



Artículo

Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México



Francisca Cecilia Encinas Orozco*

Profesor, Universidad de Sonora, Nogales, Sonora, México

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de abril de 2012

Aceptado el 9 de enero de 2014

On-line el 11 de marzo de 2014

Códigos JEL:

L32

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional

Organismos descentralizados

Nueva gestión pública

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la orientación al aprendizaje organizacional de la administración pública mexicana a través de un estudio exploratorio realizado con organismos descentralizados, bajo la perspectiva de la nueva gerencia pública. Para ello se utilizó el modelo de organización que aprende, el cual contempla 10 variables. La información se recogió a través de una encuesta autoadministrada a servidores públicos. Los resultados muestran un nivel intermedio hacia el aprendizaje organizacional y algunas condiciones que requieren mejorar para lograr organizaciones que aprenden en el sector público. Además se comprueba la pertinencia de continuar estudios con mayor profundidad sobre el tema.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Orientation of public organizations to organizational learning. The case of the decentralized agencies in the State of Sonora, Mexico

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the organizational learning orientation of the Mexican government, through an exploratory study of decentralized agencies, from the perspective of the new public management. The learning organization model, which features ten variables was used. The information was collected from public servants through a self-administered questionnaire. The results showed an intermediate level to the organizational learning, and some conditions that need to be improved to have teaching organizations in the public sector. They also demonstrate the need for more in-depth studies on the subject.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Orientação das organizações públicas para a aprendizagem organizacional. No caso dos organismos descentralizados no Estado de Sonora, México

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a orientação para a aprendizagem organizacional da administração pública mexicana através de um estudo exploratório realizado com organismos descentralizados, sob a perspectiva da nova administração pública. Para tal utilizou-se o modelo de organização que aprende,

JEL classification:

L32

Keywords:

Organizational learning

Decentralized agencies

New public management

Classificação JEL:

L32

* Autor para correspondencia: Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales-Campus Nogales. Carretera Internacional #4372, Col. Parque Industrial Nuevo Nogales. Nogales, Sonora, México.

Correo electrónico: ceciliaencinas@nogales.uson.mx

Palabras-clave:

Aprendizaje organizacional
Organismos descentralizados
Nova gestão pública

que contempla dez variáveis. A informação alcançou-se através de um inquérito auto-administrado aos funcionários públicos. Os resultados mostram um nível intermédio para a aprendizagem organizacional e algumas condições que necessitam de melhorar para alcançar organizações que aprendem no sector público. Além disso comprova-se a pertinência de continuar estudos com maior profundidade sobre o tema.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

Los gobiernos a nivel mundial, al igual que en México, enfrentan un momento de profundo cuestionamiento y reconfiguración. Los académicos, los administradores públicos y los ciudadanos han debatido su eficacia respecto a la satisfacción de las demandas y necesidades de la sociedad. Ante esto, se pueden identificar diferentes intentos por lograr mejores resultados, se puede hablar del gobierno catalizador, del gobierno competitivo, del gobierno orientado a resultados, del gobierno empresario y, obviamente, de la parte visible del mismo, la administración pública; pero en general se observa el surgimiento de una corriente de pensamiento y de acción pública que se reconoce como «nueva gestión pública». Esta última intenta emular la eficacia del sector privado en la gestión de recursos, así como aplicar sus técnicas y metodologías en las empresas públicas.

En el gobierno mexicano se pueden identificar esfuerzos implementados por las administraciones federales por lo menos durante las últimas 3 décadas, los cuales han recibido diferentes denominaciones, como reforma administrativa, planeación democrática, simplificación administrativa, modernización administrativa, agenda del buen gobierno o el programa especial de mejora de la gestión. Al igual, en las entidades federativas y las diversas organizaciones del aparato gubernamental estos programas han trascendido, pero surge el interrogante respecto a si estos esfuerzos de mejora y modernización se encuentran realmente apegados a esta nueva filosofía de gestión más orientada a resultados.

Así, en el intento por conocer esta nueva forma de trabajo de las administraciones públicas, el presente trabajo explora el tema del «aprendizaje organizacional» (AO) en instituciones públicas, toda vez que el AO ha sido un enfoque muy utilizado en la administración privada, reconociéndolo como un recurso estratégico que permite a las organizaciones, en su proceso de aprender, adaptarse, ofrecer mejores servicios, ser más eficientes, eficaces y por consiguiente lograr mayor efectividad en su quehacer.

