

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACIÓN

Gestión compartida entre universidades y empresas de negocios

Rubén Rodríguez Garay*

RESUMEN: En el presente artículo se analiza la calidad del conocimiento en administración de las organizaciones, la producción de valor en el conocimiento en administración, la cadena de producción de conocimiento, los componentes primarios en la producción de conocimiento, los componentes de apoyo en la producción de conocimiento, la “simplificación” reduccionista en la producción de conocimiento en administración. Finalmente se sacan algunas conclusiones y se establecen algunas acciones de mejoramiento.

Palabras claves: calidad del conocimiento - administración - organizaciones - gestión.

ABSTRACT: *System of knowledge production in administration. Shared management between universities and business companies.*

The present paper analyzes: the quality of knowledge in organizational management, value of knowledge production in administration, knowledge production chain, primary and support components in knowledge production, reductionist “simplification” of knowledge production on administration. The paper ends with some conclusions and suggestions for improvement.

Key words: knowledge quality - administration - organizations - management.

1. Introducción

Uno de los debates planteado en los últimos años en el mundo de los negocios, es el concepto de valor, riqueza o capital de una organización.

Parte del mismo es la migración producida en los activos de valor.

Los activos físicos y monetarios, concretos y tangibles, como la infraestructura, el equipamiento, las materias primas y los fondos líquidos han cedido lugar a favor de los activos intangibles y abstractos, como la cultura, la fidelidad de los clientes, las relaciones, las marcas y el capital intelectual.

*Rubén Rodríguez Garay es Contador Público Nacional y Doctorado en la Universidad Nacional de Rosario, Profesor Titular de asignaturas de grado y posgrado en diversas universidades nacionales. Director del área de Administración del CECyT. Investigador categorizado en la UNR. Autor de diversos trabajos sobre la especialidad. Consultor en Dirección de empresas. El presente trabajo fue presentado en el 16º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Rosario, Octubre 2006. E-mail: rodgaray@fcecon.unr.edu.ar

Este último es el objetivo de este trabajo.

Su administración con un criterio estratégico y sistémico genera ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

El capital intelectual, depende de la producción, almacenamiento, difusión y uso del conocimiento en *management*.

He optado por utilizar este último término indistintamente con el de administración, a pesar de lo discutido de sus contenidos y lo difuso y conflictivo en cuanto a su traducción al castellano.

Existen otros términos sustitutos como gobierno, dirección, gerencia o gestión, que serán también utilizados en el trabajo con un sentido amplio.

En el mundo académico, estos términos requerirían igual esfuerzo de aclaración, por lo que he utilizado el anglicismo, según algunos no adecuado para contextos de habla hispana, pero abarcativo de múltiples conocimientos distintos.

La producción de conocimiento no debe confundirse con la adquisición de tecnología informática o de comunicaciones, ni con ningún otro componente o proceso parcial.

Su construcción se realiza a través de un sistema, cuyo valor agregado es mayor que la suma de cada uno de sus componentes y debe evitarse toda focalización reduccionista que privilegie en demasía algunos de sus aspectos.

Cada organización deberá administrar -si es posible, mejor que el promedio- este conjunto de componentes y sus interacciones.

También el atractivo del tema de formación de capital intelectual humano, me llevó a reflexionar acerca de los caminos para lograr un mayor acercamiento de las actividades académicas y empresariales de formación en administración o *management*, para cerrar la brecha entre ambas y encontrar una mejor complementación de los esfuerzos.

2. La calidad del conocimiento en administración de organizaciones

La calidad es un concepto complejo y multifacético (Garvin, 1992, pp.153-175).

Un directivo, en cualquier tipo de organización, valora la calidad final de los productos y servicios y de sus procesos de producción, y busca la excelencia fijando normas orientadas a asegurar un cierto nivel de calidad.

Desde este punto de vista, la calidad en la producción de conocimiento en administración, está universalmente aceptada y es irrenunciable. Sin embargo, pueden surgir puntos de vista en conflicto.

2.1. Para muchos académicos, científicos, intelectuales, investigadores y profesores, la calidad del conocimiento está en *la verdad*. El énfasis está puesto en:

- La objetividad, que ha de quedar asignada con metodologías de verificación que puedan ser comprobadas por otras personas.
- La generalidad, que se asegura cuando el conocimiento es aplicable a la mayor cantidad de situaciones de una clase determinada. La cantidad de excepciones debe ser mínima.
- La explicación racional sistemática, que permite relacionar los hechos con vín-

culos de causa-efecto, para poder construir modelos y teorías que fundamentan la verdad.

- La posibilidad de comprobar o refutar los modelos o teorías a través de la observación o experimentación
- La posibilidad de predicción a partir de la coherencia lógica de los contenidos y la dinámica causal

La calidad de verdad del conocimiento es *un fin en sí mismo* y está en las prácticas y técnicas de las investigaciones seguidas para su producción.

La ciencia -pura o aplicada- solo busca *conocer la realidad y explicar el mundo que nos rodea*.

2.2. Para el mundo de los negocios -emprendedores, empresarios, estrategas, directivos, gerentes y muchos profesores de administración- la calidad del conocimiento está en su *utilidad para lograr objetivos*.

El mayor valor de los productos y servicios desde la óptica del cliente, los ahorros de costos, las mejoras en la participación en el mercado, el incremento de la rentabilidad son algunos de los fines buscados.

La calidad del conocimiento *no es un fin, sino un medio para transformar la realidad*, innovar, crear, cambiar, progresar y orientar el desarrollo en los planos económico y social.

El valor del conocimiento se enriquece con su aplicación y la retroalimentación de los resultados, para enfrentar nuevas situaciones problemáticas diferentes y más complejas.

La calidad del conocimiento se aprecia en el valor del capital intelectual como vía para producir resultados.

2.3. No necesariamente estas dos perspectivas deben estar en conflicto.

La calidad del conocimiento en cada perspectiva, está en los ojos de académicos y empresarios con una visión personal y altamente subjetiva.

“Verdad” y “aptitud para el uso”; teoría y práctica; ciencia y técnica; fin y medios, no son conceptos necesariamente irreconciliables.

La administración, como disciplina que se ocupa de la dirección de las organizaciones, opera como enlace entre ambos mundos.

Toma el conocimiento de las ciencias sociales básicas -como la economía y la sociología- y de las ciencias sociales aplicadas -como la economía de empresas y la sociología de las organizaciones- para construir teorías en forma de metodologías y técnicas concretas destinadas a aumentar la aptitud de las empresas para alcanzar sus objetivos: eficacia y eficiencia.

La administración también investiga acerca de las variables que intervienen en situaciones problemáticas y decisorias para generar hipótesis.

Para ello utiliza los conocimientos científicos de múltiples disciplinas para desarrollar y aplicar técnicas -conocimientos prácticos e instrumentales- acerca de los mejores medios para alcanzar determinados fines.

El propósito es poner el saber en acción.

El objetivo final no es explicar o describir la realidad del mundo, sino transformarlo en algún aspecto.

Por eso, en sucesivas elaboraciones, deberá convertirse en un saber práctico orientado a alcanzar mejores resultados.

2.4. Como la realidad de las organizaciones es compleja, el concepto de “verdad efectiva” en *management* también lo es, por estar condicionado a la percepción y voluntad de las personas.

Admite así un gran número de conceptos encontrados, interpretaciones, planteos, técnicas, herramientas y prácticas que responden a distintas dimensiones y formas de ver cada situación, pero con igual finalidad. (Sallenave, 1994, p. 9).

