

# **Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena.**

Adriana Riquelme<sup>1</sup>, Ania Cravero<sup>1</sup>, Rolando Saavedra<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Chile, Av. Alemania 01090, Temuco, Chile

<sup>2</sup> Ilustre Municipalidad de Temuco, Arturo Prat 650, Temuco, Chile  
{adriana.riquelme, ania.cravero}@mail.uautonoma.cl  
rsaavedra@temucochile.com

**Resumen.** Las organizaciones públicas han puesto en marcha programas de la Nueva Gestión Pública, para aumentar la productividad y la calidad de los servicios, basados en técnicas específicas practicadas en el sector privado. La Gestión del Conocimiento (GC) y el Aprendizaje Organizacional (AO) son algunas de ellas.

Los modelos de GC y de AO que se estudiarán, y que se propone aplicar adaptándolos al sector público chileno, permiten analizar la capacidad de aprendizaje de la organización, caracterizada por la alineación dinámica entre los stocks y flujos de conocimiento.

La capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructurales, como de elementos socio-culturales, y que ejercen un impacto positivo sobre los resultados de la misma, tanto en términos financieros como no financieros. *Esta GC permite explicar los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en forma interna, aplicándose al sector público en ámbitos como: la toma de decisiones, los estímulos para aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas, la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento-acción.*

## Introducción

La década de los ochenta marcó el inicio de una explosión en la literatura sobre gestión, inicialmente en el área privada. Tanto académicos como gerentes y administradores publicaron textos para dar a conocer distintas visiones acerca de la mejor manera en que se deberían gestionar las organizaciones. La nueva visión de la gestión asume que las complejas organizaciones modernas pueden mejorar el logro de sus objetivos mediante estructuras de gestión y procedimientos con sistemas organizacionales desburocratizados [1]. En el caso del sector público, la noción que el desempeño de las burocracias públicas eran lejos del ideal, llevó a muchos a ver en la gestión privada la respuesta de como orientar el cambio que se pretendía lograr.

Resulta interesante destacar que el cambio en la gestión de los organismos públicos ha sido tan grande, no tan sólo en lo que respecta a las nuevas medidas adoptadas para mejorar el sector público, sino también en el área disciplinaria ligada a estas temáticas. Así surgen términos como “Gestión Pública” y “Nueva Gestión Pública” (NGP) desplazando a la tradicional idea de “Administración Pública” [2]. En un ambiente donde las organizaciones privadas estaban mejorando su desempeño, la adopción de este nuevo enfoque de gestión, resultaba lógico.

Las organizaciones públicas han puesto en marcha programas de la NGP, para aumentar la productividad y la calidad de los servicios, basados en técnicas específicas, modelos y disciplinas practicadas en el sector privado, como lo es la Gestión del Conocimiento (GC). Esta GC permite explicar los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en forma interna.

Los modelos de GC y Aprendizaje Organizacional (AO) que se estudiarán, y que se propone aplicar adaptándolos al sector público chileno, permiten analizar la capacidad de aprendizaje de la organización, caracterizada por la alineación dinámica entre los stocks<sup>1</sup> y flujos<sup>2</sup> de

---

<sup>1</sup> Se entiende por stock a los conocimientos individuales (simbolizan el conjunto de mapas

conocimiento; los que pueden ejercer un impacto positivo sobre la competitividad en términos financieros y no financieros. Es más, la conformación de los stocks y flujos de conocimiento que determinan ese impacto puede estar favorecido por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza (a) técnico-estructurales, que se asocian a la necesidad de obtener y procesar información y conocimientos relevantes, y que influyen de forma positiva en la capacidad de aprendizaje de la organización; como de (b) los elementos socio-culturales, que se asocian a la necesidad de interpretar y dar significado a la información y los conocimientos relevantes, los que pueden influir de forma positiva en la capacidad de aprendizaje de la organización.

Debe quedar completamente claro que esta primera etapa no es suficiente para asegurar la validez del análisis generado, por tanto será necesario llevar a cabo un estudio empírico; tarea que se ejecutará en una segunda etapa a partir de marzo de 2009 en las Municipalidades de la región de la Araucanía.

