

# GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: ALGUNAS CUESTIONES SUSCITADAS POR SUS SUPUESTOS ACERCA DEL CONOCIMIENTO\*

## Knowledge Management: Some Questions over Knowledge Assumptions

*Mario Heler*

Universidad de Buenos Aires

### RESUMEN

La Ciencia de la Administración está hoy preocupada por el conocimiento, en tanto un factor reconocido de valorización de las organizaciones subsumidas hoy en las llamadas Sociedad del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento ocupa entonces un primer plano, pues sería la encargada de extraer las mayores utilidades posibles no sólo del conocimiento disponible, sino también del que pueda producirse. No obstante, por basarse en la vieja pero pregnante concepción del conocimiento, esta Gestión conlleva supuestos que presentan dificultades e inconsistencias, así como conduce a falsos problemas. Mi intención es entonces proponer un modo alternativo de concebir el conocimiento que no dé por supuesto que consiste en una *representación* que está *en la mente* de sus portadores pero que puede almacenarse en soportes de distintos tipos sin perder su valor. A partir de ella podré desarrollar una reflexión crítica sobre la Gestión del Conocimiento que tal vez abra posibilidades de establecer alguna diferencia crítica en sus propuestas y actividades, atendiendo a la diversidad de los procesos y peculiaridades de nuestras sociedades y organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Filosofía Social, conocimiento, práctica social, saber de las prácticas, saber para las prácticas.

### ABSTRACT

Today the administration sciences are concerned about knowledge as a grateful factor of value process of organizations immersed in the so called knowledge society. The management of knowledge occupies a first place as it will be in charge of obtaining the most possible benefits not only from the disposable knowledge but from that that will be produced as well. But, because it is based on the old but present knowledge conception, this management carries assumptions that present difficulties

\* **Recibido** Octubre de 2009; **aprobado** Diciembre de 2009.

and inconsistencies and lead to false problems. My intention is to propose an alternative way of conceiving knowledge that not give as an assumption that it consists in a representation which is in mind but that can be stored in different supports without missing value. From this point I will be able to develop a critical reflection on knowledge management. It may be open possibilities to establish a critical difference in their proposals and activities attending to the diversity of processes and peculiarities of our societies and organizations.

**Key words:** Knowledge management, Social Philosophy, knowledge, social practice, know about, know for.

La Economía y la Ciencia de la Administración están hoy preocupadas por el conocimiento, en tanto se lo percibe como un factor reconocido de valorización de empresas y organizaciones, en una actualidad a la que se alude con el nombre de Sociedad del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento ocupa entonces un primer plano, pues sería la encargada de extraer las mayores utilidades posibles no sólo del conocimiento disponible, sino también del conocimiento que pueda producirse. Es que el conocimiento motorizaría la innovación y éste, el desarrollo sostenido.

El gran objetivo de los procesos del conocimiento es la *innovación*, algo que las organizaciones precisan para sobrevivir y, evidentemente, para crecer. Innovar tiene hoy día, de forma incuestionable, una serie de connotaciones entre las que la rapidez (*time to market*) es predominante. Es esencial conseguir una diferenciación y hacerlo cuando antes, porque hoy nadie duda que la innovación es la clave para el éxito en una economía en la que el ritmo del cambio requiere la reinención continua. Cualquier organización que permanezca estancada tendrá problemas en breve plazo. Innovar es, literalmente, el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas<sup>1</sup>.

Pero el reconocimiento de la producción del conocimiento como uno de los componentes relevantes de la valorización en la actual etapa capitalista debería incitar la reflexión crítica sobre los discursos de la administración y de la economía. Estos discursos, sin embargo, lo reponen como un nuevo lugar común, sin ofrecer demasiadas explicaciones. Esta circunstancia impone la tarea de evitar su reducción a un eslogan de moda que poco aporte a establecer alguna diferencia frente a los planteamientos estándar. Sobre todo si se tiene en cuenta que desde la separación moderna entre

---

<sup>1</sup> Valhondo, D., *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2002, pp. 84-85.

concepción y ejecución, por el lado precisamente del primer elemento, el conocimiento estuvo y está siempre presente en la administración. Esta actual apelación al conocimiento, en medio de una crisis global, reclama una reflexión crítica capaz de orientar las acciones (acciones que no traten lo nuevo por analogía con lo viejo y con los recursos consabidos).

En este sentido y como aporte a tal reflexión crítica, cabe señalar que los supuestos que usualmente están presentes en las diferentes versiones de la Gestión del Conocimiento no se alejan demasiado de la concepción del conocimiento como una “representación-verdadera-del-objeto-en-el-sujeto”: una concepción que aun siendo la tradicional y las más pregnante, conlleva serias dificultades e inconsistencias (tal como desde hace ya mucho tiempo lo vienen señalando la teoría del conocimiento y la epistemología).

En este contexto, la filosofía social puede hacer una contribución a la elucidación del propio quehacer de la Ciencia de la Administración.<sup>2</sup> Mi intención entonces es proponer un modo alternativo de concebir el conocimiento que no dé por supuesto que consiste en una representación que está en la mente de sus portadores y que puede además almacenarse en soportes de distintos tipos sin perder sus valores. Trataré entonces de desarrollar una forma de reflexionar sobre la Gestión del Conocimiento que tal vez abra posibilidades de establecer alguna diferencia crítica en sus propuestas y actividades que atienda a la diversidad de los procesos y peculiaridades de nuestras sociedades y organizaciones.

Comenzaré por reseñar brevemente la concepción estándar del conocimiento, ya que el trasfondo de nuestras creencias e ideas es difícil de explicitar exhaustivamente. A su vez, esta reseña contribuirá a comprender la propuesta y será útil en el último apartado, cuando exponga algunas cuestiones críticas sobre la Gestión del Conocimiento, después de explorar, en el centro de este escrito, un modo alternativo de pensar el conocimiento.