La producción de conocimiento en administración, sin objetivos, metas, preferencias e intenciones, no tiene sentido.

Los conceptos de eficacia y eficiencia sólo se constituyen a partir de aquéllos.

Por tal razón, sus proposiciones no pueden calificarse fácilmente como verdaderas o falsas sino como efectivas o no efectivas, en la organización y en la situación en que fueron aplicadas por la praxis.

La administración es pragmática, porque la “verdad” está siempre condicionada por los fines.

“Verdadero” significa útil, práctico, viable y valioso para alcanzar fines.

Este pragmatismo, nunca puede tener un vacío ético.

La subordinación a la moral social descalifica las técnicas utilitarias egoístas y los fines y resultados que prescinden de valores sociales como la libertad, la justicia, la equidad y otros derechos de las personas.

3. La producción de valor en el conocimiento en administración

El valor ha sido analizado por diversas disciplinas, como la ética, el derecho, la religión, la política, el arte, la sociología, la economía y la administración, entre otras disciplinas

Esta pluralidad de puntos de vista ha generado dificultades en cuanto a la comunicación interdisciplinaria y lógicas superposiciones y discrepancias en las técnicas y teorías vinculadas.

En este trabajo se entiende como valor del conocimiento a la *relación percibida* entre la calidad y propiedades -objetivas, ideales o proyectadas del mismo-, percibida por determinadas personas, en determinadas circunstancias (García y Dolan, 1997, p. 71).

En administración, los juicios de valor se hacen en términos de valores finales como consecuencias deseadas y aceptadas -rentabilidad, competitividad- y como valores intermedios o instrumentales -orientación al cliente, lealtad de clientes y trabajadores, creatividad.

También los valores compartidos -como creencias, convicciones o principios- que integran la cultura empresarial forman parte del conocimiento que puede reforzar su ventaja competitiva.

El valor del conocimiento no está formado solamente por aspectos técnicos y racionales de la administración, sino también por los valores éticos como componentes afectivos

y emocionales que refuerzan la selección de decisiones y la dirección de los comportamientos.

También comprende otros aspectos como los filosóficos, históricos y culturales que amplían el encuadre de las situaciones problemáticas.

El conjunto de conocimientos contribuye a la orientación de las conductas cotidianas y sirve para dar cohesión a la acción colectiva y para resolver los naturales conflictos que emergen en la marcha de las organizaciones.

4. La cadena de producción de conocimiento

Para analizar los componentes y el proceso de producción del conocimiento en administración, he tomado como modelo la cadena de valor agregado, propuesta por Porter (1988, p. 52), adaptada al tema y propósitos del presente trabajo (Fig. 1).

El conocimiento producido y utilizado por las organizaciones es considerado como fuente de ventajas competitivas.

Su calidad depende a su vez, del flujo de producción, que se ve reflejado por la calidad de elaboración en cada una de las etapas o eslabones de la cadena.

La parte inferior de la cadena muestra las actividades primarias de producción -ciencias, técnicas y praxis- del conocimiento en administración, dirección o *management* de las organizaciones. Comprende también la gestión del conocimiento y su difusión interna.

La parte superior de la cadena muestra la producción de conocimientos de apoyo, que abarca desde consideraciones filosóficas hasta el conocimiento técnico específico correspondiente a los sectores de negocios en que una empresa actúa.

No se trata de conocimiento estrictamente de *management* pero su calidad puede proporcionar a la gestión empresarial un alto impacto de diferenciación.

La ubicación de las distintas disciplinas en cada componente o eslabón de la cadena, depende del status epistemológico asignado a cada una.

Este es un campo de conflictos y perspectivas diferentes, cuyo abordaje escapa a los objetivos del presente trabajo y no altera significativamente su propósito.

Por ejemplo, que la administración como disciplina sea considerada una ciencia, una ciencia práctica o una sociotecnia, afecta su ubicación, pero no su aporte en la producción del conocimiento

La calidad del conocimiento -su valor agregado- está vinculado con la *relación entre los eslabones*. Cada uno aporta valor a los otros.

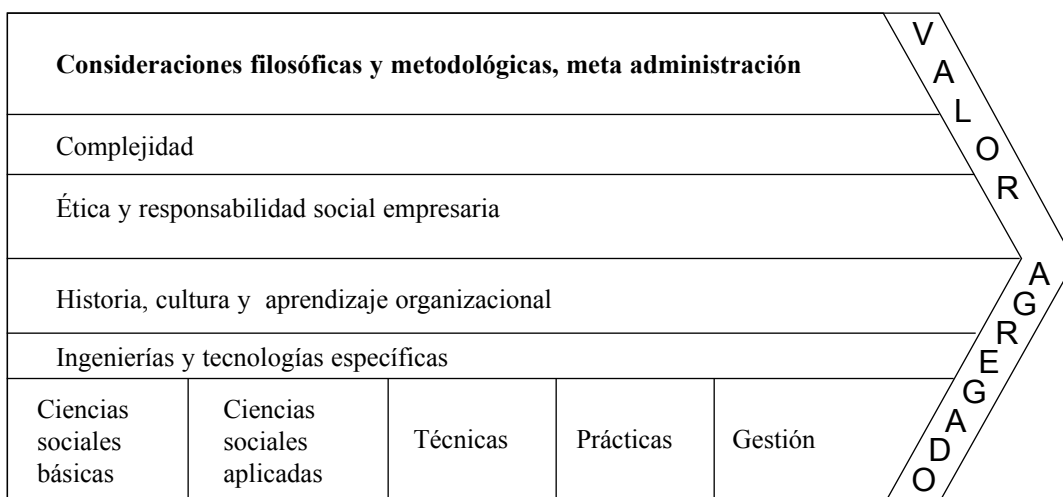
De esta forma, una dirección espontánea -por ejemplo la de una pequeña empresa que gestiona por prueba y error- utilizaría tan sólo o prioritariamente, el conocimiento producido a través de las prácticas y experiencia agregada de sus propietarios.

Una empresa grande y con dirección profesional, en cambio, podría utilizar todos los eslabones de producción, abarcando desde la investigación pura -como en los laboratorios medicinales- hasta los sistemas de gestión del conocimiento para incrementar el capital intelectual de la organización.

La configuración de la cadena de producción de conocimiento difiere así de una empresa a otra y es un potencial de diferenciación competitiva.

Toda la cadena adquiere el carácter de estratégica y el capital intelectual se torna en “poder intelectual”

Fig. 1 La cadena de valor agregado del conocimiento en administración



Fuente: Elaboración propia, adaptación de M. Porter.

4.1. Los componentes primarios en la producción de conocimiento

Efectuaré un breve comentario sobre los contenidos de cada componente primario de la cadena.

Cada eslabón interactúa con los otros y el conocimiento producido incrementa su valor.

4.1.1. Las ciencias sociales básicas

Las ciencias básicas o puras - como la economía, la sociología y la psicología, se ocupan de obtener conocimiento del mundo real y encontrar leyes y teorías básicas que describan, expliquen los hechos y permitan predecir el comportamiento futuro de la realidad estudiada.

Buscan “verdades” comprobadas o hipótesis aceptadas suficientemente validadas que siempre pueden ser mejoradas o sustituidas por otros trabajos de producción -investigación básica-.

4.1.2. Las ciencias sociales aplicadas

Se ocupan de producir conocimiento con la esperanza de que el mismo sea utilizado para alguna mejora o desarrollo en algún sentido. Como la economía de empresas, la sociología de las organizaciones y la psicología del consumidor.