### **El Conocimiento, el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento**

El concepto de conocimiento es frecuentemente confundido o utilizado intercambiabilmente con los conceptos de datos o información. Sin embargo, es preciso entender con claridad la diferencia entre estos conceptos [5]. Los datos reflejan simples observaciones o representaciones de hechos no estructurados y carentes de significados. La información está producida por datos a los que se ha dotado de relevancia

---

cognitivos y competencias individuales), conocimientos de grupo (Dinámicas de grupo y el desarrollo de un entendimiento compartido) y los conocimientos organizativos (involucra el insertar el conocimiento individual y grupal en los aspectos no humanos de la organización incluyendo sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias) [3].

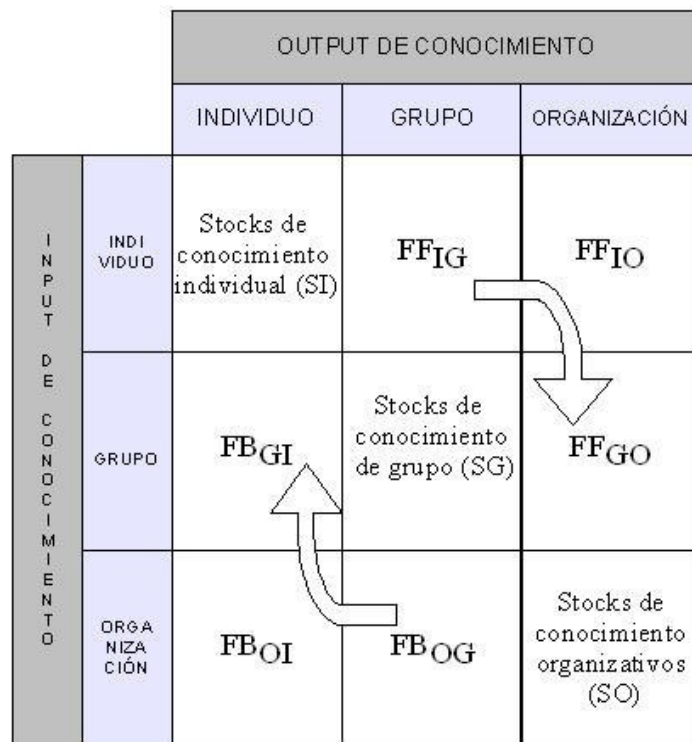
<sup>2</sup> Existen dos flujos de conocimiento: (a) flujo de exploración, que es el conocimiento desde el individuo hacia el grupo y hacia la organización. Representan los flujos que permiten el desarrollo y la asimilación de nuevos conocimientos en la organización, modificando las creencias y comportamientos del pasado inmersos en el sistema. Están por tanto orientados a la renovación, la creación, la variación y el cambio. (b) Y el de explotación, que es el conocimiento del pasado desde la organización al grupo y al individuo. Son los flujos que se difunden, combinan y utilizan aquellos conocimientos que ya forman parte de las estructuras de conocimiento a través de los diferentes niveles de la organización. Enfatizan en la convergencia, la retrospcción, la institucionalización y la estabilidad. [4]

y significado. El conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información [6]. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto. De hecho, el conocimiento también es aceptadamente conceptualizado como un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan a esas relaciones [7]. En relación a esto, una organización que aprende, es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones[8]; aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés [9].

Se entiende el Aprendizaje Organizacional (AO) como algo que tiene lugar en las organizaciones en el sentido de actividad o proceso como señala Örténblad[10], una aproximación descriptiva que se centra en estudiar ciertos tipos de actividad que tienen lugar en las organizaciones. Así se define el AO como un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados. Con esta definición se adopta una perspectiva social-proceso del AO [11], donde el mismo aparece en términos de un proceso de desarrollo de conocimiento, siendo el conocimiento el contenido o resultado del aprendizaje [12]. Las características claves que se observan en esta definición son: a) el AO es un proceso organizativo que puede ocurrir a nivel individual, grupal y organizativo; b) el AO es visto como un medio para desarrollar competencias que son valoradas por los clientes, difíciles de imitar y que contribuyen a la obtención de una ventaja competitiva; c) hay una relación significativa entre el AO y el rendimiento de la empresa.