## **1. La vieja concepción del conocimiento como una “representación-verdadera-en-el-sujeto-del-objeto”**

Nuestra concepción de conocimiento es heredera de una vieja tradición que remite a un *sujeto* separado de su *objeto* de conocimiento y que para

---

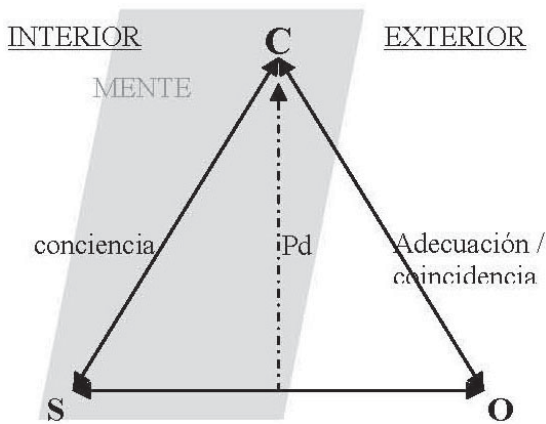
<sup>2</sup> Con la expresión “filosofía social” pretendo aludir a una reflexión que sea consecuente con la *relación con el saber*, con un *pensar sin “tutelas”* conformes a lo propio de la filosofía. Pero un pensar que piense y se piense en las mismas *relaciones* sociales y en la que lo “social” no sea sólo postulado, y, por ende, reducido a una mera declaración. Teniendo en cuenta además que el pensar en tales relaciones es ya *pensamiento práctico* (por reunir el hacer y el pensar) y es ésta una de las diferencias que introduce la denominación de *Filosofía Social*.

conocerlo debe entrar en contacto con él; así logra una *re-presentación* mental (*en el sujeto*) que para ser *verdadera*, lo aprehende tal cual es. Los conocimientos son estas *representaciones verdaderas* de los objetos, de las cuales el sujeto tiene *conciencia* (etimológicamente: con conocimiento) y puede entonces disponer de ellas.

Para esta vieja concepción, *la relación de conocimiento entre el sujeto y el objeto* no debe confundirse con la relación característica del *hacer*. En éste, el objeto es integrado (incluso forzándolo) en planes de acción que definen los deseos y las necesidades del sujeto, para ocupar el lugar de medios (instrumentos) y/o fines (incluso los otros sujetos se entienden también como objetos). En cambio, en *la relación de conocimiento* el sujeto debe desterrar sus deseos y necesidades, para que el objeto se le presente y pueda ser aprehendido tal cual es. Se diferencian así, hasta oponerse, la *esfera del conocer* y la *esfera del hacer*, al mismo tiempo que se instaura una relación jerárquica.<sup>3</sup>

La relación propia del hacer entre sujeto y objeto debe entonces suprimirse en la entablada para *el conocer*: si en el proceso de conocimiento intervienen los deseos y necesidades del sujeto (vinculados con las situaciones que vive en cada momento), se pierde la posibilidad de la captación sin distorsión del objeto. Pero para actuar no es necesaria la supresión del conocer: cuando los conocimientos ya adquiridos se introducen en *el hacer*, se mejora el acople entre los medios y los fines asegurándose la satisfacción de los deseos y las necesidades del sujeto. La superioridad del conocer se muestra en su doble posibilidad de dar cuenta de alguna manera de la realidad y de mejorar el hacer.

110



<sup>3</sup> Cf. Heler, M., “La producción de conocimiento en el Trabajo Social y la conquista de autonomía”, en *Escenarios. Revista Institucional*, Año 4, Nº 8, septiembre 2004, La Plata, Escuela de Trabajo Social-UNLP, ISSN 1666-3942, pp. 6-16.

Este triángulo pretende graficar la concepción del conocimiento como “representación-verdadera-en-el-sujeto-del-objeto”. La relación (lado SO) entre el sujeto (S) y el objeto (O) permite que se obtenga conocimiento (C). Este es entendido como una re-presentación (un volver a hacer presente) al objeto pero ahora en el sujeto (lado CS), ya que el sujeto posee conciencia del conocimiento, y puede disponer a voluntad del conocimiento (C). Pero la verdad de tal representación se encuentra en la adecuación/coincidencia del conocimiento con el objeto (lado CO). La relación del sujeto y el objeto (SO) supone separación e independencia de uno y otro vértice, por ende la necesidad de entrar en contacto, bajo determinadas condiciones: que el sujeto esté desconectado de las circunstancias de la acción, en tanto que el objeto debe hacerse presente ante el sujeto (O se “aparece” a S, es un “fenómeno”). La altura del triángulo (flecha vertical) refiere a la producción (Pd) de la representación a partir de la relación sujeto-objeto. La versión clásica ubica al sujeto en posición pasiva, de receptividad, frente a la presencia del objeto. Pero a partir del siglo XVIII (con Kant), comienza un proceso en el que se va reconociendo la actividad del sujeto en la producción de conocimiento, una actividad constitutiva –de construcción– del fenómeno (O) como objeto conocido.

Esta tradicional concepción del conocimiento ha recibido cuestionamiento y críticas durante la modernidad hasta nuestra actualidad. Pero sigue operando como presupuesto habitual (en correspondencia con intereses dominantes) en las referencias al conocimiento.

De estas críticas, retengamos aquella que señala que esta concepción opera con la idea de un *sujeto descarnado* (sin cuerpo, sin circunstancias, sin historia) como garantía de que la representación se corresponda con todos los ejemplares del mismo tipo de objeto (*universalidad*) y que la captación que realice sea coincidente –acuerde– con la de cualquier otro sujeto (*objetividad*, en el sentido de *intersubjetividad*). Pero un tal sujeto no parece identificable con los seres humanos, que siempre son *seres situados*, comprometidos con *su mundo* y sometidos a condicionamientos que ni perciben ni gobiernan en su totalidad.

## 2. Las prácticas sociales y la producción de “conocimientos prácticos”: los saberes *de la práctica*

En oposición a una concepción que circunscribe el conocimiento a una “representación-verdadera-en-el-sujeto-del-objeto”, con todas sus implicancias y consecuencias, cabe pensar *el conocimiento en conexión con las producciones de las prácticas sociales*.

Propongo partir entonces de concebir<sup>4</sup> que los objetos se presenten al sujeto en *su relación con el mundo* (con la totalidad que lo abarca), en una relación de índole fundamentalmente *práctica*. Es que *el hacer* de los seres humanos *delimita* un mundo al *definir* la clase de relación que emprende con su entono y con los “objetos” que *emergen* como tales en ese hacer, con sus variaciones socio-históricas.<sup>5</sup> El hacer humano crea mundos, puede entonces interpretarse como *producción*, y consecuentemente considerar que producen *algo* diferente en cada una de las prácticas.

Resulta entonces que una práctica social en particular se constituye como tal delimitándose a partir de determinadas *relaciones de saber-poder-subjetivación* y en torno a una producción específica, constituyendo *un mundo*. Su saber es un *saber hacer* sostenido por ciertas *relaciones de poder* (internas y externas; siendo relaciones móviles, inestables y reversibles). En esta mutua referencia de saber y poder los cuerpos humanos se *subjetivan*, convirtiéndose en sus practicantes, es decir, en sujetos capaces de reproducir la práctica específica y también abrirla a sus virtuales posibilidades inmanentes. Pero así como se subjetivan los cuerpos humanos, también se *socializan* los cuerpos *no-humanos*,<sup>6</sup> quedando ambos, humanos y no-humanos, enlazados en mutuas y múltiples *referencias internas* características del *mundo* de cada práctica<sup>7</sup>. Sean con o sin fines de lucro, las *organizaciones* pueden ser interpretadas como prácticas sociales, en el sentido en que estamos tratando de precisar.