Tratan temas en los que las ciencias básicas tienen posibilidad de aplicación práctica.

Utilizan metodología científica y sus hallazgos se transforman en aplicaciones a través de las sociotecnias.

4.1.3. Las técnicas

Utilizan los conocimientos alcanzados en los niveles anteriores para producir nuevos conocimientos orientados a la modificación de la realidad:

- a) Aplicables a los sistemas sociales, como la administración, el derecho empresario y la política de las organizaciones.
- b) Aplicables a las personas, como la pedagogía y la psicología social.

Operan basadas en los conocimientos científicos para mejorar en algún aspecto (por ejemplo productividad, beneficio social, o lucro) el funcionamiento de los sociosistemas (Bunge, 1981, pp. 1146-1149).

La técnica nunca se queda en el conocimiento, sino que aspira a *ponerlo en acción* para crear, mejorar, controlar, cambiar. A diferencia de los científicos que buscan la verdad -para todos-, los técnicos buscan servirse de ella para alcanzar objetivos de utilidad -para algunos-.

Muchas técnicas son en realidad teorías prácticas o metodologías para la acción, que buscan demostrar a través de modelos cómo se puede obrar racionalmente en situaciones complejas y dentro de condiciones definidas.

El conocimiento técnico no se refiere a acciones singulares y concretas sino tan sólo a esquemas de acción referidos a instancias colectivas, que pueden ser aplicados a casos particulares que componen la totalidad

Producen conocimientos en forma de modelos prescriptivos o normativos para alcanzar resultados.

Su “verdad” es sometida a prueba a través de la efectividad.

En este eslabón, las actividades académicas contribuyen a la producción de conocimientos de aplicación, más sólidos que el empirismo por prueba y error.

4.1.4. Las prácticas

Son aplicaciones concretas de las técnicas a casos particulares. Están en el campo del obrar, que debe ser específico y “no puede quedar exclusivamente referido a la esfera de lo universal” (Wieland, 1996, p. 25).

Hasta aquí, la cadena de producción de conocimiento operó principalmente en el nivel teórico, tratando de captar lo universal o lo generalizable, no ocupándose de lo singular o individual.

En las prácticas de dirección, *el saber se acredita a través de la acción*, y sólo a través de ella.

Los resultados constituyen la mejor prueba de una buena práctica.

El obrar basado en técnicas científicamente elaboradas es distinto al obrar espontáneo que opera por ensayo y error.

Sin embargo, toda práctica tiene características estructurales similares referidas a la situación.

Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- a) La práctica se da en contextos siempre nuevos y en circunstancias cam-

biantes y diferentes que están fuera de la posibilidad de controlar. Estas circunstancias, expresadas en forma de variables, constituyen para el agente el estado de situación.

- b) Toda práctica debe decidir entre alternativas de acción – técnicas conocidas, intuición, percepción, preconceptos, hipótesis prácticas o “corazonadas”-.
- c) La decisión del obrar, frente a las múltiples posibilidades y combinaciones de variables consideradas para la acción, debe ordenar las opciones a través de valoraciones -de las opciones y de las consecuencias-.
- d) El modelo de situación, como todo modelo, se construye con las “variables esenciales”, a juicio de quien decide
- e) La habilidad de juicio se va incrementando con la experiencia
- f) Toda práctica tiene consecuencias que pueden ir más allá de las intenciones y motivos del agente y puede producir efectos no queridos y a veces ni siquiera previsibles.

Este modelo de racionalidad técnica se basa en el ajuste instrumental de los medios a los fines.

Este ajuste se puede realizar de dos maneras:

a) La práctica como resultado de la actividad experimental y repetitiva en variedad de situaciones.

A través de estas prácticas se desarrolla un conjunto de modelos, expectativas y técnicas. El conocimiento es predominantemente tácito y basado en las propias experiencias.

Puede conducir a una visión estrecha y reducida de los problemas y a estancamientos en situaciones problemáticas más complejas.

b) La práctica como resultado de la aplicación de conocimientos teóricos y metodológicos de disciplinas subyacentes, que orientan los procedimientos de diagnóstico y de solución de problemas.

Sobre estos cimientos se agrega la habilidad y actitud del decididor

La retroalimentación reflexiva de los resultados permite desarrollar mejores modelos y técnicas.

En este trabajo se postula la hipótesis de que los mejores medios son los seleccionados por el uso y la aplicación de técnicas con base de conocimientos obtenidos por metodología científica

Cuando los directivos aumentan su efectividad a través de la aplicación de las teorías y las técnicas a una larga y variada práctica en el análisis y solución de problemas organizacionales, se puede hablar de “el arte de la dirección” (Schön, 1998, p.215)

Se trata del juicio y la habilidad intuitiva desarrollados desde la práctica en un contexto de acción, pero complementado también con reflexión.

Esta reflexión desarrolla conocimientos válidos para la acción -teoría de la acción- que ayuda a elegir las estrategias y políticas apropiadas para una acción determinada y los valores subyacentes (Argyris, 1999, p. 321).

Las prácticas pueden ser potencialmente mejoradas con los conocimientos producidos por la praxiología, o teoría de la acción, que estudia las características generales de las acciones humanas, individual y colectiva.

También con la axiología o teoría de los valores.

Porque las acciones humanas siempre están basadas en necesidades explícitas o tácitas y en el deseo de alcanzar fines valiosos o evitar consecuencias no-valiosas.

4.1.5. Gestión del conocimiento

Es el conjunto de procesos que permiten a las organizaciones utilizar el conocimiento acumulado en los eslabones anteriores de la cadena, como factor clave para agregar y generar valor.

Se basa en la identificación del conocimiento que está en las mentes de las personas de la organización para convertirlo en un “activo empresarial” al que puedan acceder y utilizar los que deben actuar y decidir

Son procesos formales que comprenden:

- a) La generación a través de las prácticas internas o de la captación de fuentes externas, de conocimiento de utilidad para los negocios de la empresa.
- b) El almacenamiento de alguna forma del conocimiento, agregándole valor y posibilitando que sea utilizado por otros.
- c) La transferencia del conocimiento a través de redes de interacción entre los integrantes de la organización, incluyendo clientes y proveedores (cadena de valor extendida)
- d) El diseño de procedimientos formales para lograr que el conocimiento pueda ser comunicado y utilizado en situaciones similares a las de su generación.

La gestión del conocimiento (*Knowledge Management*) procura convertir el conocimiento tácito de las personas en capital intelectual de las organizaciones, utilizable para producir más valor a través de su difusión.

Lograr “envasar” este conocimiento útil -por ejemplo en una base de datos- es una forma de “producir” el capital intelectual (Stewart, 1998, p.112).

El conocimiento se produce en los distintos eslabones de la cadena de valor -teorías, técnicas y praxis- y se enriquece con las funciones de apoyo -como la ética- antes de ingresar a la mente de las personas.

La gestión del conocimiento busca identificarlo, para transformarlo de tácito en explícito a través de su formalización para que pueda ser *aprovechado y potenciado para producir nuevos conocimientos*.

Esta gestión para convertir el capital personal o humano en capital organizacional es aplicable en toda la cadena de valor.

Por ejemplo, el conocimiento científico y técnico de las universidades puede quedar en la mente de los académicos si no se difunde a través de una gestión colectiva e interdisciplinaria.

En las organizaciones, el capital intelectual humano puede presentarse de diversas formas: teorías y modelos, técnicas (know-how), experiencia acumulada, conocimiento de los deseos, intereses y preferencias del personal, clientes, proveedores y competidores, competencias específicas, percepción de oportunidades y amenazas del contexto, ideas, creencias y valores, entre muchas otras, constituyen la fuente del capital intelectual organizacional.