Bontis [4] y Bontis et al [3] hacen operativo el marco de aprendizaje de Crossan et al [12] diferenciando claramente los stock de conocimientos

estático- tácito o explícito- que residen en los individuos, los grupos y la propia organización, de los flujos de conocimientos dinámicos que existen entre los diferentes niveles (figura 1). La distinción entre stock y flujos de conocimientos está basada en la consideración del conocimiento como input y output del aprendizaje pero, de tal forma que si el input y output de conocimiento se obtienen en un mismo nivel, es preciso hablar de stock, y si el input y el output de conocimiento se obtienen en diferentes niveles es preciso hablar de flujos. Así es preciso reconocer tanto el aprendizaje propio de cada uno de los niveles, como los flujos que se producen entre ellos.



$$\text{Stocks de conocimiento} = \sum (SI+SG+SO)$$

$$\text{Flujos } feed\ forward \text{ o exploradores} = \sum (FF_{IG} + FF_{GO} + FF_{IO})$$

$$\text{Flujos } feed\ back \text{ o explotadores} = \sum (FB_{GI} + FB_{OI} + FB_{OG})$$

**Fuente:** Adaptado de Bontis [4] y Bontis et al [3]

**Fig 1.** Un modelo dinámico de aprendizaje (SLAM)

Como ya sugería el modelo de Crossan et al [12], la doble orientación de los flujos de conocimiento no es sino una representación de la necesidad de equilibrar la tensión que existe entre la continuidad (dado por los flujos de explotación) y el cambio (dado por los flujos de exploración).

Se puede considerar, por tanto, que la conformación de los sistemas de AO, en sus distintos niveles de análisis tiene una doble finalidad: (a) propiciar la variación del conocimiento en el seno de la organización y (b) producir conocimiento sobre el conocimiento que existe en la organización y aplicarlo. En consecuencia, los flujos exploradores y explotadores son el motor esencial de la evolución dinámica del conocimiento entre los distintos niveles (individuo, grupo y organización) del sistema de aprendizaje, por lo que tal y como Crossan et al [12] establecen “Reconocer y mantener la tensión entre la exploración y la explotación es uno de los retos críticos de la renovación y por tanto un requerimiento central de las teorías sobre el aprendizaje en la organización”.

La gestión de los factores que intervienen en la formación y evolución de los stocks y flujos de conocimiento y, por ende, en su repercusión en los resultados de la organización, permite a las organizaciones identificar y ajustar los conocimientos necesarios para alcanzar sus aspiraciones principales, y es lo que se conoce como “**Gestión del Conocimiento**”. Por tanto, gestionar el conocimiento significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado [13].

El objeto de estudio de la GC es una serie de procesos relacionados con la generación o captación de conocimiento, transformación, transferencia, almacenamiento y reutilización de este conocimiento [14] y [15].

Es importante tener en cuenta que la GC es, junto con el AO, uno de los conceptos básicos que integran el ciclo estratégico de los activos intangibles<sup>3</sup> de las organizaciones [14].

---

<sup>3</sup> La empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez mas importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización [14]

## **La Gestión del Conocimiento en la modernización del Estado**

Es evidente que los activos intangibles que generan valor para la organización son todos aquellos que están relacionados de una u otra forma con las acciones y procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento. La gestión de estas acciones y procesos resulta imprescindible para que los servicios públicos funcionen de forma inteligente.

La formación de funcionarios públicos expertos mediante programas, cualificaciones certificaciones y exámenes es una primera forma de GC que tiene como objetivo el fomento de competencias personales. Estas competencias pretenden lograr los máximos niveles de satisfacción del interés colectivo y de adecuación en la prestación de los servicios públicos. Sin embargo, las prácticas de GC no deben limitarse a los programas formativos. Su enfoque debe ser amplio y omnicompreensivo, extendiendo su influencia a la actividad diaria de cada departamento, agencia o individuo.[16].

Sobre la base de la teoría del AO desarrollada por autores como Senge y Cross [17], entre otros; Sotirakou y Zeppou [18] sostienen que la modernización del gobierno significa un cambio desde una organización burocrática de aprendizaje, hacia una innovadora y que refleje el AO. Sotirakou y Zeppou [18] señalan que el aprendizaje no se produce naturalmente, se trata de un complejo proceso organizativo que debe ser iniciado y sostenido. Por tanto, la creación de un aprendizaje en la administración pública requiere un marco que involucre tantos aspectos formales e informales del aprendizaje<sup>4</sup>. Un marco integral que pone énfasis en aspectos estructurales y formales y aspectos culturales y de comportamiento de la organización.

Con respecto a lo que significa introducir el concepto de GC en la gestión pública, Peluffo [19] explica, que lo primero que se debe considerar en este tema, son las nuevas necesidades de gestión de intangibles que tiene el Estado.

---

<sup>4</sup> Una revisión de la literatura revela que el AO viene de dos grandes perspectivas: la perspectiva de la información, que incluye aspectos formales [21]; y la perspectiva interactiva, que incluye aspectos informales [22].

