco esfuerzo y añadirle un repositorio donde compartir documentos. Algunos documentos te permitirán ahorrar mucho tiempo o te ayudarán a avanzar en la forma de entender una realidad, y otros documentos te harán perder el tiempo.

En la estrategia más formal puedes de forma proactiva intentar facilitar que se prepare conocimiento para su difusión, para externalizarlo, y lo puedes proponer con otros colegas que tengan necesidades de desarrollo parecida a las tuyas. Es un proceso que suele ser costoso, pues estáis pidiendo a terceras personas un esfuerzo coordinado de sistematización que debe tener el visto bueno de la organización.

Es frecuente encontrar colectivos que comparten documentación relevante, así, por ejemplo, algunos despachos de abogados inventarían por tipologías sus casos, también lo hacen los arquitectos con sus planos, los ingenieros con algunas instalaciones, los creadores de juegos con algunas rutinas de programación o las secretarías con tipologías de carta. En estos

casos, la externalización consiste en seleccionar el caso, la mejor práctica, y etiquetarla y prepararla para ser compartida.

Ficha 5.2. COMBINACIÓN. APROVECHAR «CURSO CÁNCER DE COLON» PARA ECPATÍA

Habilidad Blanda: Autogestión Emocional

Comportamiento Crítico: Los profesionales de enfermería con estrategias (inconscientes) de distanciamiento emocional tienen menos problemas de salud mental y no pierden la empatía percibida por el paciente (Ecpatía). Mejorar este aspecto es clave pues el 62% de los profesionales del Hospital son de Enfermería y tienen muy elevados índices en problemas de bienestar.

Objetivo: Este curso es un ejemplo de cómo el cuidado emocional del paciente tiene un elevado impacto en la recuperación y seguimiento del tratamiento. Aprovechar el curso para establecer pautas y recomendaciones para reducir el estrés y analizar la respuesta más adecuada frente a las peticiones de los pacientes.

Documento: Un curso en powerpoint donde las 20 últimas páginas establecen técnicas que pueden servir para regular el estrés e incrementar la empatía con el paciente. ECPATÍA

Tipos de Comportamientos analizados (facilitador Responsable de Riesgos Laborales):

A partir de la Lectura de las 20 últimas páginas del curso (Capítulo 8. Gestión emocional)

- ¿Se describen bien las emociones más frecuentes y el proceso de Ecpatía?
- ¿Son útiles las preguntas que se realizan? ¿Y las respuestas?
- Este protocolo emocional asociado al Cáncer de Colón es extrapolable a otros tratamientos
- Crear protocolo extrapolable a múltiples tratamientos

Hay responsables organizativos que logran *hackear* sus organizaciones y son capaces de incrementar brutalmente la productividad de sus áreas.

Saben que con un poco de esfuerzo compartido y un simple índice o taxonomía pueden gestionar una cantidad ingente de materiales fáciles de recuperar. Y para asegurar la calidad de los materiales y su adecuada selección y actualización, se escoge y motiva a las personas más expertas, *knowledge managers* o gestores del conocimiento, que con muy poco esfuerzo permiten obtener una aceleración del conocimiento extraordinario.

La más mencionada práctica, la más conocida y estudiada fue la de Arthur Andersen, a principios de los noventa; en aquellos momentos yo

era empleado y os puedo asegurar el aprendizaje en las emergentes áreas de consultoría, como en mi caso, las de capital humano. Supuso una ventaja estratégica competitiva que, durante algunos años, fue copiada por empresas de la competencia y clientes. Y su impacto fue tan elevado que más tarde se hicieron estudios y teorías al respecto.

5.7. La combinación (C), colabora y trabájalo

La evolución del conocimiento hace que cualquier documento quede desfasado con facilidad. Por otra parte, es frecuente que encuentres dificultades en trasladar un caso o un esquema a la mejora de una habilidad o para resolver un problema diferente al que fue planteado el documento.

Para que el conocimiento se convierta en aprendizaje, a veces basta con visualizar un esquema, leer un procedimiento o una buena práctica, pero otras veces debemos modificar el documento y realizar adaptaciones.

Trabajar un documento con otras personas, reflexionar sobre lo escrito, contrastar dos casos prácticos, reflexionar de nuevo, analizar, poder cuestionarse lo que hay escrito puede ser importante para entender una nueva aplicación. Y puede ser la clave en tu estrategia de aprendizaje.