Sin embargo, este capital no se forma con una simple sumatoria de los capitales personales.

El valor agregado -nuevo conocimiento- surge a partir de la complementación e interrelación.

Los capitales intelectuales de las personas y de las organizaciones se refuerzan mutuamente cuando ambas partes comparten su propiedad.

Para ello la gente debe estar dispuesta a explicitar voluntariamente su conocimiento tácito y la organización brindar la posibilidad y conveniencia para hacerlo (por ejemplo a través de recompensas e incentivos).

La tecnología informática y las estructuras participativas de gestión son tan sólo medios de almacenamiento y difusión.

Las “comunidades de prácticas” son también medios para intercambiar conocimientos y lograr su incremento a través de una actividad de producción social.

Este es el campo de producción de conocimiento que ha derivado en múltiples técnicas convergentes para el desarrollo del capital humano.

Gestión de competencias, desarrollo organizacional, gestión de talentos, empresas inteligentes, organizaciones de aprendizaje, modelación de la cultura, administración en equipos, son entre otras, sociotecnias orientadas a crear, capturar y compartir conocimientos para mejorar el desempeño organizacional.

Todas combinan teorías y técnicas producidas en los eslabones anteriores de la cadena de valor.

4.2. Los componentes de apoyo en la producción de conocimiento

Estos componentes aumentan el valor de los conocimientos producidos en las funciones primarias, orientadas a mejorar las habilidades y competencias de *management* o gestión de las organizaciones.

4.2.1. Consideraciones filosóficas y metodológicas

Como en el desarrollo de la mayoría de las disciplinas, la “administración” es objeto de controversias que abarcan temas como ciencia-técnica-arte; objetividad-subjetividad; explicación-interpretación; individualismo-holismo; verdad-pragmatismo, y otras cuestiones lógicas, epistemológicas, semánticas y metodológicas similares.

Estos temas son de naturaleza filosófica y hasta ideológica, e interesan más al investigador académico que al hombre de acción.

Estas discusiones conforman una “meta administración”, que comprende conocimientos explicativos y teorías, más que técnicas y prácticas aplicables.

El conocimiento se traduce en modelos abstractos y teóricos que orientan la producción de nuevo conocimiento en los eslabones de la cadena.

A nivel epistemológico se ocupa del status y de los contenidos de la administración como disciplina. En este aspecto son diversas las opiniones, que ven a la administración:

- Como análisis teórico a nivel científico del comportamiento de las organizaciones.
- Como tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimientos de operación aplicables a la obtención de eficacia y eficiencia.
- Como ambas cosas a la vez. (Kliksberg, 1990, p. 18) (Hermida, 1979, p. 24)

- Como “arte”. Son opiniones acerca del carácter artístico de los negocios. (Davis, 2006, pp. 19-20)

Destacan la importancia de la sensibilidad artística de la dirección: en la imaginación para ver lo que aún no existe; en la empatía para saber qué siente la gente y en las inteligencias espacial, musical, interpersonal e intrapersonal que proporcionan una experiencia adicional que agrega ventaja competitiva a los negocios.

Otros autores son aún más contundentes. Koontz y Wehrich (1998, p.13) afirman: “Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso el béisbol, la administración es un arte”.

Sin embargo, también se refieren a los “principios” como la ciencia que sustenta a las prácticas y las técnicas administrativas, como las “maneras de hacer las cosas”.

Esta divergencia de ideas no es de interés del mundo de los negocios y parece aumentar la brecha con el mundo académico. Sin embargo, podría tener para las universidades consecuencias “prácticas”. Si la administración fuese una ciencia, se ocuparía tan sólo de descripciones y, si pudiera, de explicaciones de la realidad. Si se considerara una técnica, se ocuparía del diseño de modelos y metodologías para la acción dirigidos a mejorar en algún aspecto el desempeño de las organizaciones, basados en conocimientos producidos por las ciencias aplicadas. Si se considerara un arte, debería ocuparse de las interpretaciones subjetivas y espirituales de la realidad.

Comparto la opinión de que la administración es una técnica -más precisamente una sociotecnia-, que se sirve de los conocimientos de otras ciencias y técnicas para conocer y prescribir las mejores formas de dirección y control de las organizaciones, para lograr resultados con eficacia y eficiencia superiores.

La producción de conocimiento, no es desinteresada y algunos -como las marcas- pueden ser de propiedad privada, y específicos -no generales- aplicables a sistemas socio-técnicos particulares.

A nivel metodológico, también existen controversias acerca de los procesos de producción y validación de los conocimientos.

Objetividad o subjetividad; hechos o valores; general o particular; observable o inferido; cuantitativo o cualitativo; individualismo u holismo; intuición o racionalidad, son algunos de los temas de discusión.

Este campo más filosófico que práctico, también se manifiesta con mayor intensidad en el mundo académico -especialmente en el de la investigación- que en el de los negocios.

Mientras tanto, el *management* en las empresas avanza “probando” técnicas con nombres nuevos para dar la sensación de novedad o vocablos del idioma inglés como sinónimo de eficacia y modernidad.

Muchas no son novedosas en cuanto a propósitos y contenidos sino en el grado de eficiencia alcanzado a partir de la aplicación de adelantos tecnológicos en áreas complementarias como la informática.

Otras son más creativas, especialmente cuando tienen que ver con una visión más profunda y rigurosa del proceso mental de la toma de decisiones de los directivos.

En este componente, tanto académicos como administradores, deben adoptar un enfoque más amplio y sistémico en la producción de conocimiento y no uno sectorial o particular.

Porque la producción de conocimientos en *management* es un proceso complejo que requiere además de un enfoque científico, el olfato, las experiencias acumuladas, las conexiones o relaciones, un buen control y hasta la buena fortuna de los agentes intervinientes.

Comparto la opinión de que una metodología positivista muy rigurosa sería ingenua, porque en el *management* no existe una sola verdad a la espera de que alguien la descubra.

La administración es pragmática y busca ventajas competitivas a través de las observaciones e interpretaciones subjetivas y de las vivencias sociales intersubjetivas.

Y el valor de verdad no depende del reconocimiento de la comunidad científica sino de la legitimación del conocimiento en la organización en la que se aplica, a partir de la efectividad en los resultados.

4.2.2. Complejidad

La realidad es compleja.

La dirección de las organizaciones debe decidir en situaciones en las que conviven distintas lógicas que a su vez tienen una dinámica propia. En forma concomitante pueden sostenerse entre sí, estar en franca oposición y hasta neutralizarse mutuamente.

Esta realidad es simplificada por el cerebro humano a través de una mezcla entre intuición y rigor lógico, construyendo modelos que permitan comprenderla y transformarla.

Las organizaciones son consideradas así como “sistemas complejos de base social, política y técnica” en los que operan estas distintas lógicas.

El *management* trata de lograr continuidad y predictibilidad en un entorno cambiante (Etkin, 2000, p. 69).

Las fuentes de la complejidad son:

- a) La incertidumbre ambiental, en la que operan variables no controlables de difícil predicción.
- b) La dualidad de lógicas diferentes y la convivencia de razones contrapuestas que requieren de la negociación para encontrar un equilibrio dinámico.
- c) Los conflictos en el sistema de gobierno.

Esta complejidad ha sido abordada a través de distintas disciplinas, como las inteligencias cognitiva y artificial, la lingüística y la genética.

Estudiosos de la administración han dirigido su atención a la posible aplicación de principios de la naturaleza a la dirección de las organizaciones.