El conocimiento, entendido como un recurso intangible, permite aumentar la inteligencia para poder accionar en el entorno con el mayor aprovechamiento posible de los recursos disponibles en él. El aumento de este recurso se produce por diferentes factores: (a) el aprendizaje, o sea el proceso de construcción de nuevo conocimiento, a partir de lo que ya está instalado y de las nuevas creaciones que se van logrando, y (b) el conocimiento externo que se compra o que se tiene, la capacidad de captar dentro del mercado de conocimiento, el cual está disponible en la red de internet [20].

La demanda de calidad y eficiencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos, junto con la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permita consolidar el desarrollo integral de una sociedad, han llevado a las administraciones públicas de mayor éxito a incorporar al conocimiento como recurso clave. Este conocimiento que lleva a la acción debe difundirse y circular por medios que faciliten su acceso por parte de todos los miembros de la comunidad, quienes lo podrán utilizar en la resolución de sus propios problemas, retroalimentando al sistema con nuevo conocimiento que va siendo sucesivamente utilizado y mejorado [20].

El principio básico es que todas las personas pueden influir en las diversas formas de tratar los problemas sociales, desde el ciudadano común que desea asumir una actitud más responsable y participativa y no sabe cómo, hasta los administradores públicos que deben superar las dificultades por compatibilizar la atención diaria de los asuntos urgentes con estrategias de mejoramiento o cambio de más largo plazo, en tanto cuenten con la información y el conocimiento necesario para ello en tiempo y forma.

De lo descrito en estas líneas, se puede decir que la acción de la GC es aplicable en ámbitos como: (a) la toma de decisiones en el sector público, (b) los estímulos para aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas, (c) la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y (d) el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento-acción, entre otros [20].

Por tanto, la GC resulta una herramienta de gran trascendencia para las organizaciones públicas, cuyo mayor capital reside en las personas que la integran y en los conocimientos, tanto tácitos como procedimentales [23].



La incorporación de la GC en las actividades del sector público permitirá transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión administrativa, a la cual añadirá factores como la innovación, la creatividad, el aprendizaje, la productividad y el trabajo compartido [24]. En definitiva, se fomenta la producción de nuevo conocimiento organizativo y la gestión y reutilización del conocimiento precedente, con lo que se evita que el conocimiento desaparezca o salga de la organización. La introducción de las técnicas y procedimientos de la GC en las organizaciones públicas no es tarea fácil. La mera aplicación de las TIC<sup>5</sup> no es suficiente dado que un sistema de información debe venir acompañado de una cultura de información [23].

Otro aspecto interesante es lo que Sánchez [25] plantea con respecto a la “ventaja competitiva” que pueden desarrollar las instituciones públicas, infiriendo que ésta es la capacidad de gerencia, de desarrollo humano, y de uso racional de los recursos, tanto tangibles como intangibles; y en general, de la cultura organizacional, aspecto este último que tiene que ver con la manera como se encaran los asuntos de interés públicos encomendados. Esta ventaja competitiva se alcanza cuando la institución tiene un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes y en la eficacia del cumplimiento de la misión encomendada.

### **Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto por Prieto [13]**

En la literatura existen tantos modelos como autores han estudiado el tema; todos con elementos comunes y diferenciadores, a partir de sus propios aportes. La importancia particular de cada modelo radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los giros organizativos y empresariales que suponen.

Dentro de la diversidad de disciplinas desde las que se ha enfocado el estudio del aprendizaje y la GC, es posible destacar dos posturas diferenciadas entre aquellos trabajos que enfatizan en el aprendizaje y su gestión como un proceso técnico y objetivo, y los que, por el contrario

---

<sup>5</sup> TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

establecen que se trata de un proceso más subjetivo, relativo al comportamiento social y humano, y en el que los agentes individuales son los protagonistas. Concretamente en los trabajos de Daft y Huber [26], y Gloet y Berrel [27], entre otros; se contempla el debate abierto en la literatura sobre la GC y del aprendizaje entre dos grandes perspectivas o corrientes teóricas: una perspectiva técnico-estructural y una perspectiva socio-cultural.

