

# THALEC: PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

M<sup>a</sup> Jesús Moreno Domínguez  
Alfonso Vargas Sánchez

## RESUMEN

El conocimiento constituye un factor clave para conseguir una Administración capaz de mejorar continuamente el servicio que ofrece a los ciudadanos. Saber gestionarlo y ponerlo al servicio de un mejor cumplimiento de su misión y de hacer realidad su visión, debe ser el reto de cualquier Administración Pública. En este sentido, el presente trabajo tiene una doble finalidad. Por un lado, proceder a una confirmación o refinamiento del modelo propuesto para la Gestión interna del Conocimiento (THALEC) y por otro, conocer la situación actual de las Administraciones españolas de cara a convertirse en organizaciones capaces de aprender, para, a partir de dicho diagnóstico, sugerir y proponer nuevos desarrollos y líneas de actuación, teniendo en cuenta siempre el carácter público de la organización como principal factor de contingencia.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del Conocimiento, Administración Pública, Aprendizaje Organizacional.

## ABSTRACT

Knowledge constitutes a key factor to obtain a Public Administration able to improve the service offered to the citizens continuously. Knowing how to manage it and how to put it to the service of a better fulfilment of its mission and vision must be the challenge of any Public Administration. In this sense, the aim of this paper is twofold. On the one hand, to come to a confirmation or refinement from a model already proposed by the authors for the internal knowledge management (THALEC). On the other hand, to know the current situation of the Spanish Public Administrations, to turn them into organizations able to learn. From this diagnosis, we suggest and propose new developments and lines of actions, considering the governmental function of these organizations like main contingency factor.

**KEYWORDS:** Knowledge Management, Public Management, Organizational Learning.

## 1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: PROPUESTA DE UN MODELO

*“... las AA.PP. han de orientar sus actuaciones internas y externas en la gestión de las personas y en la gestión del conocimiento”*

(Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos en España, 2000)

Inmersos en la que muchos autores han coincidido en denominar la Sociedad o Economía del Conocimiento<sup>80</sup>, las Administraciones Públicas (en adelante AA.PP.) se encuentran ante entornos aceleradamente cambiantes que exigen dosis crecientes de capacidad innovadora para poder dar respuesta a los desafíos de ese dinamismo ambiental. Por otro lado, si aceptamos que todo servicio público está basado en el conocimiento, resulta evidente que cualquier medida que optimice su gestión permitirá ofrecer un mejor servicio al ciudadano. En consecuencia, no parece una idea alejada de la realidad que vive el Sector Público, el sugerir que éste debe rentabilizar al

---

<sup>80</sup> Economía Digital (*Digital Economy*), Economía de Redes (*Network Economy*), Economía de la Información o Infonomía (*Information Economy*), Economía del Conocimiento (*Knowledge Economy*), Economía Virtual (*Virtual Economy*), Economía de Riesgo (*Risk Economy*) o E-economía (*E-economy*) son, también, algunos de los términos utilizados para referirse a la Nueva Economía.

máximo su conocimiento, a través de una gestión interna del mismo capaz de generar una dinámica de mejora continua.

Ahora bien, el conocimiento debe traducirse en actividad y buen servicio, ya que la finalidad, al igual que en la empresa privada, no es en sí el saber más y más, sino la acción, esto es, aplicar lo que se sabe para una buena realización de las tareas encomendadas. En esta línea, la Gestión del Conocimiento (en adelante GC) no debe ser un fin, sino un medio para resolver problemas y mejorar continuamente.

Por consiguiente, una adecuada GC, adaptada a las peculiaridades propias de las AA.PP., permitirá transformar el conocimiento individual de algunos funcionarios en un activo para la Administración (Troncoso, 2000, p.36) y cumplir así adecuadamente su compromiso con la sociedad. Podemos afirmar que la GC en las AA.PP. será clave para desarrollar competencias profesionales y personales de los individuos que la integran, mejorar el clima laboral e incrementar la calidad de los servicios.

### **1.1. THALEC: UN MODELO PARA LA GESTIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO**

Por lo general, las organizaciones que inician un proyecto de GC no adoptan una orientación uniforme. Existen multitud de enfoques relacionados con la GC (Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tejedor y Aguirre, 1998; Revilla y Pérez, 1998; Bueno Campos, 1999; Pearson, 1999; Dandois y Ponte, 1999; Goñi Zabala, 2000; Barceló Llauger, 2001; Pérez López, 2002; Rivero Rodrigo, 2002), que abarcan desde la gestión documental hasta la gestión de competencias, la información comercial, la gestión de sistemas de información, la implantación de sistemas de comunicación corporativa o el aprendizaje organizacional. En referencia a este último, cabe afirmar que son muchos los autores que establecen su vinculación con la GC: Amponsem (1991), Huber (1991), Revilla (1996), Nonaka y Johansson (1985), Nonaka (1988, 1991), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka, Reinmoller y Senoo (1998). Para éstos, el aprendizaje organizativo se corresponde con las actividades a través de las cuales la organización crea conocimiento, ampliando así la base de conocimiento que posee.