La teoría del caos, la teoría de catástrofes, el efecto mariposa de amplificación de lo pequeño, la autoorganización o autopoiesis, el efecto de amplificación de las fluctuaciones en los sistemas, la conectividad y la recursión son algunos de las características de la complejidad que pretenden ingresar en el conocimiento necesario para que la dirección pueda aceptar la ambigüedad, adaptarse y evolucionar con los cambios. (Serra, 2000, p. 96).

Desde una perspectiva más pragmática, la complejidad se enfrenta “con una dirección efectiva (por lo práctica) y capacitada (por lo preparada) (Etkin, 2003, p. 70).

Esta perspectiva, más racional-técnica que filosófica-científica, reconoce las limitaciones e imperfecciones de los sociosistemas y de los modelos construidos para su gestión.

Pero se puede convivir con la complejidad a través de la administración estratégica,

de la acción política sobre la diversidad de intereses, del aprendizaje y de la adaptación al medio para enfrentar lo imprevisto.

Estos nuevos conceptos sobre la realidad del mundo, con gran influencia de desarrollos provenientes de otras disciplinas como la biología y la física, sugieren nuevos conocimientos acerca de la lógica de los comportamientos en un ambiente de complejidad e incertidumbre:

- a) De explicaciones deterministas, mecanicistas y lineales sobre las relaciones entre variables, a la aceptación de la indeterminación de las acciones humanas en las organizaciones.
- b) De modelos simples a modelos complejos multidimensionales.
- c) De descripciones objetivas a la aceptación de la subjetividad como característica principal de la percepción y la conducta.

4.2.3. Ética y Responsabilidad Social Empresaria

Los aspectos morales de la conducta humana son, por su naturaleza, rebeldes al tratamiento científico. Las acciones pueden ser beneficiosas para algunos y perjudiciales para otros.

Sin embargo, el conocimiento acerca de “lo que es correcto” o “lo que se debe hacer”, forma parte de la problemática del *management*, para evitar que se utilice el conocimiento técnico al servicio de malos fines.

También para evitar el uso de técnicas perversas, al servicio de fines buenos (Bunge, 1996, p. 65). (Por ejemplo la compatibilidad de las decisiones y acciones con códigos morales).

El *ethos* refleja el modo de pensar de la organización sobre lo bueno, lo deseable, lo aceptado, conocido y valorado, y tiene una función cohesiva sobre sus integrantes.

Este tipo de conocimiento, cuando se integra con las estrategias de dirección, proporciona a la organización rasgos identificatorios de su responsabilidad social. (Etkin, 2003, pp.795-801).

4.2.4. Historia, cultura y aprendizaje organizacional

4.2.4.1 La historia proporciona conocimientos sobre lo que pasó y por qué pasó.

Las experiencias del pasado, permiten comprender mejor el presente y también influyen sobre el futuro.

Esto no significa la existencia de correlaciones con pautas precisas que permitan la predicción de los acontecimientos sociales.

El estudio diacrónico de las organizaciones – por ejemplo la vida de una empresa familiar – puede proporcionar conocimientos – hechos e interpretaciones – acerca de creencias, juicios de valor, convicciones, y razones de las decisiones tomadas en el pasado.

En la lucha por los mercados, el conocimiento de las decisiones y acciones de las fuerzas competitivas en el pasado, permite apreciar regularidades en cuanto a acciones ofensivas o defensivas, reacciones, represalias, manejo de fuerzas y debilidades, y otros factores componentes de la información utilizada, para la elaboración de las estrategias.

La comprensión de los ciclos de vida de las organizaciones de negocios, productos

y marcas, permite apreciar regularidades, recurrencias y tendencias que sugieren a algunos la idea de que “la historia se repite” y orienta las decisiones para evitar consecuencias previstas no deseadas.

La tarea de *management* es conducir a las organizaciones de manera que se pueda pasar de una etapa a otra del ciclo de vida. Con medidas preventivas para evitar problemas anticipables y medidas correctivas para resolver situaciones que impiden pasar a las etapas siguientes de desarrollo (Adizes, 1994, p.9).

Como cualquier otra rama del conocimiento, los hechos históricos pueden tener impacto positivo sobre la marcha en el futuro: por ejemplo evitar la repetición de errores cometidos -o negativos- como perpetuar rivalidades y conflictos del pasado (Bunge, 1999, p. 316).

Por eso el conocimiento de la historia se torna importante. Sin acciones inteligentes de gestión, el futuro será semejante al pasado, simplemente porque la naturaleza humana es resistente a los cambios.

En el otro extremo, algunos afirman que la historia nunca se repite. Pero puede haber cierta analogía en acontecimientos y procesos, cuyo conocimiento permite conformar conceptos generales que ayudan a tomar mejores decisiones, como los efectos negativos de las reingenierías en el empleo.

Los sistemas de información almacenan datos del pasado que pueden transformarse en conocimiento útil para las decisiones administrativas.

Las estadísticas permiten construir modelos probabilísticos que forman parte del conjunto de hipótesis que se toman provisoriamente como verdaderas para fundamentar decisiones.

Sin embargo este conocimiento del pasado debe ser utilizado con precaución.

De un conocimiento probabilístico, que no explica causas, “no se puede deducir” lo que pasará en el futuro, en cada caso aislado y particular (Klimovsky e Hidalgo, 1998, p. 54).

4.2.4.2. Los gerentes necesitan saber acerca del futuro más que del pasado.

Por lo tanto, los modelos construidos para la toma de decisiones necesitan contar con cierto valor predictivo -no sólo descriptivo- (Morris, 1966, p. 147).

El conocimiento de la cultura organizacional permite a la dirección comprender mejor muchos de los procesos que conducen hacia la eficacia y la eficiencia.

La cultura puede facilitar o entorpecer la gestión.

La gestión, a su vez, contribuye a su formación y al cambio en la cultura organizacional.

La cultura juega un importante rol en:

- a) la supervivencia y adaptación de la organización al medio que lo rodea;
- b) la integración de los procesos internos para afianzar la capacidad de supervivencia y adaptación (Schein, 1988, p. 64).

4.2.4.3. El aprendizaje organizacional, tema de estudio originalmente académico, es hoy una de las principales preocupaciones del *management*.

Las organizaciones que se califican como “inteligentes” buscan la ampliación en su capacidad de producción de conocimiento.

Un tema debatido es la experiencia directa como el mejor medio de aprendizaje organizacional.

Para muchos, la metodología científica enriquece el conocimiento a través de una

visión sistémica que posibilita una mejor apreciación de las consecuencias de distintas alternativas de decisión.

Para otros, la capacidad de aprendizaje organizacional descansa en las conexiones entre el conocimiento personal y el organizacional y los compromisos recíprocos necesarios para lograr un mejor enlace.

Producir conocimiento no es sólo impulsar un aprendizaje adaptativo sino combinarlo con un aprendizaje generativo a través de nuevas ideas más creativas y abarcativas.

El conocimiento de apoyo, en este punto, se ocupa de concretar prácticas, aptitudes, actitudes y disciplinas específicas para un mejor aprendizaje (Senge, 2003, p.14).

- El dominio personal, para ver la realidad de una manera objetiva y percibir lo importante y prioritario.
- El conocimiento de los modelos mentales arraigados y compartidos para comprenderlos y adaptarlos a circunstancias cambiantes.
- La construcción de una visión compartida del futuro, para trabajar en conjunto.
- El aprendizaje en equipo para lograr pensamientos y conocimientos mejores en situaciones complejas a partir de perspectivas múltiples.
- La quinta disciplina es el pensamiento sistémico, que integra todas las disciplinas y permite una visión multidimensional de la realidad.