Esta es la razón principal por la que se propone utilizar el modelo propuesto por Prieto [13], ya que integra ambas perspectivas explicando los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y la interacción entre los distintos niveles de la organización, aspectos interesantes para el sector público; de forma que tenga lugar la conformación eficiente de las relaciones dinámicas entre los stocks y flujos de conocimiento relevantes para la organización. En tales circunstancias, es razonable inferir que se produzca un impacto favorable sobre los resultados de la organización. Por consiguiente, el modelo reúne no sólo los factores que favorecen la existencia y transformación de conocimientos relevantes en la organización, sino también su contribución al sostenimiento y mejora de la capacidad de aprendizaje en el tiempo, para lo cual su efectividad y eficiencia será medida en función de su efecto sobre los resultados. De hecho, el modelo propone que la capacidad de aprendizaje se refuerza a medida que los resultados de ese impacto se hacen notorios.

### **Este modelo diferencia tres partes interrelacionadas:**

*1. La capacidad de aprendizaje de la organización.* Constituye la principal variable dependiente del modelo. Esta capacidad puede permitir la adaptación continua entre la organización y el entorno por medio de un conjunto de interacciones en la que es creado o transformado el conocimiento.

Para poder definir y valorar la complejidad de la capacidad de aprendizaje del sistema organizativo, se entiende que el paso preliminar y obligado es a partir de la disociación del conocimiento en sus dos componentes, los stocks y flujos de conocimiento de la organización, representativos, respectivamente, de los aspectos estáticos y dinámicos de los sistemas de aprendizaje.

**2. Elementos de gestión del conocimiento.** Son los antecedentes o condicionantes que incrementan la probabilidad de aprendizaje en el sistema [17], favoreciendo el potencial de aprendizaje de la organización; y si bien su presencia no garantiza el que tenga lugar un aprendizaje óptimo, su ausencia deteriora seriamente la capacidad de la organización para adaptarse eficientemente a su entorno o para comprometerse en un proceso continuo de aprendizaje.

Las relaciones de causalidad que contemplan el modelo se agrupan en tres bloques fundamentales. Primeramente, se encuentran aquellos instrumentos y procedimientos sistematizados, estructurados o formalizados que están orientados a procesar y administrar la información necesaria para tomar las decisiones que implican el desarrollo del trabajo en la organización. Concretamente este modelo propone cuatro elementos de gestión técnico-estructurales que facilitan la interacción dinámica entre los stocks y flujos de conocimiento: la vigilancia del entorno, los procesos de planificación estratégica, los sistemas de seguimiento y evaluación y la disponibilidad de tecnologías de la información. En segundo lugar se valora que el aprendizaje es algo que emerge de un determinado comportamiento que a su vez, esta influenciado por las prácticas, normas, valores y, en definitiva, por el contexto socio-cultural que preside las acciones y los procesos de interpretación compartidos dirigidos a entender las señales del entorno. Por ello, también se requiere la presencia y dirección de elementos de gestión, entre los que se incluye la creatividad, el talento innovador y la confianza. En tercer lugar, considera la existencia de un efecto de correspondencia y consolidación entre los aspectos estructurales y los sociales, de tal modo que la interacción entre los dos tipos de elementos de gestión refuerza la adquisición, combinación y desarrollo del conocimiento dentro de la organización.

**3. Impacto organizativo de la capacidad de aprendizaje.** Determinado el efecto de los elementos de gestión en la capacidad de aprendizaje, es preciso comprobar cuales son las consecuencias efectivas sobre la competitividad de la organización. Diversos autores como Fiol y Lyles [28], y Senge [17], sostienen que el aprendizaje y los conocimientos son, por lo general, precedentes decisivos de mejores resultados; especialmente

si la GC actúa como moderadora y se tiene en perspectiva la estrategia competitiva de la organización [29].

Una de las conclusiones fundamentales que se extrae de la investigación desarrollada por Prieto [13] es que, si bien cada organización aprende en función de sus particularidades internas y las de su entorno, el principal reto que se afronta en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje es el de potenciar el estado de equilibrio entre los dos aspectos fundamentales del conocimiento: la existencia de una cartera de stocks de conocimiento y el desarrollo de flujos de conocimiento para la renovación, transformación y aplicación de estos stocks. En este sentido, comprobó que la cartera de stocks de conocimiento debe ser establecida a partir de los conocimientos de los individuos, los grupos y la propia organización con objeto de obtener unas sinergias que no se obtienen del conocimiento aisladamente. Asimismo, el desarrollo de los flujos de conocimiento ha de conducir a la complementación – no sustitución- de la exploración y la explotación de conocimiento. Para afrontar ese desafío, la dirección necesita emprender iniciativas de GC conciliando dos grandes tipos de elementos facilitadores: aquellos que se refieren a la coordinación de las tecnologías, sistemas y procedimientos estructurados necesarios para procesar la información que implica el desarrollo eficaz de la actuación organizativa, y aquellos que se refieren a los aspectos sociales y culturales que están dirigidos a la orientación de los comportamientos de los miembros de la organización al servicio del conocimiento.

