



**¿Dónde está el
conocimiento?**



¿Dónde está el conocimiento?

Sergio Slipczuk

¿El conocimiento se guarda en la biblioteca? ¿En la computadora? ¿En el cerebro? La pregunta es de extrema relevancia porque define el eje central de la gestión del know how en las empresas, un tema crítico cuando se entiende que el corazón del negocio no son los inversores, ni la estructura ni el mercado: es el know how disponible en la empresa.

Hilando fino

En Latinoamérica es frecuente considerar al conocimiento como un bien de uso y a veces como un bien de cambio, algo tangible que es posible acumular en algún lado, igual que el dinero.

Las personas buscan acumular diplomas y en muchas partes los diplomas suponen un incremento salarial, como si haber recorrido un trayecto académico significara acumular conocimiento.

En tanto el conocimiento se considera un capital, la falta de conocimiento en Latinoamérica es ponderada como una pérdida, un vacío, una falla o un demérito. La primera consecuencia de esta creencia popular es que la falta de conocimiento se trata de ocultar, se disimula, se evita exponer.

En las redes sociales abundan las recomendaciones y los trucos que les recomiendan a las personas que buscan trabajo, para que logren sortear la entrevista laboral con respuestas ensayadas para ese evento con la finalidad de reaccionar a las preguntas del entrevistador respondiendo lo que el entrevistador cree que es adecuado.

Esta práctica pública que nadie censura es posible en el contexto de una cultura donde predomina la simulación y la baja transparencia. La persona que responde lo que el otro espera y no lo que en realidad piensa, probablemente deberá simular lo mismo en muchas otras situaciones durante su trayectoria en ese empleo, en tanto ha partido con un contrato laboral inicial basado en premisas falsas.

La cultura de la simulación es evidente cuando también muchos entrevistadores pintan a la empresa contratante de “color esperanza”, presentan una organización idealizada omitiendo deliberadamente ciertos aspectos poco gratificantes del entorno laboral.

La segunda consecuencia de considerar al conocimiento como un bien acumulable, es que al ocultar lo que no se sabe se desperdicia la oportunidad de aprender y se evita opinar por temor a exponer la propia carencia.

Según varios autores entre los que se encuentra Bernardo Kliksberg en su obra [Capital Social y Cultura](#) auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo, existen cuatro formas del capital:

- Capital natural (Agua, minerales);
- Capital construido (Equipos, edificios, finanzas, imagen);
- Capital humano (Nutrición, salud y educación de las personas);
- Capital social (Confianza, cooperación, apoyo mutuo en y entre los stakeholders).

No se las llama “capital” graciosamente; los expertos confirman que las cuatro formas tienen valor económico concreto, medible y demostrado.

La segunda consecuencia de considerar al conocimiento un bien acumulable, que consiste en ocultar lo que no se sabe, tiene un efecto de bomba rusa de racimo en el capital social de la empresa.

En Latinoamérica muchas personas evitan consultar sus decisiones, se resisten a buscar una segunda opinión, no incluyen en su agenda el tiempo dedicado a generar redes de intercambios de buenas prácticas, son poco entusiastas para apoyarse mutuamente sobre los problemas de gestión o los desafíos técnicos que enfrentan en sus trabajos.

En otras palabras, en Latinoamérica y en promedio la experiencia indica que se le dedica mucha menos atención al intercambio de información y prácticas, en relación con el tiempo y energía dedicados en el hemisferio Norte.

Al Sur del río Bravo es frecuente observar que los ejecutivos, especialistas y supervisores trabajan tan absortos en sus propias urgencias que pierden de vista el contexto general del negocio y del mercado, empobreciendo el capital social que le agregaría valor al negocio.

Neurociencia y cultura

Para entender dónde está el conocimiento es necesario diferenciar dato, información y conocimiento.



Dato es un signo, una representación simbólica, la mínima unidad semántica, mientras que información es el conjunto organizado de datos vinculados entre sí y con otros conjuntos.

Conocimiento es la información orientada a la acción, vinculada al mundo exterior del individuo, desafiada por la experiencia del contacto con la realidad social, externa a la persona.