Es en este tema complejo del aprendizaje donde se pueden complementar las actividades del mundo académico con el de los negocios.

La universidad tiene competencias para proporcionar información y transformarla en conocimientos para que el manager acceda a “lo que deba saber”

La empresa tiene competencias que le permiten incorporar habilidades y destrezas - para decidir, negociar y liderar como ejemplos- para que el manager “aplique el saber en las prácticas”.

Ambas organizaciones pueden actuar en el terreno de los valores y actitudes para “que quiera aplicar correctamente lo que sabe”.

4.2.5. Ingenierías y tecnologías específicas

Es el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos cuya aplicación permite la utilización racional de materiales y otros recursos naturales, mediante invenciones, construcciones u otras realizaciones para transformar el mundo real en provecho del hombre.

Estos conocimientos técnicos, apoyados en los científicos, permiten el desarrollo de las “ingenierías”, en una amplia variedad de industrias y sectores productivos: energía, electrónica, alimentos, textil, construcción, óptica, genética y muchas otras específicas.

Los conocimientos provenientes de estudios sistemáticos se han extendido de las tecnologías físicas y “duras” a otras ingenierías “blandas” como las sociales -por ejemplo comunicación publicitaria -, o las de mercado como las ingenierías económicas y financieras.

En este componente de la producción de conocimiento se pueden clasificar las técnicas (Bunge, 1981, pp.1146-1149):

- Las fisiotecnias como las ingenierías clásicas.
- Las quimiotecnias como la ingeniería química.

- Las biotecnias como la agronomía o la medicina.
- Las técnicas generales, como la informática y la cibernética.

5. La “simplificación” reduccionista en la producción de conocimiento en administración

Las presiones hacia la competitividad y la lucha por la participación en los mercados relegaron la producción de conocimiento con “bases científicas”.

Las demandas de cambios urgentes fueron satisfechas con otro tipo de conocimiento, divulgado por libros y revistas especializadas acerca de “prácticas exitosas” aplicadas con éxito en determinadas empresas y contextos.

Algunas describían técnicas o metodologías y otras tan sólo las prácticas realizadas.

Los objetivos de estos aportes no eran producir teorías científicamente válidas, sino dar *testimonios de eficacia y eficiencia de prácticas utilizadas en casos particulares*, que permitían avalar la recomendación de criterios para la dirección.

La verificación empírica y las hipótesis de generalización no iban más allá de un número reducido de casos exitosos particulares.

Sin embargo, esta literatura creció en cantidad y comenzó a depender menos de investigaciones y modelos o teorías sistemáticas y más de la experiencia, el juicio, la intención y la capacidad de los agentes.

La producción de libros abarcó temas tan variados como “El arte de la guerra” o “La cultura zen” como soluciones a los problemas de competitividad de las empresas.

La brecha entre los requisitos del mundo académico de las universidades y asociaciones profesionales y los requerimientos del mundo de los negocios se fue ampliando (Martínez Nogueira, 2001).

Sin embargo, en la encuesta que anualmente realiza *Financial Times*, que abarcó más de 1000 altos ejecutivos, en la que se consultó a los CEOs acerca del escritor o “gurú del *management*” que había generado mayor impacto en su gestión, se obtuvo la siguiente respuesta (London, 2005, p. III):

- Peter Drucker fue considerado por los encuestados el pensador y escritor sobre gestión empresarial más respetado del mundo, por la agudeza de sus ideas y la amplitud del conocimiento del *management* como actividad social. Sin embargo, para muchos académicos sus trabajos deberían ser calificados como de poco rigor, por la carencia de metodologías científicas de verificación.
- Sólo 5 de los 20 mayores gurúes trabajaron principalmente en el mundo académico. El resto pertenece al mundo empresarial - como Bill Gates, fundador de Microsoft o Jack Welch, ex CEO de General Electric.
- Muchos autores de técnicas que adquirieron cierto renombre en su lanzamiento, no han conservado su reputación cuando la moda decae.

En la producción de conocimiento para la gestión de las organizaciones no se deben olvidar las recomendaciones de Kliksberg (1973, p. 28) acerca de la adopción acrítica, tanto en el mundo de los negocios como en el académico, de técnicas y literatura de administración, pensadas para otras realidades contextuales.

Pero tampoco, debe negarse acríticamente su utilidad.

Integran el conocimiento del *management* y quizás han sido eficaces o han producido resultados en determinadas organizaciones, lugares y momentos.

En la búsqueda de nuevas ventajas competitivas se acelera la aparición de nuevas ideas y técnicas que se llevan a la práctica. Y si son exitosas son imitadas hasta que las ventajas iniciales son neutralizadas.

La importancia no está en los rótulos sino en los contenidos y en los resultados de su aplicación.

La “verdad” tampoco depende exclusivamente de su verificación o legitimación por estadísticas que provienen de la propia información de las empresas, obtenida por sus creadores.

El avance en la producción del conocimiento en administración para competir con éxito, demanda una acción conjunta y negociada de ambos mundos: el académico y el de los negocios

En este mismo sentido se pronuncia Mintzberg (1983 y 2005) en la capacitación de los programas MBA y en los de formación directiva en general.

El aprendizaje más sólido y productivo se produce a partir de la reflexión acerca de las experiencias vividas naturalmente.

Los directivos deben aportar sus experiencias a las clases y los docentes las encuadran en conceptos, modelos y teorías.

El proceso es denominado “reflexión experimentada”, que combina los conocimientos de la experiencia con la perspectiva de ideas conceptuales.

El conocimiento se incrementa con la experiencia de los demás protagonistas que han pasado por situaciones similares -por ejemplo toma de decisiones bajo presión del tiempo, negociaciones, conflictos internos, etc.—.

El aprendizaje resultante se convierte en aplicaciones concretas en los puestos de trabajo y los resultados se devuelven al aula.

Este ciclo recurrente permite que los conocimientos tácitos adquiridos en el ejercicio del cargo se transformen en explícitos en el aula, para volver a una forma tácita en nuevas aplicaciones.

La reflexión conjunta de directivos y académicos enriquece el conocimiento con el debate de experiencias enmarcadas en teorías diferentes, desafiantes y alternativas a las que se tienen en uso.

Los académicos a su vez pueden adquirir nuevos conocimientos generando opiniones y estimulando la difusión de las experiencias vividas.

El éxito de esta propuesta depende del mismo factor humano en el que descansa la gestión del conocimiento: la disposición a compartir, colaborar, enseñarse mutuamente y asumir el compromiso de desempeñar el rol de formador -coaching- por parte de los directivos.

6. Conclusiones y acciones de mejoramiento

Procuraré resumir en diez ideas-fuerza los contenidos del trabajo.

1.- La producción de conocimiento implica reconocer la importancia de todas las etapas o funciones de producción mostradas por la cadena de valor.

Las teorías científicas y las sociotecnias son necesarias para la transferencia de conocimiento a prácticas “efectivas y duraderas”, cuya vida útil supere el corto plazo de las “modas” y el desencanto de los efectos no deseados (Serrano, 2006).

La búsqueda de la verdad al servicio de la mejora, es una combinación virtuosa (Argyris, 1999, p. 366).

- La investigación aplicada y las técnicas para la acción, buscan la resolución de problemas y producir conocimiento para encontrar soluciones viables e implementables, como guías de la praxis en situaciones concretas.
- La praxis permite “leer” mejor las situaciones y aplicar la combinación de técnicas apropiadas para cada caso particular.

