

El conocimiento es la ventaja *En esta economía globalizada en la que cualquiera puede acceder a las materias primas y a la tecnología, la única ventaja competitiva es el conocimiento que tienen los trabajadores.* El conocimiento es el único instrumento válido frente a los competidores. Pero para mantener esa diferencia que la torna en competitiva en el mercado, la empresa no puede quedarse quieta porque los competidores no se van a detener.

Para mantener su condición de competitiva, la empresa deberá renovarse una y otra vez, lo que significa que gerentes y empleados en todos los niveles de la organización deben adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades.

Muchos gerentes confunden información con conocimiento. La información, por más interesante y útil que sea, no agrega valor a menos que sea aplicada al trabajo. Las estadísticas no sirven para nada si los empleados no las usan para trabajar mejor.

En un interesante libro que tituló *Transformational Learning* (John Wiley & Sons), Daniel Tobin explica que las empresas deben enfrascarse en un proceso continuo e ininterrumpido de identificar, adquirir y aplicar conocimiento que las ayude a lograr sus objetivos. A este proceso continuado lo llama *aprendizaje transformacional*.

La ignorancia inconsciente, dice, es la peor de todas. Es cuando una empresa no sabe qué es lo que no sabe.

Los fabricantes de autos estadounidenses la sufrieron durante décadas. El conocimiento que necesitaban estaba a su disposición; todo lo que tenían que hacer era preguntar a los consumidores. Pero la arrogancia les impidió hacerlo, hasta que llegaron los japoneses.

Por eso, el primer paso para adquirir conocimiento es tomar conciencia de que hay algo que no se sabe. Entonces se habrá llegado al nivel de la ignorancia consciente.

A veces los empleados de una empresa tienen conocimientos que no saben que tienen. Su experiencia laboral, por ejemplo, ha ido enriqueciendo su bagaje de conocimientos, pero ellos lo ignoran porque nadie les ha pedido que lo usen. Estamos ante un caso de aptitud inconsciente.

Claro que siempre hay trabajadores que se dan cuenta de los conocimientos que tienen aun cuando nadie se los demande. Son los que tienen aptitud consciente. El objetivo del aprendizaje es aumentar la aptitud consciente de los trabajadores y de la empresa.

Según Tobin, las empresas están tirando conocimiento a la basura cuando se achican y se desjerarquizan eliminando a muchos gerentes intermedios.

Un gerente medio es alguien que probablemente ha estado en la empresa durante 10 o 15 años y que se destacó, porque de lo contrario no habría sido nombrado gerente. Es probable que sepa más sobre el funcionamiento de la empresa que muchos otros.

Cuando uno elimina esas capas de jerarquía mediana y las tira a la basura, está perdiendo recursos de conocimiento que a la empresa le tomó décadas crear.

Una solución mejor es la que encontró Caterpillar, y que consiste en reciclar a los gerentes convirtiéndolos en profesores. La organización de capacitación de Caterpillar, llamada Caterpillar Training Institute, está llena de ex gerentes medios, relata Tobin.

En el futuro, más importante que contar con recursos naturales, con capital o con mano de obra, será disponer de conocimiento. Esa es la tendencia que se insinúa con toda fuerza para los próximos años.

El ingrediente vital en todo proceso productivo será la calidad y disponibilidad de recursos humanos que dominen los conocimientos requeridos.

Cuando empiece el próximo siglo no habrá ningún país del pelotón de vanguardia donde lo que hoy llamamos obreros calificados, los que fabrican y transportan productos, represente más de 20% de la fuerza laboral.

Las dos categorías importantes serán la de los trabajadores en servicios y la de los que tienen y aplican conocimiento.

La nueva realidad no sólo traerá impresionantes transformaciones en la política y en la sociedad: también modificará radicalmente a la teoría económica.

Como bien lo señala Peter Drucker en su libro *La economía poscapitalista*, habrá que enfrentar la necesidad de cuantificar el conocimiento exigible para producir un bien y, por ende, calcular la tasa de retorno correspondiente.

Porque a pesar del surgimiento del conocimiento como eje del sistema productivo, no existe todavía una teoría económica al respecto.

La doble comprobación, la del papel central del conocimiento y la de las transformaciones que provocará, ponen a la educación en el centro de la escena.

No solamente tendrá que ser prioridad en la asignación de recursos que hagan los gobiernos, sino que replanteará desde la base la misma noción del proceso educativo.

Las universidades –pero también otros focos de enseñanza superior– deberán considerarse como parte del proceso productivo.

Se planteará la masividad del conocimiento necesario para los nuevos tiempos; la educación permanente, dentro y fuera del aula; la divulgación del conocimiento a través de los medios tecnológicos existentes; y la implicación de la empresa y el mundo de los negocios en el entrenamiento, capacitación y formación de recursos humanos excelentes.

En la era de las telecomunicaciones, cuando los avances tecnológicos han modificado la forma en que la gente trabaja, viaja, compra, y goza de su tiempo libre, es difícil ignorar que la tecnología puede ser la clave para liberar al proceso educativo de los estrechos límites impuestos por las paredes de la escuela.

Hay por lo menos tres niveles donde la tecnología puede enriquecer la enseñanza y el aprendizaje.

En el primero, radio, televisión, video y computación son herramientas de ayuda para la educación formal, o sea para el educador en la escuela.

Programas magistrales, preparados por equipos de primer nivel –integrados por expertos de medios y expertos en contenidos– se ponen al servicio de las escuelas más aisladas de un país a través de las redes nacionales y provinciales de radio y televisión.

En el segundo nivel de aplicación, las tecnologías de comunicación adquieren un rol más protagónico en todo lo que atañe a la educación no formal, con el objetivo de hacer del aprendizaje una experiencia nacional permanente y compatible con todos los niveles económicos de la sociedad.

Ellas pueden utilizarse, por ejemplo, para quebrar la dicotomía entre educación y trabajo. La especialización en una actividad no acaba con la última materia cursada: cuando el egresado comienza a trabajar no dispone ya de tiempo para asistir a cursos complementarios, si acaso existen.

El tercer nivel de aplicación de tecnología es una postura tan revolucionaria que muy pocos se animan a proponerla. Parte del supuesto de que el sistema educativo convencional no es un modelo para repetir en el siglo XXI.

Lewis Perelman, en su último libro, *El fin de la escuela: hiperaprendizaje, la nueva tecnología y el fin de la educación*, afirma que destinar recursos para reformar la escuela tiene tanto sentido como invertir en coches de caballos al final del siglo XIX.

Así como el automóvil barrería con el transporte de tracción a sangre, el *hiperaprendizaje* barrerá con la educación como la entendemos ahora.

El cambio tecnológico está carcomiendo los cimientos de la educación convencional. La enseñanza actual es una actividad de trabajo sumamente intensivo en la que cientos de miles de maestros dan clases más o menos idénticas ante sus respectivos grupos de estudiantes.

Las técnicas son intrínsecamente ineficientes porque las capacidades de los alumnos son dispares, y porque la atmósfera competitiva de las aulas inhibe a muchos estudiantes capaces.

Mediante la combinación de todas las tecnologías conocidas: computación, video, teléfono, modem y fax podrá crearse un ambiente educativo supernovedoso para el alumno.