Los resultados aquí presentados son parte de un estudio exploratorio realizado en organizaciones públicas descentralizadas pertenecientes al Gobierno del Estado de Sonora en México. Se seleccionaron 6 organismos de diferentes sectores para aplicar una encuesta autoadministrada, con una escala de Likert de 7 puntos a servidores públicos que colaboran en ellos, lo anterior con el objetivo de conocer si identifican una orientación al AO en sus instituciones. De los organismos participantes, se presentan aquí solo los resultados de 2: el primero se dedica a concertar y realizar obra pública mediante la participación corresponsable de los ciudadanos, mientras que el segundo se dedica a desarrollar infraestructura vial.

El desarrollo del artículo se inicia con el apartado del sustento teórico en el cual se soporta la investigación, presentando en primer término el tema sobre la «nueva gestión pública» (NGP) y sus características; posteriormente se aborda el tema de AO, identificando las organizaciones que aprenden y la importancia de la «gestión del conocimiento» como elemento necesario en este tipos de organizaciones. Posteriormente se muestra la metodología utilizada, y en el quinto apartado, denominado «desarrollo», se muestran los resultados obtenidos en ambos organismos, al tiempo que se revisa si estos organismos se apegan al modelo tradicional de gestión pública o a la «nueva gerencia pública». Finalmente se exponen

Tabla 1

Rasgos de la nueva gestión pública

La preocupación por la eficiencia ocupa un lugar preeminente
Mejora de la capacidad técnica de seguimiento del rendimiento de la Administración
Desarrollo de criterios gerenciales con el énfasis en aspectos como la gestión de los rendimientos
Deterioro de la estructura estatutaria tradicional de la Administración Pública
Democratización relativa de la gestión y preocupación por la receptividad
Reorganización de las estructuras
Transformación de la cultura interna
Generación de nuevos instrumentos de lucha contra la corrupción y de construcción de infraestructura ética

Fuente: elaborado a partir de Villoria (2009).

algunas conclusiones y se señalan algunas líneas para trabajos futuros.

2. Nueva gestión pública

La administración pública como actividad organizada del Estado ha experimentado considerables transformaciones, particularmente desde los primeros decenios del siglo xx, como lo señalan Osborne y Gaebler (1994). Dentro de esos cambios hay algunos autores que consideran que la NGP es uno de los mayores que ha ocurrido, y según Poom (2007) es resultado de los retos que ha implicado la búsqueda de respuestas a los complejos problemas que enfrenta el Estado, y han dado elementos para que esta nueva cultura de gestión pública encuentre cabida en las acciones estatales y moldee las funciones estratégicas, combinando las tareas que derivan de una administración pública menos jerarquizada en la que se da el lugar que corresponde a la política como guía del diseño de iniciativas que deben ponerse en operación. El mismo autor aclara que el enfoque administrativo encuentra sus raíces en el movimiento mundial de la revolución gerencial en el neoinstitucionalismo económico y en los enfoques posburocráticos de la administración pública, además de la síntesis de 3 grandes culturas administrativas: a) de la legalidad a la imparcialidad; b) de la eficiencia, y 3) de la flexibilidad.

En un acercamiento a la NGP, Arellano y Cabrero (2005) definen que su enfoque se basa en que la responsabilidad de esta se encuentra ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión, y no solo al cumplimiento de sus mandatos; busca hacer del gobierno un socio amigable tanto para los ciudadanos como para las empresas, mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y, por último, mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno. Algunas características de esta nueva forma de gestión en la administración pública se resumen en la tabla 1.

De estos rasgos y de la literatura se pueden identificar algunas diferencias entre el modelo tradicional de la gestión pública contra el nuevo modelo, como se observa en la tabla 2.

Con base en las características de esta renovada gestión pública se encuentra cabida para trasladar al espacio estatal los elementos que generan organizaciones capaces de fomentar en sus colaboradores acciones de aprendizaje, gestionarlos para beneficio de la organización y mejorar los resultados. Es decir, existe la oportunidad de hablar sobre instituciones que aprenden.

Tabla 2
Diferencias entre el nuevo modelo de gestión y el tradicional

Modelo tradicional de gestión	Nuevo modelo de gestión
Fuerte regulación	Disposición a la desregulación
Orientación al interior de la organización	Orientación externa (se incorpora el término cliente)
Ausencia de incentivos por productividad, pagos por antigüedad	Incorporación de incentivos, estímulos y pagos por productividad
Ausencia de competitividad	Incorporación de la orientación al mercado
Evaluación de resultados ex post facto	Métodos de evaluación y técnicas de gestión privada
Evaluación por cumplimiento	Evaluación de impacto de resultados
Fuerte centralización	Orientación a la descentralización
Fuerte jerarquización	Diversidad de estructuras
Administradores, burócratas, tecnócratas	Incorporación del término gerente público

Fuente: elaboración propia.