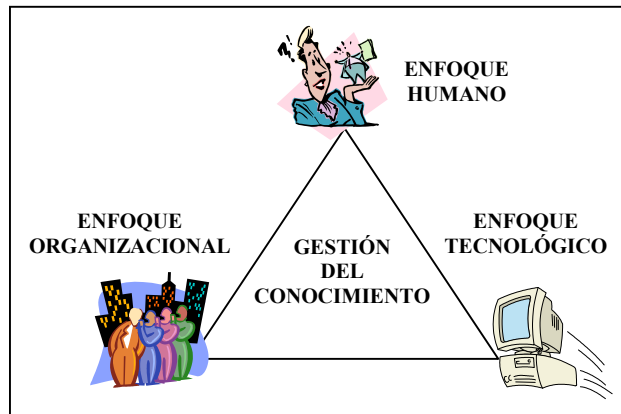
Resulta evidente que conocimiento y aprendizaje deben ir unidos: el conocimiento es el recurso y el aprendizaje es la capacidad para obtenerlo, crearlo y usarlo. Ambos son inseparables. Por tanto, el aprendizaje puede entenderse como una acción que, en sentido amplio, toma el conocimiento como *input* y genera nuevo conocimiento. Se trata de un concepto que puede aplicarse a las personas (aprendizaje personal o individual), a los equipos (aprendizaje en equipo o grupal) y a las organizaciones (aprendizaje organizativo), mediante herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo.

A partir de dicha reflexión y, dado que la GC admite diversos enfoques, como se ha puesto de manifiesto en la literatura especificada, consideramos que ha de buscarse una adecuada combinación de los tres siguientes: Enfoque Humano<sup>81</sup>, Enfoque Tecnológico y Enfoque Organizacional, ya que, a nuestro juicio, es necesario tener una visión de conjunto de todos los elementos que intervienen en el conocimiento y en el aprendizaje.

---

<sup>81</sup> Incluye el Enfoque Estratégico que también ha puesto de relieve dicha literatura, a través de una Dirección Estratégica de Recursos los Humanos.

Figura 1: Enfoques para abordar la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

El ENFOQUE TECNOLÓGICO permite analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una buena elección y un uso adecuado de las mismas. Con ello intentamos hacer desaparecer la idea de que la Gestión del Conocimiento se reduce a instalar programas informáticos o a crear una Intranet, ya que eso es sólo la punta del iceberg (lo que se ve). La tecnología es una herramienta, pero, como tal, puede resultar muy útil siempre que logremos aplicar una gestión adecuada de la misma, sin olvidarnos que el factor principal son las personas. Desde este enfoque, la Gestión de la Tecnología se convierte en una adecuada herramienta para la Gestión del Conocimiento, dado que nos ofrece pautas para las decisiones empresariales relacionadas con las inversiones y usos de los recursos tecnológicos que pueden resultarnos útiles para la obtención y transmisión del mismo.

Desde el ENFOQUE HUMANO se advierte que las personas, sus capacidades, sus actitudes, su comportamiento, los factores que determinan su personalidad, los mecanismos y procesos de generación y asimilación de conocimientos, sus relaciones con otras personas, sus reacciones, etc. son aspectos que será preciso conocer si pretendemos gestionar el conocimiento. En definitiva, las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos (RR.HH.) y, más concretamente, a explotar al máximo el conocimiento y el talento atesorados en dicho recurso. Por tanto, la Dirección de los RR.HH. debe incentivar las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos, y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). Desde este enfoque, diseñar y aplicar una Gestión de RR.HH. en base a Competencias<sup>82</sup> surge como una herramienta útil para la GC.