En el modelo SECI esta es la tercera fase o fase de combinación, y se produce cuando compartimos y analizamos con otros el conocimiento tangible, el manual, el procedimiento o el caso de éxito.

La mejor forma de combinarlo es compartirlo y abrir debate en grupo, pues, cuando hay interacción, se multiplica el aprendizaje. Pero, si no es posible hacerlo en grupo, intenta hacerlo individualmente tú solo o con un colega.

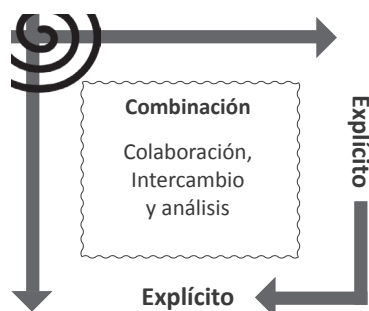
Aprovechar a nuestros colegas más especializados, o a veces a los más cercanos, además de ayuda para la reflexión, es muy relevante para nuestra motivación.

En las organizaciones a menudo hay procesos de combinación institucionalizados, tanto de tipo individual como de tipo colectivo.

Así, por ejemplo, un proceso de tipo individual de combinación se produce en el proceso de acogida, donde al nuevo profesional, además de darle unos manuales, se le asigna un *buddy* o mentor. Donde el profesional que acaba de aterrizar en una organización reflexiona o pide explicaciones a su *buddy* sobre lo que está leyendo y este le guía y le ayuda a interpretarlo.

Otro ejemplo de proceso de tipo individual se produce en el proceso de transición, cuando un profesional muy especializado se jubila y, además de

Gráfico 5.6. Gestión del Conocimiento: Combinación



dejar lista la documentación, se realiza un proceso de traspaso en el que, además del conocimiento explícito, se comparte el conocimiento tácito, los secretos del oficio.

Inspírate en este tipo de ejemplos que en algunas ocasiones son individuales (solo hay dos personas) y proactivamente haz algo parecido, si te es posible, para incrementar tu aprendizaje.

Algunas organizaciones en su estrategia de gestión de conocimiento crean grupos de trabajo y análisis. Partiendo de un modelo o documento, se hacen mesas redondas, de discusión, grupos de pruebas, reuniones de usuario, etc.

Todo este tipo de grupos se están virtualizando y se convierte en comunidades de conocimiento, donde, además de compartir el conocimiento de forma virtual, se produce la discusión de forma virtual y se realizan actos o sesiones de discusión básicamente virtuales y las conclusiones se intentan sistematizar. Este tipo de equipos tiene ciertos parecidos a las comunidades de práctica.

Lo interesante es que, al margen de almacenar manuales, casos o referencias en un directorio, también se pueden almacenar los procesos de análisis y discusión. El almacenamiento es cada vez más barato y, donde antes inventariábamos documentos, ahora cada vez más lo podemos hacer con reuniones o sesiones clave sobre la reinterpretación o aplicación de estos documentos.

En las nuevas redes colaborativas que han proliferado tras el teletrabajo muchos equipos comparten su trabajo o prácticas para que sirvan como referencia o guías a otros. Y a menudo estos se someten a crítica o discusión de una forma informal y en algunas ocasiones se extraen conclusiones o se mejoran para su reutilización o se adaptan. Como ya te comenté, en el mundo de la informática las galerías compartidas son la clave de la productividad de muchos profesionales.

De una forma inconsciente están combinando el conocimiento. Como siempre, se trata de que tú seas consciente de este tipo de procesos y los actives y modelos para mejorar tus habilidades y las de tus colegas cuando te sea posible.

5.8. Interiorización (I), apropiación emocional

Debes saber que hasta ahora has recibido conocimiento e información. Has podido mejorar tus mapas mentales y establecer qué caminos o comportamientos críticos son más relevantes. Incluso, en la anterior fase, los has intentado adaptar a tu situación. Pero recuerda que conocer el camino no es andar el camino, que tener un mapa no es conocer el territorio, y tener un buen mapa mental de una habilidad con sus comportamientos críticos es básicamente memoria semántica que debes convertir en procedimental.

Para que la información se consolide, se afiance, para que se automatice, para que se convierta en un aprendizaje más valioso, hay que ponerlo en práctica. Es decir, el comportamiento crítico que consolidar debe convertirse en un plan y en acción.

La última fase de este proceso es la interiorización del conocimiento, donde el aprendizaje produce por qué este conocimiento se lleva a la práctica, se prueba, se ejecuta lo que has aprendido. La interiorización es el proceso que convierte el conocimiento en aprendizaje y lo enriquece. Un comportamiento crítico que consolidar se consolida cuando se interioriza.