El *algo* producido por una práctica social es *su mundo*: sus distintivas relaciones de saber, poder, subjetivación y socialización (relaciones que presentan un “aire de familia” con las de otras prácticas, difiriendo por su producción específica). Tal especificidad es instituida en el proceso general de producción de la práctica, haciendo posibles productos característicos. La creación de mundos de las prácticas comienza y avanza a través de una *producción cooperativa* que explora *una* posibilidad de producción

<sup>4</sup> Sigo en estas reflexiones (con quizá excesiva flexibilidad) ideas de Michel Foucault, en parte de Gilles Deleuze, así como de Pierre Bourdieu.

<sup>5</sup> Algunos ejemplos: los mundos de la práctica de la minería y de la agricultura no sólo son diferentes sino que también establecen relaciones y ordenaciones distintas, así como difieren del mundo propio de la práctica científica de la geología y de la agronomía. Y no sólo son diferentes entre sí, sino que además varían históricamente, del mismo modo que se modifican las relaciones que mantienen con otras prácticas sociales en cada momento en cada sociedad.

<sup>6</sup> Cf. Latour, B., *La esperanza de Pandora. Ensayo sobre la realidad de los estudios de la ciencia*, Barcelona, Gedisa, 2001.

<sup>7</sup> Cualquier práctica se desarrolla en relación con no-humanos (el entorno, más o menos urbanizado, materiales inertes, vegetales y animales) y cada una de ellas socializa de muy diferentes modos a aquellos con los que se relaciona.

específica, al mismo tiempo que abre otras nuevas posibilidades no exploradas aún<sup>8</sup>.

Es que la producción se excede a sí misma. Genera un plus al *potenciar* a la producción, a los productores y también a los productos, incluso modificando socializaciones (*potencia* pues abre espacios que hasta el momento no eran perceptibles y que no ofrecen la previsibilidad ganada en las vías de producción en curso). Entonces, la tensión entre la producción ya lograda y la que podría lograrse parece inevitable. Pero el mundo de la práctica dada tiende a cerrarse sobre sí mismo: trabaja para estabilizar el movimiento, fortaleciendo el recorrido por los senderos ya trazados, valorando lo previsible y seguro, como forma de depotenciar lo nuevo y el cambio; mientras lo nuevo y el cambio buscan potenciarse y ganar un posicionamiento que habilite su propia modalidad de producción. La historia de las prácticas muestra las vicisitudes de esta tensión: la manera en que en cada momento se disponen las relaciones entre el modo de producción dominante y los alternativos<sup>9</sup>.

Por su parte, los productos expresan el mundo de la práctica que los produce con las tensiones que lo atraviesan en cada etapa. Y en ese mundo encuentran su convalidación en directa conexión con el desarrollo de la producción. Pero pueden independizarse de la producción y de sus productores. Bajo ciertas condiciones pueden ser utilizados por otras prácticas y a la inversa, los productos de otras prácticas serlo por una. Bajo el capitalismo, cada vez más, esos “productos” tienen que ser intercambiables en el mercado, adjudicándoseles un valor de cambio –deslindando *productores* y *consumidores*, según su vinculación con la producción, por referencia a su relación con el producto: retroalimentando su producción o consumándola (en el sentido de cumplimiento, cierre o acabamiento de un proceso particular de producción)<sup>10</sup>.

### 3. Los *saberes* de las prácticas sociales

Desde la perspectiva de la dinámica interna de una práctica, nos concentraremos ahora en el *saber* constitutivo de las relaciones que

<sup>8</sup> Esta consideración vale tanto para la delimitación de una práctica específica (sea la de la agricultura o la de la ganadería, la medicina o la administración, la educación o el espectáculo, etc.) como respecto a la producción de cada práctica.

<sup>9</sup> Cf. en relación con la lógica del excedente y de lo excedente, Heler, M., “Ensayo sobre la lógica de lo excedente”, Revista *Estudios de Filosofía Práctica e Historia de las Ideas*, N° 10, Mendoza, INCIHUSA – CRICYT, en prensa (2008).

<sup>10</sup> Cf. Heler, M., “La lógica del excedente y el actual predominio de la perspectiva del consumidor”, en *Cuadernos del Sur-Filosofía*, Bahía Blanca, 2008, enviado para su publicación Mayo 2008.

generan su mundo. Tal saber no se reduce a un *saber hacer implícito* que incorporado en los practicantes permite que se prosiga con la práctica. Además, puede ser explicitado en articulaciones más o menos sistemáticas. La diferenciación del *saber implícito* y este *saber explícito* lleva a una de las diferenciaciones entre *saber* y *conocer*: calificando como *conocer* a las explicitaciones del *saber implícito* de la práctica.<sup>11</sup>

No obstante, este *conocer* producido en la práctica puede llegar a ser *más* que una mera explicitación, más que una articulación que expresa algo de lo implícito. Un plus, un excedente, se añade a la práctica al especificar o especializarse en alguno de sus aspectos o al articular un sentido general de la práctica. De este modo, se añade un complemento a su significatividad: el *conocer* de la práctica *sobre sí misma*, permite previsiones, suturas, entrelazados, que fortalecen y profundizan el modo de producción dominante –sostenido por las relaciones de poder–, aunque también permite vislumbrar posibilidades innovadoras que surgen de la producción acostumbrada y que ésta a su vez bloquea.

114 Por tanto, son conocimientos que no están desconectados de la práctica, por el contrario, conforman su saber constitutivo. Podríamos entonces llamarlos *conocimientos prácticos*, aunque no tanto en el sentido habitual, sino porque son *saberes de la práctica* (que no separan ni oponen hacer y conocer); un saber que expresa su mundo, circula en él y contiene, en cierto modo, el movimiento de la práctica, estando a disposición de los practicantes. Son conocimientos *útiles*.

Estos *conocimientos prácticos* son *más que representaciones mentales* de los objetos de la práctica, ya que no necesitan mostrar su referencia al hacer (al fenómeno, al objeto “real”, se diría en la concepción tradicional): están *situados* en el hacer y disponibles. Invisten los cuerpos involucrados directa e indirectamente con la práctica, subjetivándolos y socializándolos, haciéndolos aptos para cooperar en la producción. Prosiguen la lógica inmanente de la práctica, en concordancia con su peculiar relación de saber-poder-subjetivación-socialización (si bien pueden llegar a alterarla, provocando mutaciones en la práctica). Aun cuando, en un momento determinado, estos conocimientos prácticos impliquen una ruptura con el modo usual y acostumbrado de llevar adelante la práctica, continúan, en principio, perteneciendo a ella y aluden a sus potencialidades. Los conocimientos prácticos son *productos inmateriales*<sup>12</sup> de la práctica. Incluso

<sup>11</sup> Cf. Taylor, Ch., “Seguir un regla”, en *Argumentos filosóficos. Ensayos sobre el conocimiento, el lenguaje y la modernidad*, Barcelona, Paidós, 1995, pp. 221-238. Taylor señala que ese saber implícito no puede ser totalmente explicitado.