2.- Como en cualquier otro campo del conocimiento, la administración plantea discusiones en los planos epistemológico, metodológico, filosófico e ideológico.

Aunque los objetivos son eminentemente prácticos y orientados hacia la acción, el *management* se basa fuertemente en la economía, la sociología, la psicología social y las disciplinas políticas (Bunge, 1999, p. 110).

Los extremos del racionalismo que confía en teorías y técnicas comprobadas, y del empirismo que confía más en la experiencia y la intuición, deben dar paso al “sistemismo”

Las variables son muchas y variadas.

Siempre aparecen hechos inesperados que se deben afrontar, siempre se decide sobre la base de hipótesis y suposiciones difíciles de comprobar, siempre existe un número limitado de evidencias, siempre hay que llenar los vacíos con especulaciones subjetivas, siempre hay similitudes con situaciones del pasado.

El pensamiento sistémico del *management* permite convivir con la complejidad y la incertidumbre del ambiente cambiante.

3.-La simplicidad no es sinónimo de verdad cuando se debe decidir en situaciones complejas afectadas por múltiples variables y en sistemas sociales constituidos por personas con pensamientos y sentimientos distintos que interactúan.

Tampoco se puede pretender “el holismo” que contemple a todas.

El “positivismo” se inclina a priorizar la experiencia cotidiana y enfatiza las variables observables y medibles.

El “cientificismo” busca teorías generales y completas.

El “reduccionismo” elige tan sólo algunas de ellas, y supone que las no consideradas permanecen sin alteración, *ceteris paribus*.

Un enfoque más general y sistémico es más efectivo en sistemas sociotécnicos, porque busca y aplica modelos con las variables esenciales y rechaza las descripciones monocausales.

La mejora continua en la producción de conocimiento de calidad para la dirección de las organizaciones quizás pueda evitar la caída en el más peligroso de los “ismos”: el “simplismo”, basado en la creencia de que un solo factor puede producir todo el conocimiento necesario para el éxito (Bunge, 1999, p. 138).

4.- El *management* estaría privado de orientación si no conociera la existencia de regularidades encontradas por la ciencia. El mundo sería incompresible y no podría intervenir para modificarlo.

Pero la acción se da en un marco de contingencias y variables que juegan en cada situación particular y no encajan en el marco explicado por disciplinas teóricas.

Se debe encontrar un *punte entre la interpretación práctica de la ciencia y la interpretación cientificista de la práctica.*

La administración es la disciplina capaz de encontrar una genuina convergencia.

5.- La producción de conocimiento en administración -en todos sus niveles- debería estar subordinada a una moral social.

La función y responsabilidad social debe estar por encima de los criterios instrumentales de eficacia y eficiencia.

El administrador profesional es un dirigente social con responsabilidades respecto a la persona humana y el bien común (Guzmán Valdivia, 1978, p. 77).

La subordinación de la administración a la moral social se concreta en el crecimiento de la hoy denominada "*gerencia social*" y resalta el rol de las universidades en la producción de conocimientos sobre el "deber ser" en función de las finalidades de los grupos sociales.

6.- Todo conocimiento es sólo provisorio y espera ser superado, precisado o diferenciado por el progreso en su producción.

La producción de conocimiento espontáneamente a través de la experiencia directa -por ensayo y error- es lento y puede conducir a fracasos.

El uso del conocimiento "de segunda mano" (De Bono, 1997, p. 54) es más rápido y seguro pues permite su aplicación a situaciones nuevas que nunca se han experimentado.

En su construcción se pueden sumar varios cerebros o pensadores.

El trabajo conjunto de universidades y empresas puede mejorar la producción de conocimiento genérico y la adaptación a cada caso singular.

7.- El gobierno de una organización tiene la misión de lograr la continuidad y viabilidad en un medio complejo.

Esto implica lograr conocimientos teóricos relativos:

- Al comportamiento de los mercados y sus relaciones con el medio, para construir escenarios y posibles cursos de acción (*visión estratégica*).
- A las motivaciones, intereses particulares y posibles conductas de las personas y grupos de poder que coexisten en la organización (*inteligencia política*).
- A las técnicas aplicables en las actividades y procesos internos para la producción de bienes y servicios con los niveles de calidad deseados y a costos razonables (*conocimiento técnico y prácticas efectivas*).

Los funcionarios más cercanos a la alta dirección se preocupan principalmente de las dos primeras formas de conocimiento.

Las gerencias funcionales y de supervisión están más preocupadas por la praxis, la resolución efectiva de los problemas y los resultados (Etkin, 2000, p. 301).

Una orientación que enfatice en la racionalidad técnica puede correr el peligro de un "encuadre" equivocado del problema y una inadecuada apreciación de situación que limite la posibilidad de elección de determinados medios (Schön, 1998, p. 47).

Cuando los fines son confusos y conflictivos y existen diversas técnicas aplicables para la implementación práctica, el conocimiento necesario debe ser más amplio que el producido principalmente por la experiencia.

La integración de conocimientos teóricos y prácticos y su potenciación con los de apoyo, es la vía más inteligente para enfrentar los desafíos de la complejidad.

Las universidades y las asociaciones profesionales y empresarias pueden desarrollar relaciones de cooperación para producir conocimiento de mayor calidad que beneficiará a las partes involucradas.

Las organizaciones pueden acercar sus problemas prácticos a la universidad, la que puede producir nuevo conocimiento -de base científica- para ser puesto a prueba.

8.- El avance en la producción de conocimiento en administración depende tanto de la originalidad y creatividad en la “formulación de hipótesis” -predominio de lo particular del mundo de los negocios- como del rigor de las “metodologías de comprobación” -predominio de lo general del mundo académico-.

Creo que el proceso crítico de la producción está en la originalidad de las hipótesis más que en el rigor de las comprobaciones.

Creo que la función más importante de las universidades, es preparar a los profesionales -en formación y graduados- para descubrir o crear hipótesis útiles para cambiar el mundo, más que para obtener datos empíricos orientados a la verificación de regularidades.

9.- A diferencia de otros bienes tangibles, el conocimiento no sólo no se consume con su uso, sino que potencialmente aumenta su valor.

El capital intelectual de un manager se conserva con su uso y se incrementa a través de la experiencia acumulada a lo largo del tiempo.

Pero también puede perder valor y caer en la obsolescencia si pierde actualización o renovación.

Las redes -informáticas o de personas- conectan a los poseedores de conocimientos y permiten aumentar su valor a través de interrelaciones con efecto sinérgico.

El apalancamiento se puede realizar con redes internas pero también con externas, formadas por otras fuerzas competitivas y otros sectores.

En la red externa de aprendizaje, las empresas y las universidades se necesitan mutuamente como catalizadores del proceso de producción de conocimiento útil.

La acción conjunta permitiría desarrollar relaciones de cooperación para producir conocimiento de mayor calidad que beneficiaría a todas las partes involucradas.

Las organizaciones pueden acercar sus problemas prácticos a la universidad, la que puede producir nuevo conocimiento -de base científica- para ser puesto a prueba.

Un efecto directo es el posible incremento de la capacidad de percibir consecuencias no deseadas -éticas y sociales- del conocimiento empírico.

Los profesionales en administración deben tomar el papel de enlace entre el conocimiento de las universidades y los requerimientos de las organizaciones.

10.- El saber es poder. La producción de conocimiento para una buena administración de las organizaciones es una sólida base para el éxito.

