

to como el saber cómo hacer («Know how»), el saber qué hacer («Know what»), el saber por qué hacer («Know why»), el saber cuándo hacer («Know when»), el saber dónde hacer («Know where») y el saber para qué hacer («Know what for»). En otras palabras, el conocimiento es la posibilidad de poder hacer correctamente lo requerido en el momento y el lugar preciso ante un problema dado.

En los últimos años se acepta que el conocimiento es el activo más valioso de las instituciones actuales. Ese activo no se ve, no puede tocarse, pues se manifiesta con el accionar de los empleados, los cuales, a través de los años han aprendido a solucionar los problemas que han confrontado laborando en la entidad. ¿Cómo conservar, gestionar y difundir esos conocimientos, en muchos casos exclusivos? Una opción muy interesante es organizarlo en manuales de trabajo, quizás la forma más sencilla para conservarlo y diseminarlo.

Algunos estudiosos han catalogado a los problemas que surgen en las entidades como estandarizados, bien estructurados, débilmente estructurados y no estructurados.

Un problema estandarizado está totalmente estudiado y definido. Se conocen sus objetivos, sus alternativas de decisión, las acciones a desarrollar, la información que se requiere utilizar. Es el tipo de problema que puede ser descrito perfectamente en un manual de normas o de procedimientos. Muchos de estos problemas se resuelven muy bien por medio de sistemas informáticos, Su solución es cono-

cimiento concentrado y probado. Muchas actividades administrativas pertenecen a este tipo de problemas, como por ejemplo, el pago de sueldos y salarios de los trabajadores. Pudiera pensarse que estos problemas se solucionan sin dificultad diariamente, pero vemos con cierta frecuencia errores en dichas soluciones. Probablemente ello se debe a que las mencionadas soluciones no están debidamente sistematizadas y recogidas en manuales, a donde los trabajadores puedan acudir en caso de dudas o indeterminación.

Un problema bien estructurado es similar a los estandarizados, pero involucra muchas alternativas de decisión, lo cual dificulta la correcta solución por medios empíricos. En las organizaciones empresariales se encuentran muchos problemas de este tipo, por ejemplo, la alimentación balanceada y óptima del ganado o el corte de metales en talleres mecánicos. La ciencia de la administración los soluciona con el arsenal de medios de los métodos cuantitativos de dirección, también conocidos como investigación de operaciones. Los modelos cuantitativos requieren del empleo de sistemas informáticos y de ciertas condiciones de organización. Su empleo no se ha generalizado fuera de los círculos académicos, quizás debido al desconocimiento de los administradores o a un rechazo instintivo al empleo de las matemáticas, por pensar que resultan complejas. Sería utilísimo que las soluciones de estos problemas, además de emplear las computadoras, fueran descritas en los manuales de trabajo, mediante los cuales los administradores tuvieran definido