<sup>12</sup> Califico de “inmateriales” a los *conocimientos prácticos* por analogía con el uso del mismo adjetivo en la concepción del “trabajo inmaterial”, porque me parece sugerente y



pueden servir a otras prácticas capaces de adoptar y adaptar productos de otro mundo cuando la potencien.

#### 4. La práctica teórica en la modernidad: los *saberes para la práctica*

Propongo denominar *práctica teórica* a la parte de una práctica que va especializándose y especificándose en producir el saber sobre sí misma y cuyos productos sean lo que hemos llamado *conocimientos prácticos*.

Teniendo en cuenta estas denominaciones, podemos decir que en la modernidad se profundiza y radicaliza una tendencia orientada hacia la autonomización de las prácticas teóricas respecto de las prácticas sociales de las que originariamente forman parte. La teología y la filosofía constituyen el antecedente y la competencia en la búsqueda del reconocimiento como práctica teórica de la ciencia moderna. En esa competencia, la tecnociencia llega a *monopolizar* el reconocimiento social como auténtica práctica de producción de conocimiento. Pese a la pregnancia de los discursos que caracterizan a la ciencia exclusivamente por la búsqueda desinteresada de la verdad, esto es, por su desconexión respecto a las condiciones efectivas de su producción y de las demás prácticas sociales, el papel social desempeñado por la práctica tecnocientífica gira en torno a la *producción de conocimientos prácticos útiles para otras prácticas*.

La *práctica científica moderna* surge en un proceso de autonomización por especialización y especificación en la producción de saberes *de la práctica*.<sup>13</sup> Prosiguen en forma independiente con la producción de esos saberes (sea de una práctica o de varias análogas entre sí en algún aspecto y/o interrelacionadas en su producción) y sus productos conservan el carácter de *conocimientos prácticos* (pero la ruptura con las conexiones de las prácticas sociales que integraban, ocasiona el problema de la fundamentación de la verdad). Como cualquier práctica social, produce conocimientos prácticos útiles a su propia práctica, pero con el agregado de la pretensión de que su

---

permite captar un poco mejor quizá qué quiero decir con “son más que representaciones mentales”. Así como el trabajo inmaterial involucra a todos los componentes de la fuerza de trabajo (las capacidades físicas, mentales y espirituales, presentes en el cuerpo, conforme a la definición de Marx), puede entenderse que también quedan involucrados en los que llamo conocimientos prácticos. Cf. con respecto a la concepción de trabajo en la etapa actual del capitalismo, por ejemplo: Hardt, M. y Negri, A., *Imperio*, Bs. As., Paidós, 2002, Capítulo 13, pp-261-280 y Virno, P., *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporánea*, Bs. As., Colihue, 2003.

<sup>13</sup> El movimiento de la *especificación* fija o determina alguna cuestión de la práctica, en tanto que la *especialización* avanza en la exploración de las posibilidades de una parte de ella. Ambos movimientos se diferencian y complementan, inscribiéndose en el desarrollo de la práctica

producción y sus productos sean *útiles* a prácticas diferentes y separadas de ella. En este sentido, se caracterizan como *prácticas teóricas* que si producen el saber *de* la práctica tecnocientífica, sus productos específicos consisten en saberes *para* las prácticas. Tal es el rasgo distintivo de la producción de conocimientos durante la modernidad, que logra reservar para sí el nombre de ciencia (*scientia*, en latín: conocimiento) y hace pertinente llamarla *tecnociencia*.

La práctica de la tecnociencia, como toda práctica, se desarrolla siguiendo sus particulares relaciones constitutivas de saber-poder-subjetivación-socialización. Se delimita como la práctica social encargada de proveer las *herramientas-conocimientos* para concretar el moderno ideal ilustrado de la construcción progresiva de un Paraíso terrenal o Reino de la Libertad,<sup>14</sup> a través de un proceso de enseñoramiento de la naturaleza y de organización racional de la sociedad, bajo el postulado de la igualdad y la libertad. Y su reconocimiento social como una práctica específica, su valoración y legitimidad, encuentra asidero en la idea de que se haría insuficiente la dinámica inmanente de cada práctica para autoconservarse y coordinarse con las otras, dada la complejidad en aumento de las sociedades modernas –por imbricación y multiplicación creciente de sus redes de interdependencia<sup>15</sup>.

De acuerdo con esta suposición, no alcanzaría entonces que una práctica se rija por los conocimientos prácticos que produce. La práctica teórica de la tecnociencia vendría a satisfacer esta presunta carencia presente en las diferentes prácticas sociales, puesto que esta carencia es traducida en una necesidad de ser guiadas, controladas y evaluadas *científicamente*. La contribución a la satisfacción de esta necesidad que la práctica científica promete y hasta cierto punto cumple, conquista para la tecnociencia el monopolio de la producción de conocimientos, así como conforma el *sistema experto* de nuestras sociedades –de un sistema generador de dependencia y con problemas de fiabilidad<sup>16</sup>.

Al menos desde finales del siglo XIX, este posicionamiento de la práctica tecnocientífica lleva a que la producción de conocimiento se

<sup>14</sup> Conviene recordar que en la polémica modernidad-posmodernidad, la defensa del proyecto moderno que realiza Habermas, en términos universales y calificándolo de insuperable, es identificado con la ilustración. Cf. “La modernidad: un proyecto inacabado”, en Habermas, J., *Ensayos políticos*, Barcelona, Península, 1988.