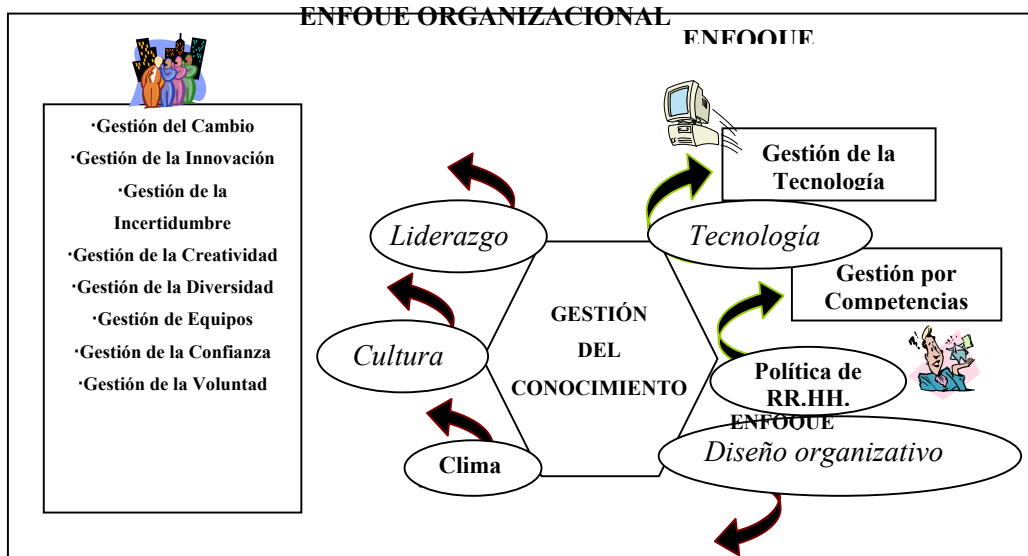
Finalmente, desde el ENFOQUE ORGANIZACIONAL, advertimos que para una adecuada Gestión del Conocimiento se hace necesario el estudio de aquellos factores organizacionales que condicionan el aprendizaje. Para ello, la Gestión del Cambio, la Gestión de la Incertidumbre, la Gestión de la Innovación, la Gestión de la

<sup>82</sup> El concepto de competencia no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, básicamente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, al cual el Departamento de Estado Norteamericano le planteó en 1973 un problema de selección, y fruto de las investigaciones realizadas para solventarlo surgió el concepto de competencia. La definió como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

Creatividad, la Gestión de la Diversidad, la Gestión de Equipos de Trabajo, la Gestión de la Confianza y la Gestión de la Voluntad son algunas herramientas que pueden ayudar.

Con el objetivo de proponer un modelo para la Gestión interna del Conocimiento, consideramos oportuno, en primer lugar, identificar aquellos elementos que pueden ayudarnos en dicha misión. Los hemos denominado facilitadores del aprendizaje. En la siguiente figura mostramos el esquema del modelo, combinando los ENFOQUES (humano, organizacional y tecnológico), las HERRAMIENTAS para abordar cada uno de ellos (rectángulos) y los elementos facilitadores (elipses), cuyas siglas nos han llevado a denominarlo como el modelo **THALEC** (Tecnologías de la información y las comunicaciones, política de recursos Humanos, Ambiente o clima de trabajo, Liderazgo, Estructura o diseño organizativo y Cultura).

Figura 2: Modelo THALEC para abordar la Gestión interna del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

A modo de corolario, resumimos seguidamente las condiciones que, a nuestro juicio y fruto del análisis del marco teórico de la investigación, deben darse (modelo normativo) en cada uno de los elementos facilitadores del aprendizaje organizacional, que utilizaremos como base para el trabajo realizado.

#### Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (T)

Los avances tecnológicos han facilitado el almacenamiento de la información en formato digital. Paralelamente, las herramientas de búsqueda y recuperación de la misma no han dejado de mejorar. Todo ello hace posible, con gran facilidad, disponer de un volumen de información impensable no muchos años atrás. No obstante, si bien es verdad que el extraordinario crecimiento y la ávida adopción de medios tecnológicos (como *Internet*) ha servido de potente catalizador del intercambio de información, para hacer frente a la GC no basta con implantar soluciones tecnológicas. Por tanto, entender cuál es el rol de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) resulta clave para no cometer un error de concepto. Las TIC's proporcionan el marco, pero no el contenido. El contenido lo ponen los individuos. La tecnología facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de extraer algo de la mente de una persona (conocimiento tácito). Siendo conscientes de todo ello, resumimos las características y utilidades que, a nuestro juicio y fruto de las aportaciones de expertos y del

análisis de las herramientas existentes, deben incluir las aplicaciones informáticas de una organización basada en el conocimiento:

T1	Fáciles de usar.
T2	Flexibles a las múltiples exigencias de los distintos trabajos existentes en la organización.
T3	Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros de la organización tienen acceso.
T4	Permitir el ahorro de tiempo en la realización de las tareas.
T5	Facilitar la comunicación entre todos y con el exterior.
T6	Favorecer la coordinación y el trabajo en equipo.