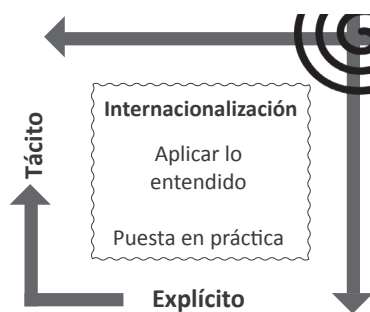
Aunque no todos los aprendizajes es necesario llevarlos a la práctica. De hecho, podemos aprender cosas que nunca hay que hacer.

No obstante, la mayoría de las cosas se fijan y mejoran con la experiencia. Así, por ejemplo, crear hábitos en algunas habilidades requiere del comportamiento, para su avance requiere autoconfianza en su ejecución, y su desarrollo requiere una maduración que a veces exige una planificación progresiva.

No vamos a repetir todos los argumentos que ya hemos visto en los capítulos anteriores de este bloque de aprendizaje social en el flujo de trabajo, no vamos a hablar otra vez de la importancia de experimentar o de cómo se aprende haciendo.

Técnicamente queremos pasar de un aprendizaje basado en memoria semántica o conceptual (más inestable) a un aprendizaje basado en memoria procedimental, que es aquella que se encuentra automatizada y es inac-

Gráfico 5.7. Gestión del Conocimiento: Internalización



cesible de manera explícita para nosotros. Es un aprendizaje con una memoria relacionada con la información acerca del saber hacer.

Como nos dice el neurocientífico Francisco de Mora, «el cerebro solo aprende si hay emoción». Y la emoción se activa más con la experiencia, es cuando fijamos mejor nuestro aprendizaje y los comportamientos asociados.

Por tanto, en las primeras fases las emociones se encienden y mantienen el conocimiento mediante la curiosidad y la atención, por el interés del descubrimiento que tiene cada persona, pero idealmente para fijar el aprendizaje, para calibrar el avance de nuestras habilidades, se requiere acción.

De hecho, los primeros teóricos del aprendizaje social, como Cornell Montgomery en el siglo XIX, ya señalaban claramente estas fases de aprendizaje diferenciadas y muy parecidas a las que hemos visto: contacto, observación e imitación de otras personas.

Las organizaciones para fijar el aprendizaje diseñan lo que hemos explicado como metodologías activas: talleres y ejercicios prácticos, pruebas supervisadas, puestas en práctica, etc. Si no tenemos la posibilidad de hacerlo en grupo, debemos seguir la misma estrategia de aprendizaje que si lo hiciéramos con una metodología activa, incluso nos podemos plantear hacer simulaciones.

Cuando te proponíamos buscar asignaciones. cambiar de área o participar en proyectos, además de observar y hacer mapas conceptuales o determinar comportamientos críticos, estas estrategias te permitirán poder aplicar y poner en práctica el conocimiento lo más rápidamente posible.

Si trabajas en red o en equipo, los comentarios, la resolución de dudas, sirven de soporte motivacional y de guía en la ejecución, y esto también se puede hacer virtualmente. En muchas redes sociales corporativas puede haber mucha generosidad y complicidad y, a menudo, son verdaderos equipos de aprendizaje basados en la conectividad social.

5.9. Gestión del conocimiento y aprendizaje individual

En la era del conocimiento, el éxito de las organizaciones radica en acelerar la transferencia del conocimiento para solucionar problemas y estimular la obtención de resultados, para crear lo que se denominan organizaciones inteligentes o de rápida adaptación.

Una organización que aprende, que fomenta una cultura del aprendizaje, ofrece más oportunidades de aprendizaje a sus colaboradores y son el

terreno más fértil para tus estrategias de autoaprendizaje. Pero ¿qué pasa si no estás en una organización de este tipo?

Es posible que no sea una prioridad en tu área organizativa que la mayoría de tus colegas o responsables sean impermeables a este tipo de acciones. Esto pasaría, aunque algunas personas sí que tengan algunas habilidades y comportamientos claves en tu mapa de habilidades.

Como ya te puedes suponer, te recomendamos una vez más que seas proactivo, la característica principal de aprender a aprender. Las estrategias de autoaprendizaje (no de aprendizaje colectivo) se basan en la premisa de que tú eres el arquitecto de tu propio aprendizaje.