<sup>15</sup> Elías, N., *La sociedad de los individuos*, Barcelona, Península, 1990, en particular parte II, pp. 156-157

<sup>16</sup> Cf. Giddens, A., *Consecuencias de la modernidad*, Madrid, Alianza, 1994, en especial pp. 81-108. El problema de la fiabilidad se puede asociar fácilmente con el problema de la seguridad. Al respecto cf. Castel, R., *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?*, Bs. As., Editorial Manantial, 2003.

vaya homogenizando en la producción de *regularizaciones* que brinden *previsibilidad* a las prácticas sobre las que teoriza e interviene con éxito.<sup>17</sup> Esta homogenización establece una partición y repartición de las tareas científicas, construyendo un orden jerárquico de disciplinas y especialidades, profesiones y ámbitos de aplicación, con sus particulares aportes a las prácticas sociales (atravesadas por el postulado de la libertad y la igualdad de los individuos y cada vez más interrelacionadas a través de los mecanismos del mercado capitalista).<sup>18</sup>

Resulta así que la práctica tecnocientífica se va posicionando como la práctica teórica productora de los *únicos conocimientos serios* (verdaderos, fundamentados, sistemáticos, independizados de las particularidades y contingencias sociales) y capaces de ser reingresados a otras prácticas sociales. Reingreso que se dirige, en principio, a incentivar sus potencialidades (siendo entonces *útiles*). Pero asediado por la exigencia de reducir su *utilidad social* a la *eficiencia*,<sup>19</sup> funcional a su vez a la

<sup>17</sup> Cf. Heler, M., *Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento*, ob. cit., capítulo III.

<sup>18</sup> Cf. Heler, M., *Individuos. Persistencias de una idea moderna*, Bs. As., Biblos, 2000, en especial capítulo VI, y Heler, M., *Filosofía Social & Trabajo Social. Elucidación de un campo profesional*, Bs. As., Biblos, Agosto de 2002, capítulos I (apartados 5 y 6) y II.

<sup>19</sup> “Útil es aquello que *sirve para algo*. En este sentido es *eficaz*: produce *efectos*. Pero la relación entre lo útil y sus efectos, los fines, pueden entenderse como un vínculo meramente *instrumental* (el fin justifica los medios) o bien comprender los medios (instrumentos) como *parte* de los fines. En este caso, no son los fines los que justifican los medios, puesto que los medios empleados también determinan los fines: la meta lograda no es independiente de los medios con que se alcanza, sino que los medios concretan los fines, podríamos decir, a su manera, marcando su huella; pueden incluso ser contradictorios con aquello a lo que se dirigen. En esta interacción entre medios y fines, la *utilidad* adquiere un sentido más amplio y profundo que la mera relación instrumental, engendradora de monstruos. Lo *útil* es pensable entonces como un haz de relaciones de medios y fines en que unos potencian a los otros. Y se potencian en tanto resultan afirmativos de la fuerza que los crea, abriendo posibilidades a su despliegue, a su florecimiento. En el caso de la tecnociencia los medios son útiles si potencian su producción, si la preservan y abren posibilidades fructíferas a la producción del conocimiento. Pero la exigencia de *productividad* del mundo moderno, de nuestro mundo, va acompañada de la exigencia de *eficiencia*, y con ésta se hace dominante la relación instrumental, que es una simplificación reduccionista del sentido de utilidad al que aludimos. La *eficiencia* asocia el *cálculo costo-beneficio* a la mera relación instrumental entre medios y fines. El imperativo que así se impone se expresa en el deber de producir con el menor costo y el mayor beneficio. Pero la posibilidad misma del cálculo supone establecer *equivalencias* para la cuantificación de los costos y los beneficios. Requiere estipular *precios*. [...] Así mismo, el cálculo impone una restricción a la dimensión temporal: el largo plazo es un plazo cuantificable y por lo tanto relativamente breve [...]. Cuentan los réditos en lo inmediato, o a lo sumo en lo mediato [...] Con la *eficiencia* se prioriza sólo un aspecto de la *utilidad* potenciadora de las actividades humanas, reduciéndola a la mera relación instrumental regida por el cálculo de costo-beneficio. En el sistema de dominación capitalista, la *eficiencia* queda privilegiada en desmedro de la *utilidad*. Y en el campo

reproducción del *status quo*<sup>20</sup>. Como *sistema experto* provee entonces los recursos para satisfacer las presuntas necesidades de las distintas prácticas sociales, atravesadas por aquel postulado de la igualdad y libertad en los límites del mercado.

Por consiguiente, nuestra tecnociencia surge de una ruptura que acarrea un cambio en la lógica de producción: ya no se trata de la lógica inmanente a las prácticas teorizadas, sino de *la lógica de la práctica teórica* con la que trabaja la producción del hacer científico, con su propio juego de fuerzas y sus estabilizaciones en formas dominantes de hacer ciencia en cada momento. En la modernidad, consolidado el espacio social para la producción de saberes *para* las prácticas, domina –como ya señalamos– la búsqueda de regularidades que hacen factible predicciones. Y por ser saberes *para* la práctica, interfieren en los mundos de las prácticas en que se los hace intervenir, introduciendo la propia producción por *sobre*, y llegado el caso *contra*, el mundo creado por tales prácticas.<sup>21</sup> Todo ello en nombre de una necesaria coordinación social, necesitada de saberes especializados y específicos. Tanto en relación con lo humano como con lo no-humano, las distintas disciplinas tecnocientíficas producen entonces saberes *para* la práctica social de que se trate permitiendo una *coordinación*, un orden en común, que haga previsible su desarrollo: el orden que permite la reproducción del capitalismo en cada una de sus etapas.

La *Ciencia de la Administración* se delimita como una práctica teórica tecnocientífica con una manifiesta preocupación por las intervenciones *en* las empresas, precisamente para solucionar los problemas que se presentan en el mundo de cada organización. Surge primero, en vinculación con problemas con los no-humanos y su socialización en el específico proceso productivo, pero al mismo tiempo referidas a cuestiones acerca de la subjetivación de los humanos. Para continuar hoy preocupada por los saberes involucrados más o menos implícitamente en la práctica organizacional y sin dejar de atender al juego de relaciones de poder con sus estabilizaciones de cada momento.<sup>22</sup>

---

científico, la utilidad social de sus productos parecen también medirse –con tendencia a la exclusividad– por sus *eficientes* éxitos”. Heler, M., *Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento*, ob. cit., pp. 76-78.

<sup>20</sup> Esto es, conservadoras del “orden moral-policial”. Cf. Heler, M., “El orden moral-policial y la dimensión ético-política”, en Ambrosini, C. M. (compiladora), *Ética. Convergencias y divergencias. Homenaje a Ricardo Maliandi*. Universidad Nacional de Lanús, en prensa (2008).

<sup>21</sup> Cf. Giddens, A., *Consecuencias de la modernidad*, ob. cit. y Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid, Taurus, 1987, tomo II, pp. 464-469.