<https://www.youtube.com/watch?v=iidZbJk9HHM>



5.7 Nivel de competencia de la materia - Prof. Rosalva Patricia Martínez

Datos, Información, Conocimiento

Dra. MariCarmen González Videgaray

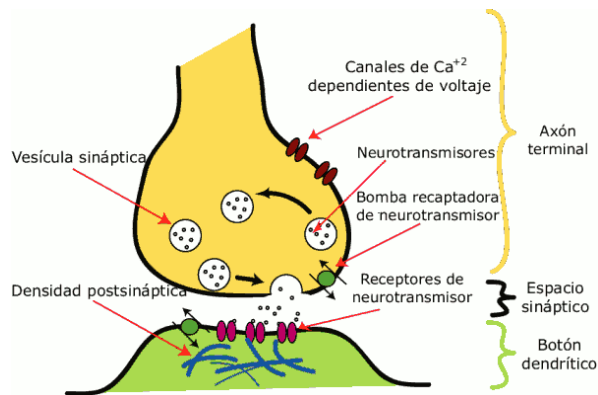


Coordinación de Tecnologías para la Educación



¿Con cuál energía opera el cerebro? Impulsos eléctricos. Ondas eléctricas de entre -70 milivoltios a + 50 milivoltios, que por la acción de neurotransmisores de Sodio, Calcio, Potasio o Magnesio, se autogeneran a lo largo de las neuronas durante más o menos milisegundos, generando asociaciones entre las células para finalmente consolidar una red

neuronal estable, o bien para extinguirse rápidamente como tantos datos que las personas perciben y descartan casi al instante.



Por ejemplo: $5 \times 8 = 40$ es información, son datos relacionados, que se transforman o no en conocimiento cuando enfrentan exitosamente la prueba de la realidad y son aplicados a la cuenta del almacenero, se integran en la solución de una fórmula más compleja o se le explican a la sobrina que resuelve una tarea escolar.

El cerebro organiza estímulos y reacciona siguiendo unos códigos muy precisos. Si detecta risa, traduce esos signos como indicadores de alegría y reacciona segregando endorfinas para aumentar el bienestar, pero si detecta llanto interpreta tristeza disminuyendo la producción de noradrenalina.

La reacción cerebral es similar si el sujeto está en el cine, en un velatorio o discutiendo con su pareja. En el cine es posible reír, llorar, amar, gritar de terror, y esas reacciones para el cerebro son las mismas que se producen en cualquier circunstancia “real” de la vida cotidiana.

El cerebro guarda información, pero la construcción de conocimiento dependerá de las condiciones de la interacción de esa información con el ambiente social.

Una persona experta puede acumular mucha información, pero dependerá del contexto si esa información sigue vigente, si es aplicable en ese momento, si resulta valorada y adoptada por el ambiente, si se transforma en algo útil o por el contrario resulta amenazante a la cultura del sector, es rechazada, botada y olvidada por considerarla algo tóxico para las creencias del lugar.

La información del experto se transformará en conocimiento cuando sea valorada, aplicada, asimilada por el ambiente social, en una combinación coreográfica que depende de las habilidades sociales del experto, tanto como de las capacidades receptoras de esa cultura para establecer interacciones confiables y colaborativas.

Siguiendo en esta bio-lógica al genial epistemólogo [Jean Piaget](#), podemos afirmar que el

conocimiento no está en el experto, ni está en las personas de la cultura que rodea al experto, sino en la interacción entre ambos.

*En realidad el conocimiento no está en ninguna parte, el conocimiento **no es**, no se puede juntar, guardar ni acumular, sino que **va siendo** en las interacciones de las personas con el ambiente o con otras personas.*

Solo cuando lo que el cerebro recuerda y esa información sale al mundo, cuando se conecta con personas, máquinas o ambiente, recién en la interacción de estímulo y retroalimentación, recién entonces se genera el conocimiento.

Desde el punto de vista de los sistemas ecológicos, [Ramón Margalef](#), afirma que “la estabilidad (de un sistema) es la consecuencia de las interacciones internas”.