### Política de Recursos Humanos (H)

Como en cualquier otra organización, los niveles de desempeño de los empleados y el grado de compromiso con la organización dependerá de la calidad de las relaciones laborales y humanas. Por tanto, la Política de Recursos Humanos se configura como un elemento crítico para el avance de cualquier proceso de mejora en la Administración. Debe orientarse hacia una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos que propicie el desarrollo del individuo en la organización y la integración de los fines individuales con los organizativos. Se hace necesario, por tanto, elaborar Políticas de RR.HH. orientadas a atraer, desarrollar y retener al Capital Humano con capacidad para generar valor en la organización. Sirvan al respecto algunas recomendaciones:

H1	Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.
H2	Diseñar y aplicar programas de acogida (para aquellos que se incorporan por primera vez a la organización o cambian de puesto dentro de la misma) que sirvan para orientarles acerca de dónde está el conocimiento existente en la organización y cómo acceder al mismo.
H3	Programar las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizaje interesantes y útiles para los funcionarios.
H4	Planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.
H5	Remunerar recompensando la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.
H6	Evaluar el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables) midiendo, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades.

### Ambiente o Clima de Trabajo<sup>83</sup> (A)

La existencia de unos adecuados factores ambientales (humanos, físicos, técnicos y emocionales) que reconozcan, valoren y confíen en las capacidades de los empleados públicos, promoviendo su implicación en los procesos de mejora, puede enriquecer en gran medida los resultados de las actividades de creación y transmisión

<sup>83</sup> El clima se refiere al ambiente de trabajo existente en el seno de la organización. A pesar de que resulta muy difícil establecer una línea divisoria que delimite los conceptos de cultura y clima, existe cierto acuerdo en considerar que el clima se centra en medir las percepciones de los individuos sobre la organización, mientras que la cultura se refiere a asunciones, creencias y valores más profundos, y, por ende, más difíciles de identificar. Podría decirse que hablamos de clima cuando nos referimos a la microcultura o aspectos de la cultura organizacional que condicionan de forma clara y evidente el trabajo y la actuación de los individuos, y sobre los cuales éstos también pueden influir.

## CITIES IN COMPETITION

del conocimiento. En esta línea, las condiciones “climáticas” necesarias para convertirse en una organización capaz de aprender podrían ser:

A1	El humanismo y el compañerismo.
A2	La preocupación por el logro de los objetivos marcados.
A3	El afán de superación constante y de perfeccionismo.
A4	El compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades.
A5	La comodidad física (ruidos, espacios, iluminación, etc.) para el trabajo.
A6	La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.
A7	La no aceptación de los hábitos y las costumbres por comodidad.
A8	La asunción personal de responsabilidades por parte de todos.
A9	El trabajo en equipo.

### Liderazgo (L)

En una Administración Pública, como en cualquier otra organización de corte tradicional, corresponde a los altos cargos establecer las directrices que faciliten el aprendizaje dentro de su unidad. El problema estriba, por tanto, en encontrar en la figura del responsable jerárquico una persona con capacidad para desarrollar un liderazgo intelectual y la suficiente voluntad de cambio como para concienciar al resto. En este sentido, cabe resaltar que aplicar un liderazgo innovador no resulta fácil, ya que requiere dejar cierto margen de actuación a los colaboradores y gran capacidad de aceptar los fracasos o errores cometidos, lo cual puede suponer para el directivo un alto coste político. Por ello, la Administración ha de buscar un equilibrio razonable entre personas creadoras o innovadoras y una actividad organizativa y de control. La capacidad para motivar y transmitir confianza a sus colaboradores y su papel en la distribución de la información y asignación de cometidos, constituyen elementos indispensables en la figura del directivo público. A modo de síntesis, las características que debe reunir, a nuestro juicio, el líder de una organización capaz de aprender son:

L1	Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones.
L2	Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo.
L3	Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores.
L4	Mantener, en general, buenas relaciones con todos.
L5	Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan.
L6	Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores.
L7	Estar siempre dispuesto a experimentar, a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.
L8	Fomentar el trabajo en equipo y la formación de Comunidades de Práctica.
L9	Tomar decisiones de forma participativa, escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.
L10	Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente, escuchar; mostrándose como una persona de confianza.

### Estructura o Diseño Organizativo (E)

Si lo que se persigue es un modelo de comportamiento participativo y de apoyo a las personas, se hace necesario una disminución de niveles organizativos y una mayor flexibilización de la estructura de la Administración. Otro aspecto también importante es el trabajo en equipo. En este sentido, es necesario primar en la Administración la

gestión de equipos que faciliten el conocimiento colectivo y la aportación de nuevo conocimiento. Por tanto, parece evidente que el diseño organizativo de la empresa basada en el conocimiento se orienta hacia:

E1	Una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos.
E2	La formación de equipos de trabajo integrados por personal procedente de distintas partes de la organización.

