

Cuando el conocimiento se va con las personas: El desafío de las empresas para evitar la fuga de capacidades

Autor: UNEGOCIOS FEN - UChile , La mayor rotación laboral, el recambio generacional y la aceleración tecnológica están poniendo presión sobre un activo difícil de reemplazar. Las empresas están invirtiendo en inteligencia artificial, nuevas plataformas y procesos de transformación, pero existe otra brecha que puede avanzar de manera mucho menos visible: la pérdida del conocimiento acumulado por quienes dejan la organización. No se trata únicamente de información que pueda quedar registrada en un manual o procedimiento. Parte importante del conocimiento que permite resolver problemas, tomar decisiones o responder frente a situaciones concretas se construye a través de la experiencia y permanece en las personas que lo han desarrollado. Ese fue uno de los principales desafíos abordados por Danny Szántó, gerente corporativo con más de 28 años de experiencia y docente de Soluciones Corporativas de Unegocios FEN UCHILE, durante el Corporativos Talks “Del conocimiento a la acción: cómo acelerar la transferencia de capacidades en las empresas”. Szántó advierte que muchas organizaciones todavía no cuentan con mecanismos que permitan convertir ese conocimiento individual en una capacidad que pueda permanecer y transferirse dentro de la empresa. “Pregúntese usted, ¿cómo está perdiendo la capacidad y el know-how la empresa cuando hoy día no tenemos un plan y una mirada interna para poder hacer esa transferencia de conocimiento?”, planteó durante la conversación. El conocimiento que no está en los manuales. La dificultad adquiere especial relevancia en posiciones donde el desempeño depende de aprendizajes que van más allá de los procedimientos formales. Prácticas desarrolladas durante años, criterios para enfrentar determinados escenarios y conocimientos adquiridos a partir de la experiencia pueden desaparecer cuando quienes los concentran dejan sus cargos. El problema se intensifica en un mercado laboral en el que las trayectorias profesionales ya no necesariamente se desarrollan durante décadas dentro de una misma organización. La mayor movilidad obliga a las empresas a enfrentar con más frecuencia la incorporación de nuevos equipos y, con ello, la necesidad de acelerar la transferencia de capacidades para mantener su operación y el servicio a sus clientes. Para Szántó, esta transformación también está asociada a cambios posteriores a la pandemia y a nuevas expectativas respecto del trabajo. En ese escenario, las empresas deben asumir que la permanencia de las personas puede ser menor y preguntarse cómo lograr que el conocimiento acumulado continúe circulando aun cuando los profesionales cambien. ¿Dónde está el cuello de botella? Uno de los principales obstáculos es que la transferencia de conocimiento no siempre cuenta con tiempo ni con un método definido. Según Szántó, el entrenamiento tradicional dentro del trabajo tiene dificultades para escalar y las organizaciones no necesariamente incorporan la transferencia de capacidades dentro de sus prioridades. A ello se suma que el conocimiento de quienes tienen mayor experiencia puede ser altamente práctico, pero necesita ser estructurado para transformarse en aprendizaje transferible. Esto supone una diferencia entre simplemente reunir a un trabajador experimentado con uno nuevo y construir un proceso sistemático de transferencia. El desafío pasa por identificar qué conocimiento es crítico, estructurarlo y generar mecanismos que permitan que otros puedan incorporarlo y aplicarlo. El aprendizaje, además, necesita acercarse al lugar donde efectivamente se toman las decisiones. Szántó pone el foco en el entrenamiento que ocurre “en el punto de acción”, donde quienes se incorporan a una organización no solo deben comprender su cultura, sino también aprender prácticas de trabajo que se han construido a lo largo del tiempo y que han generado valor para la compañía. De la experiencia individual a una capacidad de la empresa. Algunas compañías han abordado este problema mediante academias corporativas y modelos internos de formación. Durante la conversación se mencionaron experiencias de empresas como McDonald’s, Samsung, Disney y Apple, que han desarrollado distintas formas de estructurar y transmitir conocimientos vinculados a sus operaciones y cultura. El elemento común, según Szántó, es que estos modelos no sustituyen al experto interno. Por el contrario, buscan articular su experiencia mediante una estructura, una metodología y una pedagogía que permitan evitar que el conocimiento crítico dependa exclusivamente de determinadas personas. El caso de McDonald’s permite ilustrar esta lógica. Su modelo de formación ayudó a sistematizar procesos operacionales y mantener estándares que finalmente inciden en la experiencia del cliente. La transferencia de conocimiento deja así de ser únicamente una tarea de capacitación y se vincula directamente con la capacidad de una organización para mantener determinadas formas de operar. Formar a las personas aunque puedan irse. La mayor movilidad laboral plantea, además, una disyuntiva conocida por las empresas: invertir en la formación de profesionales que posteriormente podrían llevar ese conocimiento a otra organización. Durante la conversación, Szántó sostuvo que la respuesta no debería ser dejar de formar, sino trabajar también sobre la capacidad de la empresa para

generar vínculos con sus colaboradores. En su análisis, la construcción de una marca empleadora puede contribuir a mantener conectadas a las personas con la organización, incluso en un contexto en que las carreras son más móviles. El desafío, por tanto, tiene dos dimensiones relacionadas: desarrollar a las personas y, simultáneamente, evitar que el aprendizaje generado dependa exclusivamente de su permanencia. La inteligencia artificial acelera el desafío. La irrupción de la inteligencia artificial añade una nueva capa al problema. Mientras algunas tareas y funciones comienzan a transformarse, el conocimiento experto continúa siendo relevante para entregar contexto, evaluar resultados y determinar cómo aplicar estas herramientas. Martín Cook, director de Unegocios FEN de la Universidad de Chile, planteó durante la conversación tres niveles de formación en inteligencia artificial: uno asociado al uso cotidiano de estas herramientas; un segundo nivel “agéntico”, relacionado con sistemas capaces de ejecutar tareas de manera autónoma; y un tercero estratégico, orientado a incorporar la tecnología en la resolución de problemas de la organización. Szántó, en tanto, destacó que la adopción tecnológica no elimina la importancia del conocimiento acumulado por los especialistas. A su juicio, la clave está en adoptar la inteligencia artificial y utilizarla como apoyo, en lugar de plantear una competencia entre la experiencia humana y la tecnología. “Cualquier prompt que usted le ponga a la inteligencia artificial requiere parte del conocimiento que tiene el experto que le está preguntando”, sostuvo. La tecnología puede acelerar procesos y ampliar las capacidades de las organizaciones, pero no resuelve por sí sola el desafío de identificar, estructurar y transferir el conocimiento que las personas han construido a lo largo del tiempo. En un escenario marcado por una mayor movilidad laboral, el recambio generacional y la aceleración tecnológica, la gestión del conocimiento adquiere así una dimensión estratégica. El desafío para las empresas es lograr que la experiencia acumulada por sus equipos no permanezca únicamente en las personas, sino que pueda transformarse en una capacidad que la organización conserve, comparta y desarrolle en el tiempo. Precisamente en ese desafío se sitúa el trabajo de Soluciones Corporativas de Unegocios FEN, que busca vincular las necesidades estratégicas de las organizaciones con procesos de formación diseñados a partir de sus propios desafíos y contextos, facilitando el desarrollo y la transferencia de capacidades al interior de las empresas. Webinar completo en el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=NHh-IUHgbal>