3. Aprendizaje organizacional

Como señalan [Rodríguez y Trujillo \(2007\)](#), el paradigma del aprendizaje en el campo organizacional ha experimentado un avance significativo, especialmente a partir de la década de los ochenta, y es a partir de allí que surgen una gran variedad de posturas con respecto a las características que debe poseer una organización que aprende. Entre ellas se distinguen la de Senge, Garvin, Marquardt y Örténblad (citado por [Rodríguez y Trujillo, 2007](#)), entre otros. Algunas hacen hincapié en los niveles de aprendizaje, otras coinciden en relacionar el aprendizaje con el cambio, y otras relacionan la ideología de las organizaciones que aprenden con la calidad.

Para referirse a este tipo de organizaciones se han utilizado diversos nombres, todos ellos intercambiables (organizaciones capaces de aprender, organizaciones pensantes, organizaciones inteligentes). Sin embargo, en este estudio existe un acuerdo con la definición de [Senge \(2005\)](#), quien se refiere a las organizaciones contemporáneas como aquellas que expanden continuamente su capacidad de aprender para crear su futuro. Este tipo de organización no se conforma con sobrevivir, como señala [Sotelo \(2007\)](#), ya que si bien el aprendizaje para la supervivencia (aprendizaje adaptativo) resulta necesario e importante, en las organizaciones inteligentes se conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, desembocando en un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

Por ello, no solo es importante lograr conocimiento y aprendizaje individual, o en pequeños grupos, sino que la organización en forma sistemática logre generar, fomentar y gestionar conocimiento y lo incorpore al aprendizaje de la organización. En este sentido, [Zapata \(2008\)](#) define el conocimiento como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e inserción de nuevas experiencias en las actividades desarrolladas dentro de la organización.

La discusión sobre el concepto de AO incluye, de igual manera, la forma en que las organizaciones adquieren y generan su aprendizaje. En este sentido, se identifican 2 enfoques: en el primero se afirma que solamente puede presentarse a través de los individuos que en ella trabajan, mientras que el segundo considera que se presenta con independencia de la presencia de los individuos en la organización.

En el primer caso, [Moguel \(2003\)](#) señala que los investigadores sostienen que las personas constituyen los agentes de aprendizaje y son quienes adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes para modificar su conducta. Es decir, no se reconoce la organización

como ente que pueda aprender. El segundo caso, es la postura de quienes separan el aprendizaje de los individuos del AO; sin dejar de reconocer la existencia de los primeros, reconocen la existencia de la organización como una entidad diferente de la suma de los individuos y reconocen que de alguna manera el AO es un fenómeno independiente de la suma total de saberes de las personas ([Moguel, 2003](#)).

Por otro lado, [Zapata \(2008\)](#) habla de la funcionalidad del AO y señala que las organizaciones requieren aprender de sus éxitos y fracasos de una forma eficaz y rápida. En las organizaciones que aprenden los individuos, los grupos y equipos deben participar continuamente en nuevos procesos para adquirir, capturar, transferir y utilizar el conocimiento, ya que el aprendizaje no ocurre de manera aislada del desempeño de los miembros de la organización. Es un proceso integral que permite trabajar con actividades que serán transferidas a los individuos y grupos para la mejora de procesos y la consecución de sus metas.

Para lograr una organización que aprende, se requiere que estas incorporen acciones que les permitan alcanzar este objetivo. En los siguientes apartados se comenta sobre el «modelo de organización que aprende» (MOA) y se enfatiza sobre la gestión del conocimiento.

3.1. Organizaciones que aprenden/inteligentes

Existen diversas posturas, así como discusión, en la caracterización de las organizaciones que aprenden, pero en este estudio se ha elegido la propuesta de [Rodríguez y Trujillo \(2007\)](#), quienes formulan el MOA. Este modelo se configura a través de 2 componentes esenciales: un circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El circuito, denominado «conocimiento-aprendizaje organizacional» (CAO), se fundamenta en el ciclo de aprendizaje de Kolb y en el proceso de conversión del conocimiento propuesto por [Nonaka y Takeuchi \(1995\)](#). Al fusionarlos en un modelo único y al fortalecerlo con ciertos elementos facilitadores, [Rodríguez y Trujillo \(2007\)](#) pretenden mostrar cómo el aprendizaje individual llega a convertirse en organizacional al transformar el conocimiento tácito en explícito, llegando a construir una organización que aprende.