<sup>22</sup> Valhondo sintetiza la visión de Peter Drucker sobre este desarrollo (*El management del siglo XXI*, Barcelona, EDHASA, 2000) así: “Drucker estudia la evolución desde la Revolución

## 5. Las soluciones teórico-prácticas a problemas de las prácticas de la tecnociencia

La tecnociencia produce *saberes para* que constituyen peculiares conocimientos prácticos: son *soluciones teórico-prácticas a problemas prácticos*.<sup>23</sup> Pero son soluciones abstractas, que envuelven teorizaciones, y que responden a problemas atribuibles a múltiples y variadas prácticas sociales. De ellas se derivan tratamientos *útiles* de esos problemas. Pero puesto que los problemas que se espera que la tecnociencia solucione surgen de las necesidades de coordinación social –y como estas necesidades derivan de la expansión de las relaciones capitalistas por sobre las múltiples y variadas

---

Industrial, cuyo origen tiene lugar por la aplicación de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) del conocimiento al trabajo, en 1881. Taylor pensaba que todo trabajo manual podía ser analizado y organizado aplicando el conocimiento. Asimismo, enfatizó la necesidad de la formación. El efecto de la puesta en práctica de las teorías preconizadas por Taylor fue tal que: «*pocos años después de la aplicación del conocimiento al trabajo, la productividad comenzó a elevarse en un porcentaje anual de un 3.5 a 4. Como consecuencia de esto, la calidad de vida de los países desarrollados aumentó*». Pero las condiciones cambian con el paso de los años y Drucker identifica tres etapas sucesivas en la aplicación del conocimiento. El primer paso consistió en la aplicación del conocimiento a las herramientas, a los procesos y productos. El segundo es la aplicación del conocimiento al trabajo humano. El tercero, que está teniendo lugar ahora, se caracteriza por la *aplicación del conocimiento al conocimiento*. Cuando Taylor formuló su teoría nueve de cada diez personas realizaban un trabajo manual. Sin embargo, la *revolución de la productividad* ha llegado a su fin: en los años 50 la mayoría de los trabajadores de los países desarrollados seguían realizando un trabajo manual y repetitivo. En los 90 se redujo a un quinto y hacia el 2010 no serán más de un décimo. La mejora de la productividad tal y como la entendía Taylor ya no creará beneficios significativos. La *revolución de la productividad* ha sido víctima de su propio éxito. El tema clave ahora es la productividad de los trabajadores no manuales. Y esto requiere la aplicación de conocimiento sobre conocimiento de forma sistemática y con un propósito definido, con el fin de conocer qué nuevo conocimiento es necesario, si es posible obtenerlo y qué ha de hacerse para que sea efectivo. En otras palabras, sistematizar la innovación. El cambio consiste en que tradicionalmente el conocimiento «*ha sido aplicado al ser y ahora debe aplicarse al hacer*». Ha llegado a convertirse en un recurso y una utilidad. Es el advenimiento de la sociedad *postcapitalista*.” Valhondo, D., *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Ob. cit.*, p. 210

<sup>23</sup> Cf. Heler, M., *Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento*, ob. cit., capítulo III, pp. 67-82. En este libro, la conclusión de que los conocimientos tecnocientíficos constituyen soluciones teórico-prácticas a problemas prácticos se llega a través de una revisión crítica de la epistemología popperiana que, tomando en consideración la concepción kuhniana, desembocaba en la necesidad de comprender la tecnociencia como una práctica social de producción de conocimientos. La producción de conocimientos con capacidad de predicción es la condición de posibilidad para constituirse en soluciones de problemas prácticos. Aquí plantear estas soluciones de la tecnociencia como “soluciones teórico-prácticas” no pretenden reponer ninguna dicotomía sino señalar las elaboraciones teóricas que acompañan y son propias de la producción tecnocientíficas y que caracterizan a sus productos, los conocimientos.

prácticas sociales— tienden a ser tratamientos *eficientes*. Pero en cualquier caso, es fundamental que las *soluciones* sean *eficaces*, que tengan *éxito*.

A diferencia de las soluciones que cada práctica pueda dar a sus problemas, las soluciones de la tecnociencia se distinguen por valer para todos los casos del mismo tipo de problema (universalidad), que provocan el acuerdo de los expertos (*objetividad* entendida como *intersubjetividad*) y con el agregado de poseer apariencia de *neutralidad* (dada la versatilidad de los conocimientos tecnocientíficos —manifiesta en su aplicación a distintos contextos prácticos—, gracias a su desconexión e independencia de los diferentes prácticas a las que se aplica). Así caracterizados, los conocimientos prácticos de la tecnociencia se presentan *como si* fueran soluciones que se producen desde ningún lugar en especial, más allá de todo punto de vista particular y contingente, desde la perspectiva del “ojo de Dios”<sup>24</sup>.

Por ser conocimiento prácticos que proponen soluciones teórico-prácticas, los *saberes para* de la tecnociencia implican un necesario *continuo entre los conocimientos y las intervenciones* —su disociación es resultado únicamente de una perspectiva analítica (reflejándose en la división interna del trabajo tecnocientífico). La *aplicación* de los conocimientos a cuestiones o casos particulares supone, para tramitar las intervenciones, el movimiento de ida y vuelta en ese continuo<sup>25</sup> (que no sólo apunta hacia las intervenciones sino que también éstas retroalimentan las teorizaciones, el movimiento hacia la abstracción que permite paradójicamente, una mayor eficacia). En este movimiento entre la abstracción (para todos los casos) y las condiciones concretas de un caso, se produce la versión factible de intercalar e interponer entre las versiones del *saber de* la práctica objeto de la intervención.

La producción de las aplicaciones de los conocimientos de la tecnociencia es inherente al vínculo entre estos conocimientos y las que podemos llamar *informaciones*, esto es, las propuestas concretas de solución. Pero el paso de unos a otras, depende de la capacidad de predicción de los conocimientos tecnocientíficos: su construcción de regularidades, de

<sup>24</sup> Esto es, cual un *observador* absolutamente *imparcial*, que pertenezca a la esfera teórica y sea ajeno a la del hacer, más allá de cualquier punto de vista, de cualquier valoración más o menos subjetiva, capaz de captar el *hecho* neutro y objetivo, independiente de las diferentes subjetividades (hasta haciendo olvidar que como decía Gaston Bachelard, los *hechos son hechos*: son resultado de un hacer, productos de las prácticas sociales), Respecto a la perspectiva del “ojo de Dios”, Cf. Rubio Carracedo, J., “El *ethos* posmoderno”, en *Educación moral, posmodernidad y democracia. Más allá del liberalismo y del comunitarismo*, Madrid, Editorial Trotta, 1996, capítulo 3, p. 93.

<sup>25</sup> Insisto en que tal tramitación no ha de pensarse como la construcción de un puente que permita cubrir el abismo entre la teoría y la práctica; por el contrario, la denominación de *práctica teórica* intenta resaltar que la tecnociencia trabaja presuponiendo la conexión y continuidad entre una y otra, y sus productos trabajan de la misma forma.

relaciones invariantes, abren la posibilidad de su manipulación (provocando o acelerando, deteniendo o invalidando la ocurrencia) de esas relaciones para obtener resultados prácticos.