### Cultura organizacional (C)

Se hace necesario el desarrollo de una nueva cultura en la Administración que dé valor a la transmisión del conocimiento, concienciando al personal de que el verdadero poder no es la información sino la sinergia que produce el compartir el conocimiento útil que se posee. Para ello habrá que diseñar sistemas de reconocimiento a la transmisión del conocimiento individual y a la configuración de un conocimiento colectivo. Por tanto, de una cultura organizativa basada únicamente en la jerarquía y el cumplimiento de los procedimientos, ha de pasarse a una cultura basada en valores como la confianza, la transparencia, la honestidad, la participación, la responsabilidad y la tolerancia, que fomente el incremento e intercambio de los conocimientos de los empleados públicos, que otorgue fuerza a los compromisos individuales y que dé sentido a las actuaciones colectivas (trabajo en equipo). En esta línea, conscientes de que la cultura crea el contexto necesario para la interacción social necesaria y determinante para que en una organización se produzca la creación, transmisión y aplicación del conocimiento, aquella que pretenda ser capaz de aprender debe fomentar una cultura que integre, entre otros, los siguientes valores, creencias y normas de comportamiento:

C1	La consideración del cambio como algo natural y necesario.
C2	La preocupación constante porque los funcionarios adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
C3	La apertura hacia el exterior.
C4	El trato a los funcionarios con justicia y sin distinciones.
C5	El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.
C6	Favorecer el diálogo y la escucha de todas las opiniones.
C7	Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro.
C8	Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables.
C9	Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas.
C10	Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

## **2. ESTUDIO REALIZADO PARA LA VALIDACIÓN DEL MODELO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA**

### **2.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS REALIZADO Y METODOLOGÍA APLICADA**

Con el estudio realizado pretendemos cubrir dos objetivos:

- Proceder a una confirmación o refinamiento del modelo propuesto para la Gestión interna del Conocimiento. Ello lo haremos a través del estudio de los elementos facilitadores de dicho proceso identificados en el epígrafe anterior, sintetizados en las siglas THALEC. A tal fin configuramos un Panel de Expertos formado por setenta (70) funcionarios con responsabilidad directiva adscritos a diferentes Administraciones Públicas (estatales, autonómicas y locales), a los cuales, a través de un cuestionario diseñado con base en las orientaciones descritas

en el modelo THALEC para cada uno de los facilitadores del aprendizaje organizacional, les solicitamos su grado de conformidad con las mismas en una escala de siete puntos donde el valor 1 se corresponde con el mayor grado de desacuerdo y el valor 7 con el mayor grado de acuerdo.

▪ Conocer la situación actual de las Administraciones españolas de cara a convertirse en organizaciones capaces de aprender, para, a partir de dicho diagnóstico, sugerir y proponer nuevos desarrollos y líneas de actuación, teniendo en cuenta siempre el carácter público de la organización como principal factor de contingencia. Para ello, en la segunda parte del cuestionario pedimos a los funcionarios encuestados que nos indicasen en qué medida se dan en su Administración los facilitadores del aprendizaje organizacional descritos en el modelo THALEC, utilizando la misma escala de siete puntos<sup>84</sup>.

## 2.2. RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez alcanzado un nivel aceptable de respuestas (59%), procedimos al análisis estadístico de los datos obtenidos. Dicho tratamiento ha sido realizado mediante el paquete estadístico SPSS 10.0. con pruebas exactas y consta de un análisis univariable a partir del estudio de frecuencias y de estadísticos básicos de tendencia central (media, moda y mediana) y de dispersión. Ofrecemos a continuación los resultados.

### ▪ Validación del modelo THALEC

Con respecto a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (T), el porcentaje de encuestados que apoyan<sup>85</sup> las características y utilidades que deben darse en las aplicaciones informáticas de las Administraciones para facilitar el aprendizaje organizacional permite una confirmación del modelo en dicho apartado. En la tabla siguiente mostramos los resultados alcanzados:

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>T6</b>
Totalmente de acuerdo	82,9%	51,2%	39%	78%	68,3%	75,6%
De acuerdo	4,9%	19,5%	12,2%	9,8%	17,1%	7,3%
$\Sigma$	<b>87,8%</b>	<b>70,7%</b>	<b>51,2%</b>	<b>87,8%</b>	<b>85,4%</b>	<b>82,9%</b>
Valor medio	6,68	6,15	5,49	6,44	6,51	6,54

En cuanto a la Política de Recursos Humanos (H), hemos hallado también una mayoría de los encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo con las orientaciones acerca de cómo ésta debe configurarse para convertirse en una administración capaz de aprender; lo cual nos permite la validación del modelo en relación a dicho facilitador. En la tabla siguiente mostramos los resultados obtenidos:

	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>	<b>H5</b>	<b>H6</b>
Totalmente de acuerdo	34,1%	26,8%	14,6%	17,1%	19,5%	17,1%
De acuerdo	31,7%	51,2%	70,7%	61%	70,7%	65,9%
$\Sigma$	<b>65,8%</b>	<b>78%</b>	<b>85,3%</b>	<b>78,1%</b>	<b>90,2%</b>	<b>83%</b>
Valor medio	5,73	6,20	6,51	6,33	6,54	6,41

<sup>84</sup> (1): Totalmente en desacuerdo; (2): Algo en desacuerdo; (3): En desacuerdo; (4): Ni en desacuerdo, ni de acuerdo; (5): Algo de acuerdo; (6): De acuerdo; (7): Totalmente de acuerdo.