[Rodríguez y Trujillo \(2007\)](#) exponen que cuando se articula constantemente el ciclo de aprendizaje reflejándolo en las actividades cotidianas, se incrementa la base cognitiva y da la pauta para un aprendizaje constante. Esto es, se crea un movimiento rotacional que permite que tanto los individuos como las organizaciones aprendan.

3.2. Gestión del conocimiento

En la actualidad el conocimiento es un elemento indispensable y estratégico, pues se ha pasado, como señalan [Peluffo y Catalán \(2002\)](#), de una economía tradicional de mercado a una basada en la globalización y la digitalización de la información llamada «economía digital» y que ha llevado a la humanidad al inicio de otro período denominado «economía basada en el conocimiento y el aprendizaje», donde el gran reto de las organizaciones actuales, tanto públicas como privadas, es facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y transformarse continuamente ([Rodríguez y Trujillo, 2007](#)). Por ello, el elemento humano y el conocimiento que poseen han adquirido una gran relevancia en las organizaciones, y a través de él contribuyen a la prosperidad de la misma. Al ser el conocimiento individual un recurso valioso, raro y con poca posibilidad de imitar, y como tal fuente de ventaja competitiva, las personas deben buscar la forma más eficiente y efectiva de gestionarlo. Para esto requieren saber qué conocimiento gestionar, pero sobre todo cómo crearlo, transferirlo y utilizarlo ([Sotelo, 2007](#)).

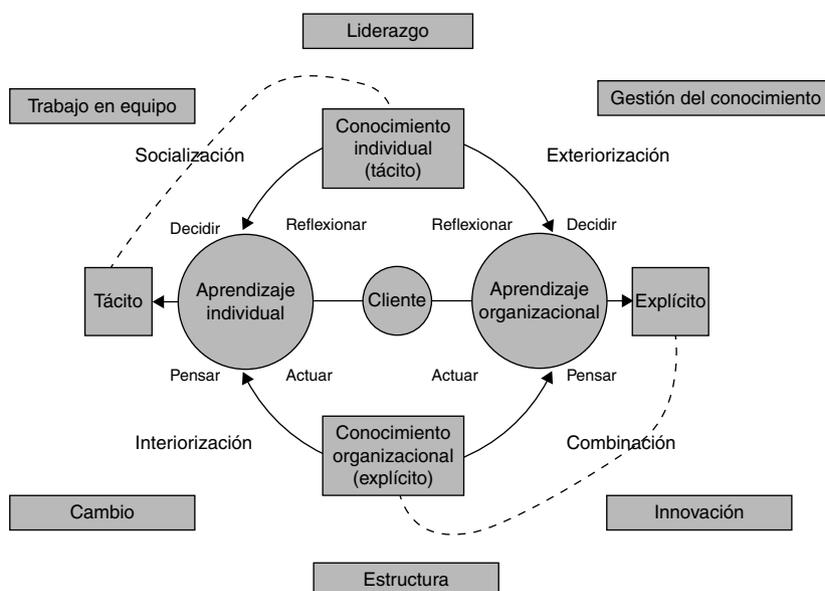


Figura 1. Modelo de Organización que Aprende.
Fuente: elaborado por Rodríguez y Trujillo (2007, p. 105).

En este sentido, es importante la actividad de los grupos para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de problemas y/o a la identificación de nuevas oportunidades de negocio. En este contexto, hay que tener en cuenta que algunos de los recursos de las organizaciones son fáciles de transferir, mientras que el conocimiento, que suele ser tácito y estar basado en la experiencia, es más difícil de reproducir.

Al respecto, Grant (1991) afirma que cuanto más dinámico es el entorno, más sentido tendrá que la empresa centre su estrategia en sus recursos y capacidades frente a consideraciones de otro tipo. Si se revisan los trabajos que han abordado el tema de la gestión del conocimiento y cómo contribuye este al logro de la ventaja competitiva de la empresa, se encuentra que esta actividad se centra en 3 aspectos: primero, es necesario generar conocimiento a través de los individuos que componen la organización, ya que ellos son los responsables de su creación; segundo, el conocimiento que ha sido creado dentro de la organización por alguno de sus miembros debe ser transferido a otros individuos para que de esta forma sea conocido por todos; tercero, una vez que el conocimiento ha sido transferido y recibido, deberá ser integrado con el conocimiento organizativo ya existente (Sotelo, 2007).

