

El aprendizaje transmite mejor el conocimiento tácito

Bob Behn

(Nota del traductor: Me ha parecido interesante este artículo porque hace tiempo que critico la manera de entender la formación en la administración pública española. Formar profesionales no tiene casi nada que ver con programar cursillos teóricos de 10 o 20 horas. Esto como máximo debería ser la cereza del pastel. Formar profesionales consiste sobre todo en poner aprendices a trabajar junto a maestros que enseñen el oficio. Y más en España, donde la formación universitaria es pura teoría académica, igual que en la época del trivium y el quadrivium. Me ha gustado leer en un artículo de un profesor universitario lo mismo que pienso yo. Un profesor norteamericano, claro...)

(Artículo publicado en "Bob Behn's Performance Management Report", Enero de 2016. Bob Behn es profesor de la John Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Traducción de Albert Calderó)

El conocimiento científico es "conocimiento explícito". Es preciso, y se puede desarrollar en fórmulas matemáticas, libros de texto, planes, procedimientos y manuales. Se puede convertir en un sistema. Se puede almacenar, recuperar y utilizar de nuevo, igual como se utilizó antes, no importa si fue ayer, el año pasado o hace siglos.

El conocimiento explícito funciona. Este conocimiento se puede aprender con facilidad, es fácil de enseñar, puede ser fácilmente transferido de un ser humano a otro.

Ciertamente, el conocimiento explícito es mucho más fácil de enseñar y aprender que el "conocimiento tácito". El conocimiento tácito no puede ser codificado con precisión. Tal como Michael Polanyi, que fue el primero en articular el concepto de conocimiento tácito, explicó: "Podemos saber más de lo que podemos explicar".

O bien, diciéndolo al revés, "No podemos explicar todo lo que sabemos". Si nosotros sabemos cosas que no podemos "explicar", ¿Cómo podemos "enseñar" este conocimiento a otros? ¿Cómo pueden, los demás, "comprender" y "utilizar" este conocimiento?

El conocimiento tácito tiene muchas formas sobre muchos temas. Hay un montón de ejemplos. Por ejemplo, tú sabes como ir en bicicleta. Pero no lo aprendiste de un libro o de una conferencia. De hecho, nadie te enseñó a montar en bicicleta, al menos no en nuestra tradicional forma de pensar sobre la "enseñanza".

Sí: Un padre o un amigo nos explicaron algunos conceptos generales. A menudo, alguien nos ayudó. Este maestro de la bicicleta nos ayudó, a nosotros los aprendices, con algunas cuestiones técnicas: Cómo subir a la bici, cómo llevar el manillar, cómo parar (muy importante).

A continuación, el aprendiz comienza, con el maestro sujetándote a tu espalda, y luego te deja ir. Como aprendices, nos beneficiamos de ser guiados por un maestro práctico.

De hecho, antes de que nuestros antepasados inventaran el conocimiento explícito, antes incluso de que inventaran el lenguaje (un requisito previo esencial para la especificación y transmisión del conocimiento explícito) ellos siempre habían estado utilizando, transmitiendo, y aprendiendo el conocimiento tácito.

Tanto si el conocimiento consistía en cómo llevar a cabo una cacería productiva o en cómo encontrar la mejor fruta en el bosque, los maestros de la tribu enseñaron a los aprendices con el ejemplo. De hecho, el aprendizaje es muy eficaz para ayudar a los neófitos a aprender un oficio, una estrategia, o una idea, un concepto que requiere una sutil apreciación del contexto, los caprichos de las personas involucradas, y (como siempre) el objetivo a alcanzar.

Ciertamente, la necesidad del aprendizaje no se terminó con la invención del lenguaje. El lenguaje no puede hacer que lo que es tácito se vuelva explícito. De hecho, muchos famosos artistas, científicos y artesanos comenzaron su carrera como aprendices: Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Paul Revere, Abraham Lincoln, Henry Ford.

El método maestro-aprendiz para transmitir el conocimiento tácito está bien establecido. Es mucho más efectivo para demostrar cómo hacer las cosas, para pedir al aprendiz que lo haga, para ayudar al aprendiz a aprender por qué la cosa funciona o no funciona, y luego pedirle al aprendiz que lo haga de nuevo. Repitiendo este proceso iterativo de orientación, práctica, observación y análisis es como los maestros enseñan a los aprendices sus conocimientos tácitos; como les ayudan a convertirse en maestros.

Los directivos públicos tienen la responsabilidad de ayudar a sus adjuntos a aprender su conocimiento tácito. Para ello, deben estar constantemente contando no sólo lo que hacen sino también por qué lo hacen. ¿Cuál es la relación de causa y efecto que guía su estrategia? ¿Por qué emplean diferentes estrategias en diferentes circunstancias?

Deben estar constantemente contando historias y explicando su significado. Una buena historia debe ser inevitablemente dramática. Pero no es el drama, sino la sutileza, la que transmite la intrincada complejidad de los conceptos tácitos.

En realidad, sin embargo, el maestro sólo puede guiar a los aprendices. El maestro debe ayudar a los aprendices a aprender por ellos mismos. Entonces, en algún momento, el maestro les debe dejar ir.