El mundo académico y el de los negocios pueden aumentar ese poder conectando el capital intelectual de sus integrantes, complementando sus conocimientos en todos los eslabones de producción de la cadena de valor agregado.

Es cierto que en los resultados, siempre tiene un papel importante la “buena suerte”, que depende de acontecimientos que están fuera del control del *management*, como una catástrofe natural.

Sin embargo el poder del conocimiento puede permitir “ver” lo que otros no ven, disminuir riesgos y evitar estar en el lugar equivocado en el momento inoportuno.

Muchas veces la “mala suerte” es tan sólo el producto de un insuficiente conocimiento del management.

Epílogo

La administración del conocimiento en *management*, con un criterio estratégico y sistémico genera ventajas competitivas sustentables en el tiempo, para todas las organizaciones.

El valor de este capital intelectual, depende de las actividades de producción, almacenamiento, difusión y uso de este conocimiento.

La producción de conocimiento es un sistema, cuyo valor total es mayor que la sumatoria de cada uno de sus componentes.

El valor del conocimiento en *management* de una organización puede, por lo tanto, ser superior al de otras, si se administra mejor el conjunto de sus componentes y sus interacciones.

La calidad del conocimiento en *management*, se enriquece con la combinación sinérgica del criterio académico de verdad con el criterio empresarial de efectividad.

La administración, como disciplina que produce conocimientos para la dirección de las organizaciones, puede ser el enlace entre ambos mundos.

Su naturaleza pragmática, permite encontrar verdades efectivas, valiosas para producir resultados y alcanzar objetivos.

El nivel de calidad, a su vez, depende de la configuración de la cadena de valor agregado del conocimiento.

Los eslabones de las funciones primarias de producción de conocimiento contienen a las ciencias sociales básicas y aplicadas, las técnicas y sus prácticas derivadas.

Este conjunto de conocimientos orienta racionalmente los diagnósticos y las soluciones de situaciones problemáticas.

La gestión de este conjunto de conocimientos tácitos de las personas procura su conversión en explícito a través de su captura, almacenamiento y difusión, para convertirlo en capital intelectual de la organización.

Los componentes de apoyo de la cadena de valor agregado del conocimiento en administración enriquecen los primarios y los criterios de decisión del *management*. La integración de todos los componentes de la cadena de valor permite evitar caer en los extremos de un excesivo cientificismo académico o un excesivo pragmatismo empresarial.

El avance en la producción de conocimiento en administración debe verse como un proceso de mejoramiento continuo que permite superar las obsolescencias y la pérdida de valor por desactualización.

La necesidad de mejoramiento permite pensar en una acción conjunta y negociada de ambos mundos: el académico de las universidades y el de negocios de las empresas.

Se pueden combinar provechosamente las experiencias del *management* con teorías, técnicas y metodologías de la investigación académica, a través de un proceso reflexivo enriquecedor del conocimiento de ambos mundos.

Esta complementación virtuosa permitiría:

1. Lograr prácticas más efectivas y duraderas que superen el corto plazo de las modas en administración.
2. Pensar sistémicamente para poder convivir con la complejidad y la incertidumbre de un ambiente cambiante.
3. Rechazar el “simplismo” de las versiones reduccionistas y parciales en la producción del conocimiento.
4. Evitar la falta de teorías válidas en el conocimiento utilizado, encontrando un puente entre la interpretación práctica de la ciencia y la interpretación científica de la práctica.
5. Subordinar el *management* a la moral social y valorar la responsabilidad social de la empresa por encima de los criterios instrumentales de eficacia y eficiencia.
6. Catalizar el progreso del conocimiento en *management* a través del trabajo conjunto de universidades y empresas.
7. Encuadrar las prácticas en conocimientos proporcionados por la visión estratégica, la sensibilidad social y la inteligencia política de las organizaciones.
8. Orientar el conocimiento en *management*, de las universidades y de las empresas a la producción de nuevas hipótesis creativas y originales, más que a acentuar el rigor de los controles y comprobaciones.
9. Conformar redes externas de aprendizaje y producción de conocimientos entre las universidades, asociaciones profesionales y empresas, para que mediante acciones cooperativas y complementarias se incremente su calidad y los beneficios para todas las partes intervinientes.
10. Aumentar el “poder del conocimiento” en *management* y reducir la dependencia de la suerte, como factor clave de éxito de las organizaciones.

Recibido: 26/10/06. Aceptado: 15/05/07

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- Adizes, Ichak. *Ciclos de vida de la organización*. Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Argyris, Chris. *Conocimiento para la acción*. Barcelona, Granica, 1999.
- Bunge, Mario. *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*, Buenos Aires, Sudamericana, 1999.
- Bunge, Mario. “Status epistemológico de la Administración” en *Administración de Empresas*, 1981, Volumen XI, pp 1146-1149, Buenos Aires.
- Bunge, Mario. *La ética ¿es una ciencia?* Buenos Aires, Sudamericana, 1996.
- Davis, Stan, “El arte de los negocios” en *Management Herald*, Enero 2006, pp19-20 Buenos Aires.
- De Bono, Edgard, *El pensamiento práctico*. Buenos Aires, Paidós, 1997.
- Etkin, Jorge, *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones* Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

- Etkin, Jorge, *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México, Oxford University Press, 2003.
- Etkin, Jorge. "La objetividad y subjetividad en la gestión de las organizaciones" en *Enfoques*, 2003, pp 795-801, Buenos Aires.
- García, S.; Dolan, S. *La dirección por valores*. Madrid, McGraw Hill, 1997.
- Garvin, David. "¿Qué significa en realidad 'calidad del producto'?" en Hax Arnoldo. *Estrategia Empresaria*. Buenos Aires, El Ateneo, 1992, pp. 153-175.
- Guzmán Valdivia, Isaac *La ciencia de la administración* Méjico, Limusa, 1978.
- Hermida, Jorge. *Ciencia de la administración*. Buenos Aires, Contabilidad Moderna, 1979.
- Klimovsky, Gregorio e Hidalgo, Cecilia. *La inexplicable sociedad*. Buenos Aires, A Z Editora, 1998.
- Kliksberg, Bernardo. *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires, Tesis, 1990.
- Kliksberg, Bernardo. *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico*. Buenos Aires, Paidós, 1973.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración*. Méjico, McGraw-Hill, 1998.
- London, Simon. "Los gurúes más influyentes del 2005", en *El Cronista* 21-11-2005 y 5-12-2005, Sección Management y RRHH p. III, Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, Roberto. "La trivialización del management" en *La Gaceta de Económicas*, 2001, Año 2 N° 8, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, Ariel, 1983.
- Mintzberg, Henry. "Desarrollo de la formación directiva" en *Management Herald*, Buenos Aires, octubre y diciembre, 2005 y enero 2006.
- Morris, William. *La ciencia de la dirección de empresas en acción*. Méjico, Herrero Hermanos, 1966.
- Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*. Méjico, CECSA, 1988.
- Sallenave, Jean Paul. *La Gerencia integral*. Bogotá, Norma, 1994.
- Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés, 1988.
- Schön, Donald. *El profesional reflexivo*. Barcelona, Paidós, 1998.
- Senge, Peter. *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Granica, 2003.
- Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires, Norma, 2000.
- Serrano, Javier. *Aprendizaje en la organización* Curso dictado en el MBA de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de Rosario. UNR. 2006.
- Simon, Herbert. *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires, Aguilar, 1984.
- Stewart, Thomas. *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires, Granica, 1998.
- Wieland, Wolfgang. *La razón y su praxis*. Buenos Aires, Biblos, 1996.