**Con respecto al impacto de la GC en la capacidad de aprendizaje de la organización:** Un aporte importante es el de observar la existencia de diferentes formas de encauzar la GC en las organizaciones y, especialmente, el de comprobar que no todas ellas son igualmente eficaces para mejorar la capacidad de aprendizaje. En relación a esto, Prieto [13] identifica cuatro estilos de GC: gestión pasiva (bajos niveles de elementos técnico-estructurales y socio-culturales), gestión socio-cultural, gestión técnico-estructural y gestión activa (que integra en forma equilibrada los elementos técnico-estructurales y socio-culturales). Concluye que la capacidad de aprendizaje ya sea en stock y flujos, son significativamente mayores en una gestión activa en comparación a una gestión pasiva. Por tanto, aquellas organizaciones capaces de conjugar la gestión de los elementos técnico-estructurales y de los elementos socio-culturales,

disfrutando de las sinergias que se producen entre ellos, estarán en las mejores condiciones para desarrollar su potencial de aprendizaje [13].

La investigación permitió observar que la gestión de elementos técnico-estructurales es especialmente eficiente para sostener unos stocks de conocimiento en los diferentes niveles – individuo, grupo y organización-, mientras que la gestión de elementos relativos a los aspectos sociales, más ligados al comportamiento, es especialmente eficiente para movilizar esos conocimientos entre los distintos niveles, promoviendo el desarrollo complementario de flujos de conocimiento exploradores y explotadores [30].

Prieto [13] hace un análisis a partir del tamaño de las organizaciones y concluye que las organizaciones de menor tamaño no solo tienden a centrar la GC en los aspectos socio-culturales y en la creación de un contexto social idóneo para la efectividad y evolución de conocimiento, sino que consiguen un progreso en su capacidad de aprendizaje mayor que aquellas organizaciones de mayor tamaño, que tienden a centrarse en la gestión de elementos técnico-estructurales.

**Con respecto al impacto de la GC en los resultados de la organización:** Verifica que la existencia de resultados financieros y no financieros son diferentes según los estilos de GC, obteniendo que las empresas con mejores resultados son aquellas que realizan una gestión activa del conocimiento integrando elementos técnico-estructurales y socio-culturales. El incremento en los resultados que se produce al pasar de una gestión pasiva a una activa es especialmente significativa en el caso de los resultados no financieros, lo que confirma que la capacidad de aprendizaje en la organización es generadora de una satisfacción de clientes que antecede a la obtención de mejoras en los resultados financieros.

**Con respecto al impacto de la capacidad de aprendizaje en los resultados de la organización:** La autora concluye que aquellas organizaciones con un elevado volumen de stock y flujos de conocimientos, que denomina “capacidad de aprendizaje integral”, obtienen los mejores resultados financieros y no financieros.

Finalmente, considerando el tamaño de las organizaciones; en aquellas de menor tamaño, son los flujos de conocimientos el principal determinante de la capacidad de aprendizaje, mientras que las organizaciones de mayor tamaño tienen más potencial para reunir una cartera importante de stocks de conocimientos [13].

### Modelo de Gestión del Conocimiento adaptado para la administración pública chilena

Siguiendo la misma idea de Prieto en cuanto a integrar el AO con elementos técnico-estructurales y socio-culturales, es que se presenta el modelo adaptado que considera todos los ítems de cada constructo incluidos en la matriz SLAM estudiados por Bontis et al [3] en su trabajo de investigación.

Con respecto al AO, el trabajo de investigación de Bontis et al [3] permitió medir cómo las percepciones de stocks y flujos de conocimiento dentro de un sistema organizacional de conocimiento están asociados con el desempeño del negocio. Los resultados apoyan la premisa de que existe una incidencia positiva entre los stocks de conocimiento en todos los niveles en una organización y su desempeño en el negocio. Más aún, también se apoyó la proposición de que el desalineamiento de los stocks y flujos en un sistema de AO está asociado negativamente con el desempeño del negocio.