He llamado *informaciones* a las soluciones que la tecnociencia produce en sus intervenciones pues proponen *cursos de acción* (de hacer/pensar; pensar/hacer) que *informan, dan nueva forma* (más o menos diferentes), a la producción de las prácticas (o algún aspecto o secuencia de ellas), con el objetivo de remediar el problema práctico que motiva la intervención,<sup>26</sup> afectando las relaciones de saber-poder-subjetivación-objetivación de cada práctica.

Pero si los productos de la práctica tecnocientífica que se transmiten y transfieren en sus intervenciones consisten en informaciones, ni el conocimiento tecnocientífico con el que se las producen ni esas informaciones se reducen a una representación –aunque puedan registrarse en representaciones–, porque reúnen lo que las dicotomías habituales separan y oponen: el hacer y el pensar, el cuerpo y el alma, la materia y la idea (aunque sí conservan la división entre trabajo manual e intelectual, que apuntala las intervenciones tecnocientíficas).

Desde esta perspectiva, pierde peso la cuestión de si la Ciencia de la Administración es fundamentalmente una práctica más que una ciencia, pues en caso contrario se estaría volviendo a separar lo que esta perspectiva procura reunir y mostrar en un único movimiento teórico-práctico. Aunque, obviamente, no diluye las luchas por su posicionamiento dentro del campo tecnocientífico –vertebrado predominantemente por la división entre la teoría y la práctica (y donde esta visión no dicotómica no será bien vista: atenta contra privilegios y prerrogativas bien asentados). Pero en el juego de las fuerzas en pugna en el campo tecnocientífico, la última palabra nunca está dicha (tampoco en el campo empresarial).

## 6. El caso de la Gestión del Conocimiento

Desde la Revolución Industrial, Peter Drucker identifica tres etapas de la economía moderna que son ya resultado de *aplicaciones del conocimiento*. Pero con la Gestión del Conocimiento se busca hoy aplicarlo *al conocimiento*

---

<sup>26</sup> Aquí no es relevante que el problema surja de la propia dinámica de la práctica o sea impuesto desde afuera, así como tampoco es necesario establecer si la necesidad de coordinación social es immanente a las prácticas o trascendente. En el caso de los problemas prácticos como en el caso de la coordinación, sí importa que cualquiera sea su procedencia, un problema o una necesidad sean asumidas por las prácticas como cuestiones que le conciernen.

*mismo*<sup>27</sup>. Es que en la actualidad el *conocimiento se ha convertido en* (o ha sido reconocido como) un *medio de producción*.

Desde la segunda mitad del siglo pasado, ya no alcanza que una empresa administre y gestione los recursos materiales y los humanos. Su supervivencia y crecimiento depende actualmente de encontrar formas de coordinar también la producción, circulación y consumo tanto del conocimiento que la organización ya dispone (cualquiera sea el estado en que éste se encuentre) como del que pueda producirse. Tal coordinación debe asegurar la *apropiación* del conocimiento, para tenerlo a disposición (como cualquier otra propiedad privada) y entonces establecer a voluntad las vías de acceso y de exclusión de ese conocimiento y de la información asociada.

Por un lado, se trata de gestionar el conocimiento para que recorra el circuito de la producción específica de la organización conforme a la modalidad instituida de llevar a cabo esa producción y con el máximo de eficiencia, para que esté allí donde surjan problemas, así como para mejorar y perfeccionar el proceso de producción en tiempo y forma. Y ello bajo condiciones globalizadas, donde a través del avance de la automatización y la informatización parece hacerse posible una producción “a medida de la demanda”.

Por otro lado, se supone que para que el saber *de* una organización funcione como su *propiedad privada* y posea *valor*, es decir, sea una mercancía, al menos haría falta la explicitación de los conocimientos ya dados y la recopilación de la información supuestamente relevante, seguida de su incorporación en bases de datos y documentos digitalizados, así como el logro del registro contable de los intangibles, además de requerirse la conversión en “trabajadores del conocimiento” de los empleados. Todo ello vinculado con problemas legales de *patentamiento* (muchas veces en conflicto con legislaciones vigentes, con demandas sociales y conflictos políticos) y la exigencia de garantizar la *fidelidad* de empleados, contratistas y clientes, entre otras cuestiones, donde la producción de nuevos y necesarios conocimientos se destaca como lo más importante. Finalmente, persiste la exigencia de la operante presunción de que “*lo que no puede medirse, no puede gestionarse*”, con lo cual la Gestión del Conocimiento necesita encontrar la forma de hacer calculable el valor del conocimiento ya disponible tanto como el conocimiento que resulta necesario producir o capturar para el sostenimiento y crecimiento de la organización.

En este contexto, la Gestión del Conocimiento sigue la tradición que concibe el conocimiento y las informaciones como representaciones-verdaderas-en-el-sujeto-del-objeto (haciendo caso omiso de los problemas

<sup>27</sup> Ver supra, nota 22.



que acarrea). Es que al considerar el conocimiento y las informaciones como representaciones se hace factible que sean trabajadas como cosas, separables de la práctica que las produce. Tal separación es congruente con la posibilidad de enajenación: las haría pasibles de entrar en el circuito de la producción-circulación-consumo, pero también de la apropiación, del dominio y la explotación, bajo la figura de la propiedad privada en su intercambio mercantil.

Si fueran cosas medibles y consecuentemente, se pudieran gestionar, se podría también contabilizar la cantidad de saberes de la organización que permanecen tácitos, generar los mecanismos para explicitarlos, especificar los tiempos para lograrlo y calcular los beneficios obtenidos y obtenibles. Pero siempre se llega al punto en que el *soporte* de los conocimientos se vuelve un obstáculo insalvable. Mientras los soportes no-humanos esperan la promesa de las neurociencia de darles vida para operar por sí mismos, sólo portan representaciones inertes que renacen, como el ave fénix, sólo a través de la producción humana, de la producción que precisamente las muda en *saberes de y para* las prácticas sociales. Es que la concepción del conocimiento como representación-verdadera-del-objeto-en-el-sujeto enfoca el producto, el conocimiento, y desenfoca al conocer, a la producción del conocimiento, una producción siempre compartida, siempre inserta en prácticas sociales.