La práctica de la gestión del conocimiento no debe faltar en las organizaciones que buscan prosperar en el siglo XXI. Para lograr el éxito, una empresa no solo requiere de la experiencia de las personas, sino también de herramientas, métodos y prácticas efectivas que le permitan capitalizar dicha experiencia haciéndola autosuficiente en la gestión del conocimiento organizacional. En el mismo sentido, Zapata (2008) señala que el conocimiento es el recurso esencial de esta nueva economía, y que la introducción de prácticas eficaces de gestión de este ha mostrado resultados significativos en las organizaciones, tales como la difusión de mejores prácticas, la celeridad en el desarrollo de nuevos productos, la mejora en el diseño del lugar de trabajo y el incremento en la eficacia de los procesos de planificación estratégica.

La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999, citado por Zapata, 2008). La transmisión de conocimiento se realiza mediante mecanismos de comunicación formal o medios estructurados. Existen elementos dentro de la organización que permiten el uso eficiente del

conocimiento. Davenport y Prusak (citados por Zapata, 2008) señalan los siguientes:

- Cultura orientada al conocimiento.
- Infraestructura técnica e institucional.
- Respaldo del personal directivo.
- Vínculo con el valor económico o el valor del mercado.
- Claridad de visión y de lenguaje.
- Asistentes de motivación no triviales.
- Nivel de estructura del conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.
- Desarrollo de una base para el conocimiento.

4. Metodología

Como se señaló anteriormente, el presente estudio tomó como referencia el MOA de Rodríguez y Trujillo (2007), el cual se configura a través de 2 componentes esenciales: un circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización.

La figura 1 representa el circuito CAO resultado de la fusión y adaptación de los modelos anteriormente citados. El aprendizaje se inicia a partir de una práctica concreta (actuación), la cual es observada al cuestionarse diversas situaciones con relación al escenario experimentado (reflexión), y en una observación reflexiva se establece la formación de conceptos (pensamiento), determinando y descubriendo posibles formas de acción.

El MOA involucra una serie de facilitadores que fortalecen el movimiento del circuito CAO (fig. 1). Así, el liderazgo, el trabajo en equipo, el cambio organizativo, la innovación, la gestión del conocimiento y la estructura representan los cimientos para construir una organización que aprende. Estos elementos, indispensables en la articulación de las diferentes rutas del circuito CAO, deben ser potenciados para lograr que una organización se mantenga en continuo aprendizaje.

En los siguientes apartados se especifica el instrumento utilizado para obtener información, así como los sujetos que participaron en la investigación.

Tabla 3
Resultados del organismo A

Variable	n	Respuestas			
		Femenino	Masculino	Mín	Posgrado
Género	27	12	15		
Edad (años)	27	Promedio	Máx	Mín	
		33	60	21	
Escolaridad	27	Preparatoria	Técnico	Licenciatura	Posgrado
		2	1	23	1
Antigüedad (años)	26	1-5	6-10	11-15	16-20
		12	11	3	1
Reincorporación a la organización	21	Sí	No		
		1	20		

Fuente: elaboración propia.

4.1. Instrumento

Para recabar la perspectiva de los colaboradores de los organismos públicos participantes se utilizó un cuestionario, el cual consta de 60 preguntas con escala de Likert, organizadas por bloques que corresponden a los 6 facilitadores y a los 4 circuitos de flujo del conocimiento. Además contempla una pregunta directa al inicio y al final sobre el nivel de aprendizaje que identifican en la organización. El cuestionario, además, recaba datos generales de clasificación, como antigüedad en el puesto, género, edad, escolaridad, así como si hubo alguna separación del trabajador de su centro de trabajo. El instrumento fue validado a través del alpha de Cronbach.

4.2. Población

Los organismos que participaron en este estudio fueron seleccionados mediante un muestreo por juicio. El criterio principal fue buscar la representación de los diversos sectores en los cuales está dividida la administración pública del Estado de Sonora, en México.

Posteriormente se realizó un muestreo por cuotas al interior de cada organismo para aplicar el cuestionario al personal que colabora en ellos. Las muestras se determinaron con un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 5%, de tal forma que en los 2 organismos analizados aquí se aplicaron 27 cuestionarios en el organismo A y 61 cuestionarios en el organismo B; lo anterior cuidando la representación de las áreas administrativas en las cuales está organizada cada institución.