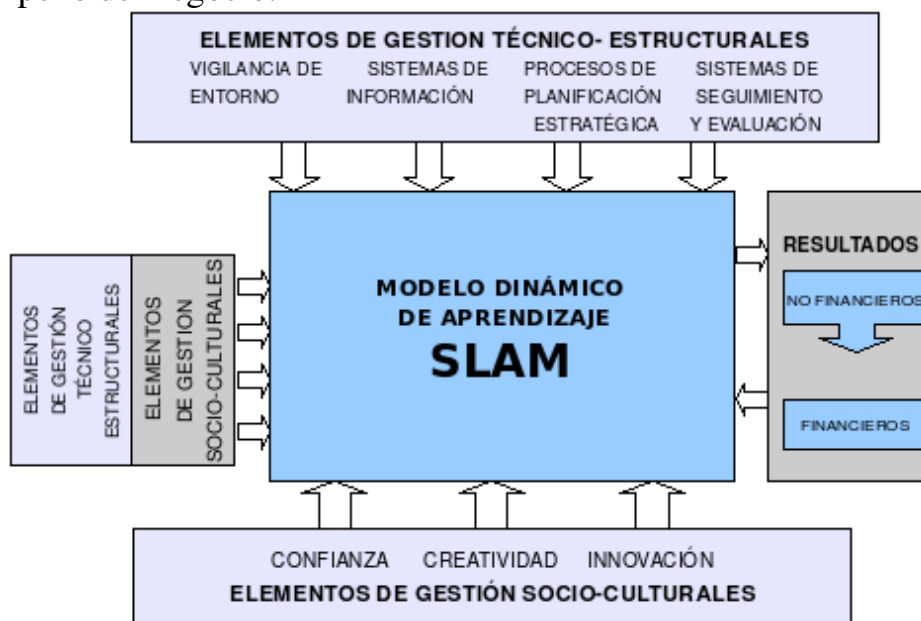


Fig 2. Modelo de GC [13] y AO [3] adaptado.

La figura 2 presenta el modelo de GC adaptado a la administración pública chilena. El modelo incorpora la matriz de aprendizaje SLAM adaptado por Bontis et al [3] formando una base para el AO, y los elementos técnico-estructurales y socio-culturales propuesto por Prieto [13] en su modelo de GC.

## **Conclusiones**

Una de las preocupaciones principales del Estado Chileno es la modernización del gobierno a través de la implantación de herramientas, técnicas o modelos utilizadas en el sector privado.

*Peluffo [20] indica que la GC permite explicar los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en forma interna, aplicándose en ámbitos como: (a) la toma de decisiones en el sector público, (b) los estímulos para aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas, (c) la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y (d) el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento-acción.*

El modelo propuesto por Prieto [13], que integra tanto las perspectivas técnico-estructurales como socio-culturales, resulta adecuado para desarrollar un diagnóstico y análisis del aprendizaje y la GC en el sector público. *Lo demuestra en su estudio aplicado tanto a empresas privadas como del sector público de España.*

Un aporte importante de la investigación desarrollada por Prieto, es el de identificar la existencia de diferentes formas de encauzar la GC en las organizaciones y, especialmente, el de comprobar que no todas ellas son igualmente eficaces para mejorar la capacidad de aprendizaje. Aquellas organizaciones capaces de conjugar la gestión de los elementos técnico-estructurales y de los elementos socio-culturales, disfrutando de las sinergias que se producen entre ellos, estarán en mejores condiciones para desarrollar su potencial de aprendizaje[13].

Es posible adaptar el modelo propuesto por Prieto [13] cambiando el elemento de Capacidad de Aprendizaje Organizativo por el propuesto por Bontis [4] y Bontis et al [3]. Ello permitirá medir los stock y flujos de conocimiento a través de de su marco SLAM.

Considerando el modelo de AO propuesto por Crossan[12], y adaptado por Bontis et al [3]; las organizaciones, y por tanto la administración pública, deberán perfeccionar la capacidad de aprendizaje dirigiendo los esfuerzos hacia el desarrollo de flujos y hacia su alineación con los stocks de conocimiento sostenidos por los individuos, los grupos y por la propia organización, con el propósito de sostenerlos, aprovecharlos y regenerarlos mejor y más rápido que sus competidores. No se trata tanto de maximizar el aprendizaje como de aclarar qué áreas de conocimiento necesitan ser cultivadas y de buscar la integración efectiva de los diferentes stocks de conocimiento. Sólo así se sostiene la idoneidad del conocimiento en la organización y, en definitiva, la competencia para realizar acciones más efectivas que la conduzcan a la mejora continua en su contexto de actividad.