En una empresa considerada como sistema, “bajo condiciones externas estables, el estado siguiente del sistema es predecible desde el interior del sistema, el sistema contiene mucha información y los nuevos hechos añaden pequeñas cantidades de nueva información” aunque bajo un ambiente externo inestable “el futuro es menos predecible, el sistema contiene menor información y cada hecho nuevo representa una fuente relativamente importante de información.

Por esto, la estabilidad frente a las fluctuaciones externas cuesta más cara que la estabilidad frente a un estado estacionario” afirma Margalef, uno de los padres de la ecología moderna.

Lo que dice Margalef es que la capacidad de adaptación de un sistema a las fluctuaciones externas (entendiendo adaptación como conocimiento), no surge de fuentes estables internas que acumulan información sino de la mayor capacidad de interacción en el interior del sistema, entre todos los integrantes del sistema y con el mundo exterior.

Dicho de otro modo, es la particular modalidad de organizar las interacciones, la cultura de encuentros e intercambios, el motor que impulsa los ciclos de generación de conocimientos útiles en cada empresa.

Fuentes de información relevante

Un taller de capacitación sobre el tema XYZ aportará a los participantes cierto grado de información sobre XYZ.

Esa información se transformará en conocimiento en un grado específico para cada participantes del taller, en proporción directa a las oportunidades de ese participante de aplicar XYZ en su trabajo, o de transferir ese know how a su equipo o de ayudar a otra persona para llevar XYZ a algún tipo de práctica tangible.

Solo algún grado de transferencia de esa información al campo laboral específico puede interpretarse como conocimiento y siempre referido a ese campo de aplicación.

Desde esta perspectiva, un taller teórico sobre armado de computadoras (donde los alumnos no ensayan el armado de computadoras), un curso por correo sobre el mismo tema, un tutorial de YouTube, un libro técnico, una cápsula de e-learning o los consejos de un compañero de trabajo que conoce el tema, responden a la misma categoría de fuentes de información.

Todas son fuentes que ofrecen mayor o menor cantidad de información, de mayor o menor calidad, aunque ninguna entrega conocimientos porque el conocimiento es una operación autónoma propia de cada individuo en función de los intercambios que produzca con el medio externo donde se supone que debe aplicar esa información.

Los conocimientos no se transfieren; lo que se transfiere es la información que, cuando es llevada a la práctica, permite construir conocimientos.



Cuando en una cultura laboral se oculta lo que no se sabe, probablemente también cueste compartir lo que se sabe porque podría entenderse como un gesto de soberbia o una señal del efecto [Dunning-Kruger](#), el [sesgo cognitivo](#) por el cual las personas con baja habilidad en una tarea sobrestiman su capacidad para cumplirla y con frecuencia desoyen los consejos de otros cuando tratan de reorientar sus decisiones.

Es curioso que en Latinoamérica rara vez se encuentran colaboradores investigando en Internet, revisando literatura o preguntando en otras áreas de la empresa o en otras empresas, para recuperar información sobre tecnologías o buenas prácticas que puedan aplicar en su propio ambiente, como si esas acciones no fueran “trabajo”.

Obviamente el costo por hora/persona de un colaborador que investiga cierta tecnología para aplicarla en la empresa, es infinitamente menor que el costo hora/persona de una empresa de consultoría que probablemente conoce mucho menos la realidad no visible de la empresa.

La tendencia a desarrollar know how internamente es propia de los grandes grupos con mucha historia y experiencia internacional, que muestran una cultura endogámica donde son más frecuentes los ascensos internos que los cargos nuevos ocupados por expertos del mercado (pienso en Agostino Rocca, el fundador de Techint).

Los grupos con menor experiencia usualmente buscan comprar el know how externamente, hasta que luego de mucho años de desengaños aprenden que antes que intentar cambiar la cultura frente a cada proyecto nuevo, es mejor crear know how sintónico con la cultura interna porque en realidad, el know how que funciona es inseparable de la cultura real donde se aplica. ©