<sup>85</sup> Hemos agrupado los valores 7 (totalmente de acuerdo) y 6 (de acuerdo) de la escala.



De las condiciones referidas al Ambiente o Clima de Trabajo (A), los resultados arrojados por los encuestados nos permiten también una validación del modelo, ya que, tal y como se observa en la siguiente tabla, en los nueve ítems analizados la mayoría muestra su conformidad con la propuesta de clima para favorecer el aprendizaje en la Administración.

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>
Totalmente de acuerdo	17,1%	34,1%	26,8%	19,5%	24,4%	29,3%	12,2%	14,6%	22%
De acuerdo	48,8%	48,8%	51,2%	63,4%	51,2%	46,3%	73,2%	68,3%	65,9%
$\Sigma$	<b>66%</b>	<b>83%</b>	<b>78%</b>	<b>83%</b>	<b>75,6%</b>	<b>75,6%</b>	<b>85,4%</b>	<b>83%</b>	<b>88%</b>
Valor medio	5,93	6,27	6,12	6,46	6,12	6,10	6,51	6,51	6,51

Respecto a cómo ejercer el Liderazgo (L) en una Administración pública para que ésta sea capaz de aprender, los resultados obtenidos con las respuestas de los encuestados nos llevan a una confirmación del modelo en dicho apartado, tal y como detallamos en la siguiente tabla:

	<b>L1</b>	<b>L2</b>	<b>L3</b>	<b>L4</b>	<b>L5</b>	<b>L6</b>	<b>L7</b>	<b>L8</b>	<b>L9</b>	<b>L10</b>
Totalmente de acuerdo	14,6%	12,2%	14,6%	22%	4,9%	19,5%	19,5%	12,2%	17,1%	14,6%
De acuerdo	75,6%	73,2%	78%	58,5%	78%	68,3%	56,1%	70,7%	61%	63,4%
$\Sigma$	<b>90,2%</b>	<b>85,4%</b>	<b>92,6%</b>	<b>80,5%</b>	<b>83%</b>	<b>87,8%</b>	<b>75,6%</b>	<b>83%</b>	<b>78,1%</b>	<b>78%</b>
Valor medio	6,66	6,49	6,61	6,22	6,54	6,54	6,24	6,49	6,29	6,37

Los resultados obtenidos en la propuesta del modelo acerca de cómo debe ser la Estructura o Diseño Organizativo (E) de una Administración capaz de aprender, también nos permiten una validación del mismo. Sin embargo, hay que señalar que la propuesta (E1) de una estructura lo más plana posible, con pocos niveles jerárquicos, ha sido de todas las analizadas en el modelo completo la que arroja un menor grado de acuerdo. Véase la tabla que sigue:

	<b>E1</b>	<b>E2</b>
Totalmente de acuerdo	19,5%	48,8%
De acuerdo	24,4%	31,7%
$\Sigma$	<b>43,9% (*)</b>	<b>80,5%</b>
Valor medio	5,05	6,2

(\*) 65,9% si se añade la opción “algo de acuerdo”.

Finalmente, los resultados obtenidos acerca de cómo deben ser los valores, creencias y normas de comportamiento, o sea, la Cultura organizacional (C) de una Administración capaz de aprender, nos permiten una confirmación del modelo tal y como comprobamos en la tabla siguiente:

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>
Totalmente de acuerdo	58,5%	63,4%	61,%	68,3%	63,4%	58,5%	41,5%	46,3%	46,3%	65,9%
De acuerdo	29,3%	26,8%	17,1%	12,2%	22%	29,3%	31,7%	31,7%	41,5%	22%
$\Sigma$	<b>87,8%</b>	<b>90,2%</b>	<b>78,1%</b>	<b>80,5%</b>	<b>85,4%</b>	<b>87,8%</b>	<b>73,2%</b>	<b>78%</b>	<b>87,8%</b>	<b>87,9%</b>
Valor medio	6,44	6,54	6,32	6,38	6,48	6,44	6,05	6,07	6,24	6,51

Por tanto, podemos concluir este primer apartado del estudio orientado a la validación del modelo THALEC, con la confirmación del mismo tal y como ha sido definido en el epígrafe anterior, con la única salvedad del elemento E1, que quizás requiera de un cierto refinamiento.