Cabe señalar que será necesario realizar un análisis empírico del modelo propuesto para la administración pública Chilena, pretendiendo así encontrar información valiosa que permitirá mejorar la GC y el aprendizaje tanto a nivel organizacional, como grupal e individual.



## Agradecimientos

Se agradece a Don Emilio Rodríguez Ponce, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, docente e investigador de la Universidad de Tarapacá; su buena disposición y apoyo para llevar a cabo este estudio.

## Referencias Bibliográficas

- [1] P. Aucoin: Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums, Governance, pp.113-37. (1990)
- [2] B. Bozeman: Public management: the state of the art (1st ed.), San Francisc, Jossey-Bass. Hood, C. (ed.) *A Public Management for All Seasons?*, Public Administration pp. 3-19. (1993)
- [3] N. Bontis, M. Crossan, J. Hulland: Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, Journal of Management Studies, vol. 39, núm. 4, pp. 437-469.(2002)
- [4] M. Bontis: Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. International Journal of Technology Management, vol. 18, Vol 5 y 6, pp. 433-462. (1999)
- [5] F. Sanchez: Las tutorias y la construcción de ambientes de aprendizaje en la educación abierta. *En revista electrónica del centro de investigaciones y servicios educativos.* (2001)
- [6] T. Davenport, L. Prusak. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Cambridge, MA: Harvard Business School Press.* (1998)
- [7] I. Nonaka: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, Organization Science, vol.1, núm. 1, pp. 14-37.(1994)
- [8] D. Garvin: Building a Learning Organization. *En revista Harvard Business Review, July- August*, pp.78-91. (1993).
- [9] A. Mayo, E. Lank,: The Power of Learning. Institute of Personnel and Development. London. (1994).
- [10]A. Örtenblad: On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization, vol. 8, núm. 3,pp. 125-133. (2001)
- [11] R. Chiva, J. Alegre: Organizational Learning and Organizational Knowledge, *En revista Management Learning*, vol. 36, núm. 1, pp. 49-68.(2005)

- [12] M. Crossan, H. Lane, R. White.: An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, vol. 24, Vol. 3, pp. 522-537.(1999)
- [13] I. Prieto: Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. *Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid*. (2005)
- [14] E. Bueno: El Capital Intangible como clave estratégica de la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, vol 53, nª164, pp. 207-229. (1998)
- [15] I. Nonaka, H. Takeuchi: *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York. (1995)
- [16] O. Rodríguez, E. Bueno: La Gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales. En guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Ministerio de administraciones públicas, Madrid. (2005)
- [17] P. Senge, A. Kleiner, R. Cross, G. Roth. y B. Smith: *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday. *Nueva York (version en castellano: La Danza del Cambio. Ed. Gestión 2000. 2000)*. (1999)
- [18] T. Sotirakou, M. Zeppou: *The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization*. *Management Decision*. Vol. 42, nº1, pp. 69 – 88. (2004)
- [19] M. Peluffo, E. Catalán: Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, Serie de Manuales nº 22*. (2002)
- [20] M. Peluffo, E. Catalán, E.: Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público, *Serie Manuales, Nro.22, CEPAL/ILPES, Naciones Unidas, Santiago de Chile ( 2002)*
- [21] G. Huber: Organizational Learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol 2 nª 1, pp. 88-115. (1991)
- [22] C. Argyris, D.Schon: *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA. (1996)

- [23] J. Martínez, P. Navarra, P. Beltrán: La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *En revista sobre la sociedad del conocimiento uocpapers, n 3* (2006)
- [24] M. Pinto, C. Gómez: La creación de conocimiento regional: un proceso de desarrollo social. Bilbao: Cluster Conocimiento. (2004)
- [25] A. Sánchez.: Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *Serie Gestión Pública n° 32 ILPES* (2003)
- [26] R. Daft, G. Huber: How Organizations Learn: A Communication Framework. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5, pp. 1-36. (1987)
- [27] M. Gloet, M. Berrel: The Dual Pradign Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes *in Human Resource Management. Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n°1, pp. 78-89. (2003)
- [28] M. Fiol, M. Lyles: Organizational Learning. *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 803-813.(1985)
- [29] D. Vera, M. Crossan: Organizational Learning, Knowledge Management, and Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model. *En Easterby-Smith, M. y Lyles, M. (eds) The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management*, Blackwell, Oxford. (2003)
- [30] I. Prieto, E. Revilla: La naturaleza dual de la Gestión del Conocimiento: The dual nature of managing knowledge:. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Vol 32 (2004).