Aunque la gestión del conocimiento es un concepto aplicado a organizaciones, hemos visto que se puede implantar con éxito en pequeños equipos informales para potenciar el aprendizaje social sin necesidad de que la organización formal participe de estas estrategias.

El conocimiento es un recurso que se puede transferir de forma personalizada, sin necesidad de que haya unas prácticas muy sofisticadas. Solo necesitas la complicidad de alguno de tus colegas y, si es posible, de tus jefes.

Para aplicar estas prácticas más informales, es muy importante entender la naturaleza de las fases de gestión del conocimiento, para poderlas adaptar a tus circunstancias.

De forma resumida, te vamos a recordar acciones relacionadas con el aprendizaje que hemos visto y que las hemos asociado a las cuatro fases del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, pero ahora lo vamos a hacer con visión más individualizada, es decir, para que lo puedas hacer con muy pocos colegas y aprovechando recursos organizativos muy informales. Esto es, en un escenario de un área organizativa muy gris donde la mayoría de tus colegas/jefes no estén dispuestos a hacer esfuerzos significativos.

(S) Socialización (de tácito a tácito): Buscamos personas conocidas que nos puedan comunicar sus experiencias y guías e idealmente acompañarnos y orientarnos, nos planteamos crear un WhatsApp con colegas. Y obviamente aprovechamos las capacitaciones y las redes internas e intentamos estar atentos a charlas o cualquier otro acto formal/informal donde podamos obtener información relevante.

(E) Exteriorización (de tácito a explícito): Buscamos el conocimiento tangible (manuales, procedimientos, guías...), tanto los públicos como los no públicos. Es muy importante recoger las mejores prácticas de colegas expertos, documentos que nos muestren cómo se ha trabajado bien en algu-

na práctica. Si no supone un esfuerzo y no te perciben como un competidor, la mayoría de personas está dispuesta a compartir documentos valiosos.

(C) Combinación (de explícito a explícito): buscamos personas con las cuales podamos interaccionar para analizar procedimientos, protocolos, guías o cualquier otro elemento de conocimiento explícito. Utilizamos estos materiales para entender cómo se pueden mejorar, pero sobre todo para personalizarlos. Idealmente personas más expertas que tú, si no algún colega que al menos comparta el interés.

(I) Interiorización (de explícito a tácito): buscamos la experimentación de lo aprendido y su puesta en práctica en solitario. Aunque idealmente sería mejor acompañados o guiados por personas expertas o equipos de referencia, de forma que interioricemos socialmente el conocimiento, buscamos oportunidades para ponerlas en marcha. Nuestra capacidad para buscar entornos donde aplicarlos sin que estos supongan ruido en el funcionamiento rutinario de la organización será bienvenido.

Quizás aún no seas un experto en aprender a gestionar el conocimiento de una organización, pero al menos este tipo de enfoque te debería ayudar a buscar estrategias de aprendizaje para ti en tu organización, en el flujo de trabajo, incluso con un pequeño grupo de personas.

Si tienes problemas en aplicar este tipo de procedimientos con uno, dos o tres colegas, tendrás que utilizar algún método que se pueda hacer individualmente. Siempre puedes utilizar el método Zettelkasten o caja de notas, un gran acelerador del aprendizaje basado en gestionar notas como unidad de conocimiento.

Se trata de, cuando la información que obtengas sea muy elevada, en vez de organizar la información en repositorios de conocimiento, lo hagas individualmente en base a notas.

El método se comenzó a popularizar porque Niklas Luhmann, un sociólogo alemán, muy prolífico, quien utilizaba este método entre otras cosas para escribir artículos y libros. En los últimos años han surgido numerosas aplicaciones de Notas para los móviles (Evernote, OneNote) y se han convertido en una fuente inagotable para recopilar información de rápido acceso y muy fácil de enlazar.

Aunque el método inicialmente proponía notas en papel con una idea, con los nuevos dispositivos y herramientas, puede ser una nota un enlace a un artículo, vídeo, pódcast o a un documento.

El sistema de *hashtags* o áreas de conocimiento funciona como índice igual que lo hace en los sistemas sociales que te hemos propuesto en ges-

ción del conocimiento tácito. Pero nada te impide (de hecho, muchos lo utilizan así) utilizarlo para organizar conocimiento implícito, con ideas que hayas podido obtener.

En el siguiente capítulo, vamos a analizar otra forma de gestionar con tus colegas el conocimiento, pero en este caso el conocimiento externo a tu organización.