▪ **Diagnóstico de la situación actual de la Administración Pública española**

Del análisis realizado a los resultados obtenidos al preguntar si se dan los elementos facilitadores en las Administraciones a las que pertenecen los encuestados, identificamos las fortalezas y debilidades de la Administración de cara a convertirse en una organización capaz de aprender.

Destacan como puntos fuertes las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (T) y el Liderazgo (L), ya que casi todos sus ítem han sido identificados por la mayoría de los encuestados. No obstante, cabe señalar la existencia de cierto espacio para la mejora en la flexibilidad de las aplicaciones informáticas para adaptarse a las exigencias de los distintos puestos (T2) y para favorecer la coordinación y el trabajo en equipo (T6). Lo mismo puede ser dicho respecto a la capacidad del líder para fomentar el trabajo en equipo y la formación de comunidades de práctica (L8), para delegar autoridad y responsabilidad (L6), y para experimentar, cuestionar lo establecido o promover nuevas formas de pensar y hacer (L7). Por el contrario, destacan como principales puntos fuertes la capacidad de las TIC's para ahorrar tiempo en la realización de las tareas (T4) y del líder para mantener, en general, buenas relaciones con todos (L4).

En cuanto a la Política de Recursos Humanos (H), podemos afirmar que es la gran “asignatura” pendiente en el camino de las Administraciones hacia el aprendizaje organizacional; en ello coinciden la mayoría de los encuestados, al valorar negativamente todos los ítem analizados. No obstante, podríamos salvar el aspecto referido a las actividades formativas ofrecidas a los trabajadores (H3).

Respecto a la Estructura o Diseño Organizativo (E) de las Administraciones a las que pertenecen los informantes, cabe concluir que no es la más adecuada para que el aprendizaje organizacional se dé, al no ser identificados mayoritariamente ninguno de los dos ítem considerados. Esta es, pues, otra “asignatura” pendiente, muy difícil de actuar sobre ella por su condición burocrática y pública.

Finalmente, no podemos extraer unas conclusiones claras del diagnóstico realizado al Ambiente o Clima de Trabajo (A) y a la Cultura organizacional (C), puesto que en la mayoría de los ítem las respuestas están concentradas en torno al valor central (ni en desacuerdo, ni de acuerdo) de la escala utilizada. No obstante, destaca como punto fuerte del clima la comodidad física en el trabajo (A5), y como punto débil la asunción personal de responsabilidades (A9).

### **3. LÍNEAS DE ACTUACIÓN (RECOMENDACIONES) PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

A pesar de que el estudio realizado no arroja un diagnóstico claro acerca de la situación actual en las AA.PP., a nuestro juicio, no resulta muy atrevido afirmar que aún queda mucho por hacer para conseguir una Administración capaz de aprender. Por tanto, partiendo del convencimiento de que la fuente principal de la ventaja competitiva de una Administración Pública reside fundamentalmente en lo que saben los funcionarios que la integran, en cómo lo usan y en su capacidad de aprendizaje, sugerimos las siguientes recomendaciones para gestionar internamente el conocimiento en el seno de una organización de este tipo:

- **COMPROMISO:** Hacer coincidir los valores de los empleados públicos con los de la institución a la que pertenecen permite desarrollar un grado de compromiso que favorece la implicación activa de éstos en las actividades de la misma y una mejor dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **TRABAJO INTERESANTE Y DESAFIANTE:** Una adecuación funcionario-puesto de trabajo permite asignar a cada empleado aquellas tareas que más le van a satisfacer profesionalmente, y ello mejora la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO:** Planificar y gestionar la carrera de los funcionarios en la Administración permite identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento personal y profesional de los mismos, favoreciendo con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **COMPENSACIÓN:** Otorgar recompensas (monetarias, beneficios sociales y reconocimientos) que premien con justicia y equitativamente la colaboración y cooperación con otros, así como la sugerencia de ideas nuevas y cambios, permite alcanzar un mayor grado de satisfacción de los funcionarios con su trabajo que favorece la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **CONFIANZA Y CREDIBILIDAD EN LOS LÍDERES DE LA ADMINISTRACIÓN:** Designar responsables que gocen de confianza y credibilidad por todos ayuda a crear un buen ambiente de trabajo, favoreciendo con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA:** Una dirección que toma las decisiones teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los implicados y que, cuando es posible, delega no sólo la tarea sino también la responsabilidad y la autoridad, permite que los funcionarios tomen la iniciativa en su trabajo, favoreciendo con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **APRENDER DEL ERROR:** Cierta admisión y tolerancia de los errores cometidos por los funcionarios en la realización de sus tareas, en lugar de ser objeto de castigos, genera experiencias de aprendizaje que favorecen la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **CULTURA DE TODOS:** La existencia de unos valores compartidos por todos (contrario a la idea de que viene impuesto y que nadie puede cambiar) facilita el compromiso con algo superior al propio interés personal, mejorando con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **CALIDAD DE CLIMA LABORAL:** Cuidar y mejorar constantemente todos aquellos aspectos (normas de convivencia, hábitos, costumbres, ...) que configuran el entorno de trabajo más próximo, incluso el ambiente físico (iluminación, espacios, ruidos, ...) permite incrementar el bienestar del funcionario en su trabajo, favoreciendo con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **COMUNICACIÓN ENTRE TODOS:** Establecer canales y medios de comunicación que hacen posible el diálogo de todos con todos en cualquier momento y lugar permite mantener informado al personal de todo cuanto acontece en la organización y fuera de ella, y ello mejora la dirección del conocimiento en la Administración Pública.
- **ESTRUCTURA CON ESCASOS NIVELES JERÁRQUICOS.** Un diseño de la estructura organizacional que limite la existencia de niveles jerárquicos a los estrictamente necesarios favorece la existencia de