5. Desarrollo

Los resultados obtenidos en estos 2 organismos, como se observa en las tablas 3 y 4, muestran una mayor participación de hombres, con un promedio de edad en el organismo A de 33 años, mientras que en el organismo B es de 43 años. En ambos organismos el nivel de estudios se concentra en el nivel de licenciatura, aunque en el organismo B tienen números significativos el nivel preparatorio y

el técnico; además, se destaca que solo una persona tiene estudios de posgrado.

En lo relativo a la antigüedad, ambos organismos difieren, pues mientras que el organismo A concentra a la mayoría de los encuestados en menos de 10 años (23 encuestados), el organismo B tiene mayor concentración en antigüedad superior a 16 años.

Referente a las variables estudiadas, en la tabla 5 se observa que el organismo A obtiene una evaluación promedio de 4,58 puntos, mientras que el organismo B 4,59, es decir, ambos obtienen una ponderación muy cercana. Igual similitud presentan los otros estadísticos de tendencia central, como la moda con 6 puntos en ambos organismos y una desviación estándar de 1,71 y 1,86, respectivamente.

En la misma tabla 5 se observa que la variable «trabajo en equipo» obtiene una puntuación por arriba de la media de todos los factores en ambos organismos. De allí siguen hacia abajo en el organismo A, la «gestión del cambio», con 4,99, e «información externa», con 4,84 puntos.

En el organismo B, la segunda y tercera variable mejor valoradas fueron la «información interna», con 4,70 puntos, y «gestión del conocimiento», con 4,65 puntos.

Ahora bien, la variable ponderada más baja en ambos organismos fue la «innovación», con 4,17 y 4,19 puntos, respectivamente, en los organismos A y B.

En la aplicación del alpha de Cronbach en los factores estudiados se obtuvo 0,977 para el organismo A y 0,982 para el organismo B.

En lo referente a la pregunta realizada al inicio del cuestionario y al final de mismo, hubo poca variación. Como se observa en la figura 2, en el organismo A el promedio inicial como organización que aprende fue de 5,33, y al final, de 5,19, mientras que en el organismo B varió de 4,56 a 4,80, como muestra la figura 3. Pero en términos generales, en ambos organismos consideran que la organización está en una etapa media como organización enfocada al aprendizaje.

Por otra parte, la tabla 6 permite revisar con mayor detalle las áreas de oportunidad que muestran ambos organismos para convertirse en organizaciones que aprenden, enmarcadas en el nuevo

Tabla 4
Resultados del organismo B

Variable	n	Respuestas			
		Femenino	Masculino	Mín	Posgrado
Género	51	22	29		
Edad (años)	52	Promedio	Máx	Mín	
		43	Más de 60	Menos de 20	
Escolaridad	49	Preparatoria	Técnico	Licenciatura	Posgrado
		16	12	21	0
Antigüedad (años)	51	1-5	6-10	11-15	16-20
		14	5	4	13
Reincorporación a la organización	52	Sí	No		
		4	48		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Resultados de variables por organismo

Variable	Organismo A				Organismo B			
	Válidos (n)	Media	Moda	S	Válidos (n)	Media	Moda	S
B1 Innovación	27	4,17	5	1,87	61	4,19	4	1,8
B2 Trabajo en equipo	27	5,13	6	1,60	61	5,06	6	1,66
B3 Información externa	27	4,84	4	1,59	61	4,60	6	1,68
B4 Información interna	27	4,29	6	2,05	61	4,70	6	2,01
B5 Liderazgo	27	4,49	6	1,83	61	4,56	6	1,92
B6 Gestión del conocimiento	27	4,71	5	1,79	61	4,65	7	1,93
B7 Estructura organizativa	27	4,36	5	1,66	61	4,52	6	1,76
B8 Gestión del cambio	27	4,99	6	1,43	61	4,62	6	1,63
B9 Aprendizaje individual	27	4,38	5	1,55	61	4,57	6	1,77
B10 Aprendizaje organizacional	27	4,48	4	1,49	61	4,45	6	1,75
Evaluación general	27	4,58	6	1,71	61	4,59	6	1,81

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados de encuestas.