La Ciencia de la Administración, a través de la Gestión del Conocimiento, estudia la *planificación, organización, dirección y control* del recurso conocimiento en las empresas, con el fin de obtener su máximo beneficio; siendo los profesionales quienes poseen el *saber para* requerido por las empresas persiguiendo su maximización. La cuestión es entonces gestionar los conocimientos que puedan beneficiar a la organización para su supervivencia y crecimiento en un mundo globalizado, incierto y cambiante: *conocimientos que introduzcan nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.*

Aunque ciertas concepciones científicas pretendan estar en vías de acceder a una respuesta operable en la práctica empresarial, *el problema es que no se conoce cómo se producen conocimientos innovadores y creativos.* Tal vez sea imposible, si por conocer se entiende controlar y dominar tal producción. Es que en última instancia, la *creación* sigue reglas que no se dejan reducir a explicaciones mecánicas y reiterables a voluntad. Tampoco puede predecirse la calidad innovadora de una idea hasta que no se emplea creativamente en el tratamiento de problemas concretos (lo mismo ocurre en todas los ámbitos donde se busca innovación y creación).

¿Cómo entonces pueden las empresas poseer y usar para la valorización de su producción, ese tipo de conocimientos que implican *nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas*? En especial, cuando la producción de ideas creativas no se reduce a un problema al que puedan responder las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), ya que no es un problema únicamente del tratamiento y la administración de la información, ni un problema de las neurociencias, puesto que va más allá de funcionamientos neuronales físico-químicos, ni de las promesas de las ciencias cognitivas de encontrar presuntas leyes que regularían la producción de conocimientos. (Además de que la orientación de estas ciencias parecen reponer viejas concepciones naturalistas, atomista-mecanicistas y positivistas, pese a las críticas ya formuladas a tales concepciones).

Es que las organizaciones no saben cómo producir conocimientos innovadores y creativos; incluso les resulta difícil reconocerlos. No dejan por ello de intentarlo. Pero sí pueden *capturar los resultados de tal producción* para aumentar su capital, para lo cual tienen que lograr apropiárselos para utilizarlos como recursos y contabilizarlos como utilidades, según sus propias dinámicas (si esos conocimientos las afectan y transforman, procurando disminuir los cambios al mínimo indispensable, es decir, encauzándolo en los carriles acostumbrados, entonces aumentando la ganancia). Este es el trasfondo social de los desarrollos de la *Gestión del Conocimiento*.

Aun cuando se llegue a caracterizar al conocimiento como

Una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas, que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, encarnada no solo en los documentos y bases de datos sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas<sup>28</sup>.

La persistencia más o menos explícita del presupuesto del conocimiento como *representación mental* se convierte en un lastre que repone las viejas dicotomías, desemboca en las consabidas encrucijadas, clausura el pensamiento, si el reconocimiento de la versatilidad y riqueza del conocimiento (“mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas”) termina ubicado en la *mente* de sus portadores, por tanto refugiada en el *alma* de los individuos aislados (en consecuencia, reponiendo la dicotomía alma-cuerpo), independientemente

<sup>28</sup> Davenport, Th. y Prusack, L., *Working Know Ledge*, Harvad Business Schooll Press, 1998. La traducción y la cursiva me corresponde.

de la práctica y en consecuencia de las interrelaciones e interacciones donde el conocimiento fluye y adquiere sentido, se origina y se aplica (por consiguiente, haciendo operar la separación entre teoría y práctica). Pues son las rutinas organizacionales, los procesos, prácticas y normas las que hacen posible o limita (hasta la clausura) la producción de conocimientos que introduzca nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

La *elucidación*, el trabajo de pensar lo que se hace y saber lo que piensa,<sup>29</sup> se muestra así como una tarea crucial para la Gestión del Conocimiento –en especial para los expertos en Administración–, con el objeto de desmontar las clausuras y establecer alguna diferencia con lo ya establecido.

Desde la perspectiva aquí propuesta, podría acontecer esa diferencia si se parte de una concepción de la empresa u organización como una *práctica social* con su mundo, con su peculiar conformación de saber-poder-subjetivación-socialización. Y si se reconoce que es la propia dinámica de esa práctica la que debería producir un *saber de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas*, con aportes del *saber para* de los expertos en Administración. Pero entonces el desafío radica en que se hace necesario apostar a la riqueza de esa producción y a las posibilidades que abre, más que a su apropiación y explotación como propiedad privada. Pues precisamente el conocimiento es un *bien común*,<sup>30</sup> cuya creación y circulación no son predecibles y manipulables como un bien material entre otros.

Resulta entonces que el modo alternativo propuesto de concebir el conocimiento hace visible *la tensión/oposición* existente en las empresas y organizaciones, así como en la Ciencia de la Administración.<sup>31</sup> En el capitalismo, las prácticas sociales hacen dos cosas al mismo tiempo: producen algo a la vez que obtienen ganancias. No importa si se cultivan campos, se cría ganado, se fabrican o se venden levitas, se diseñan o se construyen puentes, se otorgan préstamos con interés o cualquier otra producción específica, siempre que simultáneamente se aumente el capital.<sup>32</sup> Es que, en el seno de las prácticas, *la lógica de la producción específica está en tensión/oposición con la lógica de las relaciones capitalistas*. En tanto que la producción de conocimientos para la innovación y el cambio se rigen por aquella, sin consentir fácilmente en quedar subsumidas por la

<sup>29</sup> Castoriadis, C., *La institución imaginaria de la sociedad*. Vol. 1, Buenos Aires, Tusquets, 1993.

<sup>30</sup> Lazzarato, M., *Por una política de lo menor. Acontecimiento y política en las sociedades del control*. Madrid, Traficantes de Sueños, 2006.

<sup>31</sup> *Tensión/oposición* que no encuentra vías de solución mediante la eliminación de uno de los términos: el fortalecimiento de uno no elimina la presencia y acción del otro, bajo las relaciones sociales imperantes.

<sup>32</sup> Brown, M., “El lucro en el marco de la ética empresarial”, en Revista *Empresa* N° 135, Bs. As., 1999, pp. 63-73.

lógica del incremento del capital. Por el contrario, para generar el *plus* que implica la producción de conocimientos para la innovación y el cambio hace falta la interacción cooperativa de los integrantes de la organización conforme a los requerimientos de su dinámica inmanente.

En el *entre* de esta tensión/oposición, la Gestión del Conocimiento puede dejar llevarse por la suposición de la concepción del conocimiento como una representación-verdadera-del-objeto-en-el-sujeto y ser así funcional a las fuerzas que trabajan por la subsunción de las producciones específicas a la lógica de las relaciones capitalistas. O bien, puede buscar alternativas (como la que aquí se ensaya) que habiliten pensar estrategias para establecer alguna diferencia en el modo en que se dirime esa tensión/oposición en la actualidad. Aunque más no sea porque, paradójicamente, la tendencia aparentemente exitosa a la subsunción puede resultar antiproduktiva, esto es, ir en contra de la búsqueda supervivencia y crecimiento de las organizaciones.