relaciones de complementariedad entre los departamentos o unidades, mejorando con ello la dirección del conocimiento en la Administración Pública.

- TRABAJO EN EQUIPO. La organización del trabajo por equipos permite la interacción y el intercambio de ideas entre los funcionarios, favoreciendo con ello la transformación de conocimiento tácito en explícito y, por ende, la dirección del conocimiento en la Administración Pública.

Estas son las claves que, a nuestro juicio y fruto del estudio realizado, deben orientar las actuaciones futuras de cualquier Administración Pública que ansíe convertirse en una organización capaz de aprender.

## BIBLIOGRAFÍA

AMPONSEM, H. (1991). *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Tesis Doctoral, Queen's University at Kingston, Canadá.

BARCELÓ LLAUGER, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. ESIC Editorial – PricewaterhouseCoopers, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1999). “La sociedad del conocimiento reclama capital intangible”, en: E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*, Instituto Universitario Euroforum, Madrid, pp. 15-16.

DANDOIS, P.A.; PONTE, J. (1999). “La administración del conocimiento organizacional”, en: J. Ponte, *El management en el siglo XXI*, Ed. Granica, Barcelona, pp.245-278.

GOÑI ZABALA, J.J. (2000). “Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento”, documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>, fecha de consulta: 22..09.00.

HEDLUND, G. (1994). “A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.

HUBER, G.P. (1991). “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature”, *Organization Science*, vol. 2, nº1, pp. 88-115.

LEAL, A. (Coord.); ALFARO, A.; RODRÍGUEZ, L.; ROMÁN, M. (1991). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, Pirámide, Madrid.

MORENO, M.J.; VARGAS, A. (2003). “El modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento: Una definición de los elementos facilitadores del aprendizaje organizativo”, *XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Cádiz (España).

MORENO, M.J.; VARGAS, A. (2004). “La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española”, *Best Papers Proceedings del XVIII Congreso Anual-XIV Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Ourense, pp. 835-847.

NONAKA, I. (1988). “Toward middle-up-down management: accelerating information creation”, *Sloan Management Review*, vol. spring, pp. 9-18.

NONAKA, I. (1991). “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, vol.9, nº 6, pp. 96-104.

NONAKA, I.; JOHANSSON, J.K. (1985). “Japanese Management: What about the “hard” skills?”, *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 2, pp. 81-191.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. (1998). “The “Art” of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge”, *European Management Journal*, vol. 16, nº 6, pp. 673-684.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.

PEARSON, T.A. (1999). “Measurements and the Knowledge Revolution”, *Quality Progress*, nº septiembre, pp. 31-37.

PÉREZ LÓPEZ, S. (2002). “Elementos claves en la Gestión del Conocimiento: un estudio de casos”, documento consultado en la URL: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>, fecha de consulta: 13.03.02

REVILLA, E. (1996). *Factores determinantes del aprendizaje organizativo: Un modelo de desarrollo de productos*, Club Gestión de Calidad, Madrid.

REVILLA GUTIÉRREZ, E. ; PÉREZ SANTANA, P. (1998). “De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento”, *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria. Documento consultado en la URL: <[http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2\\_04c.htm](http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm)>, fecha de consulta: 27.12.00.

RIVERO RODRIGO, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. SOCINTEC, Bizkaia.

SVEIBY, K.E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Gestión 2000, Barcelona.

TEJEDOR, B.; AGUIRRE, A. (1998). “Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº164, pp. 231-249.

TRONCOSO, A. (2000). “Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas”, en: *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*, Instituto Universitario Euroforum Madrid, pp. 35-39.