Tabla 6
Aseveraciones con valores más bajos por bloque y organismo

Organismo A	Organismo B
B1 Existen recompensas y/o premios (no necesariamente económicos) para las nuevas ideas e innovaciones	Se considera a los empleados como una fuente potencial de innovación
B2 Se da importancia al conocimiento que aportan personas externas en los equipos de trabajo	Se da importancia al conocimiento que aportan personas externas en los equipos de trabajo
B3 Esta organización busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los usuarios	El organismo establece canales ágiles de comunicación con los usuarios para conocer sus necesidades y expectativas
B4 Los principios fundamentales de la organización (misión y visión) son de conocimiento de todos	Existen foros de participación/discusión donde los empleados pueden intercambiar sus conocimientos
B5 Las autoridades son conscientes de que el conocimiento es básico para evolucionar y transformar la organización	Las autoridades crean procesos participativos para moldear el futuro de la organización
B6 Existen medios informáticos para que los empleados y usuarios planteen sus necesidades, dudas y/o sugerencias	La organización motiva a sus empleados a utilizar las aplicaciones informáticas para obtener un trabajo más eficaz
B7 La estructura organizativa ayuda a compartir el conocimiento logrado por los integrantes	La estructura organizativa ayuda a compartir el conocimiento logrado por los integrantes
B8 Existe una mentalidad abierta al cambio	La organización puede adaptar rápidamente los servicios a las nuevas necesidades de los usuarios
B9 Se promueven cursos o seminarios de formación continua para los empleados	Los cursos de formación ofrecidos están orientados a resolver problemas y actividades reales de la organización
B10 La organización posee tecnologías que facilitan la creación y la utilización de bases de conocimiento organizativo	La organización posee tecnologías que facilitan la creación y la utilización de bases de conocimiento organizativo

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados de encuestas.

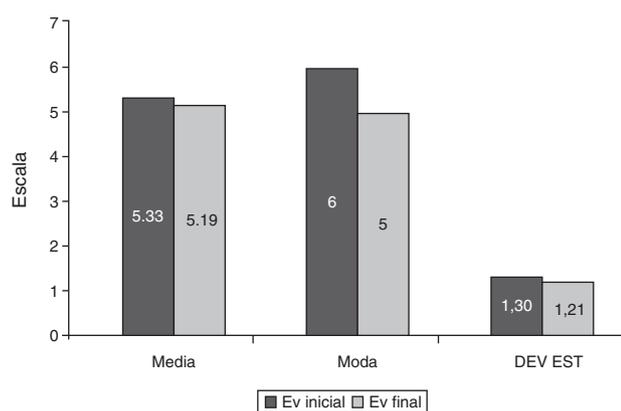


Figura 2. Resultados de evaluación inicial y final como organización que aprende. Organismo A.
Fuente: elaboración propia.

estilo de gestión pública. Así, el bloque 1, relativo a «innovación», en los organismos A y B, según la opinión de los servidores públicos, no se otorgan recompensas y/o premios a las ideas o innovaciones, ni se considera a los empleados como fuente para lograr innovación; en este sentido, se apegan al modelo tradicional o burocrático de la administración pública. En el bloque 2, sobre «trabajo en equipo», coinciden ambos organismos en señalar que no obtienen información o aportaciones de miembros externos.

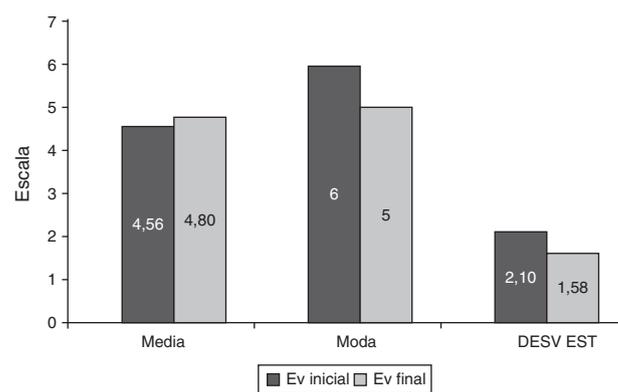


Figura 3. Resultados de evaluación inicial y final como organización que aprende. Organismo B.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al manejo de la información interna y externa (bloques 3 y 4), los servidores públicos consideran que hace falta incorporar mecanismos de comunicación con los usuarios para conocer las necesidades, pero también abrir espacios para que los empleados intercambien conocimientos. En cuanto a «liderazgo», no identifican en las autoridades la orientación a crear procesos participativos ni gestionar el conocimiento en beneficio de la organización. La «gestión del conocimiento» también muestra áreas de

oportunidad, pues los resultados reflejan que hace falta promover espacios informativos para que los empleados y usuarios planteen necesidades, dudas y sugerencias, pero también se hace necesario, como muestra el organismo B, promover que los empleados utilicen tecnologías que hagan más eficiente su trabajo.

En ambos organismos no se considera que la «estructura organizativa» ayude a compartir conocimiento. En cuanto a «gestión del cambio», en el organismo A no se identifica una mentalidad abierta al cambio y en el organismo B se considera que la capacidad de adaptación es baja. En cuanto al «aprendizaje individual», los servidores públicos ponderaron bajo lo relativo a la capacitación, en el primer organismo, lo relativo a la frecuencia de los cursos, mientras que en el segundo organismo el problema está en el objetivo de los mismos. Sobre el AO hay consenso en ambos organismos, y consideran que la organización carece de tecnologías que faciliten el AO.

La sobreespecialización, la rigidez y la lentitud en las tomas de decisiones o en los procesos, el estancamiento del sistema (siendo poco propenso al cambio), la poca estima por las opiniones disidentes y el exceso de reglas son lo que Trullenque (2010) señala como problemas que afectan un sistema burocrático, además de impedir que una organización aprenda y evolucione.

6. Conclusiones

El Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (CLAD) identifica, entre los temas más relevantes de modernización de la administración pública iberoamericana, la reorganización de la gestión pública basada en una lógica orientada hacia los resultados. El AO es considerado por varios autores como la alternativa para lograr un mejor desempeño y adaptabilidad al entorno por las organizaciones. Por ello la relevancia de realizar estudios como este que valoran el AO en el sector público y ver si puede coadyuvar en lograr los mejores resultados que la NGP exige.

En este estudio, la ponderación obtenida respecto al AO pudiera relacionarse con la permeabilidad de esta nueva orientación de la NGP, ya que los cambios que vienen ocurriendo en todo el plano internacional derivan de la presión que ha ejercido la sociedad por obtener mejores servicios públicos.

Respecto a la orientación al aprendizaje, los resultados muestran que en opinión de los servidores públicos encuestados los organismos públicos sí muestran una embrionaria orientación al AO, pues en promedio fueron valorados con una puntuación superior a los 4 puntos en una escala de 7. Pero se identifican varias áreas de oportunidad para realmente gestionar el aprendizaje en este tipo de organizaciones, las cuales se comentan a continuación.

El análisis detallado de las preguntas en cada bloque muestra algunas barreras, como la estructura de la organización, pues, según la tabla 6, no permite que se comparta el aprendizaje entre los miembros de la organización. Es decir, las estructuras en estos organismos parecen seguir con el modelo tradicional de gestión pública. Por consiguiente, resulta lógico que la variable «innovación» haya sido ponderada de forma baja, toda vez que en el sector público prevalecen las estructuras poco flexibles, amplias y jerarquizadas.

Otra situación que coincide en ambos organismos es que se requiere adquirir mayor tecnología que permita gestionar de forma más ágil la información de los organismos. Sin una adecuada gestión del conocimiento, como señala Zapata (2008), es casi imposible obtener una organización que aprende.

Pese a que se reconoce a los equipos de trabajo como conductores de conocimiento, y por consiguiente aprendizaje, no es aceptada con buen ánimo la aportación de personas externas a ellos.

Igualmente, factores importantes son la capacitación y la formación orientadas al quehacer del organismo y la solución de problemas propios, lo cual fue ponderado de manera baja en ambos organismos.

Los servidores públicos consideraron que sus organizaciones no cuentan con sistemas apropiados para otorgar recompensas y estímulos que favorezcan el AO. En este sentido, estos organismos están más orientados al modelo tradicional de gestión pública mencionado en la tabla 2.

Además, otros aspectos valorados bajos y que requieren mejorar fueron la poca flexibilidad al cambio, el escaso uso de herramientas informáticas, la ausencia de foros para compartir prácticas exitosas y la monitorización de necesidades de usuarios.

Ahora bien, como se señaló al inicio, este trabajo es exploratorio y solo considera la orientación hacia el aprendizaje en organizaciones públicas desde la perspectiva de sus empleados, lo cual es una limitación, por lo que en líneas futuras se considera necesario incluir la opinión de los usuarios como receptores de los servicios y tener una visión más holística.

Otra limitación de esta investigación es que no se puede comparar el estado actual con un estadio anterior, pues no se tienen datos, por lo que no se sabe si ha mejorado, o incluso si podrá mantener el nivel intermedio de aprendizaje o si está en retroceso. Por ello, se considera interesante aplicar nuevamente el cuestionario pasado un cierto tiempo y valorar hacia dónde se encaminan estas organizaciones.

Los resultados permiten ver la necesidad de revisar la estructura organizacional, los programas y condiciones bajo las cuales se trabaja en este tipo de organizaciones, y ver si son apropiadas para el aprendizaje.

Finalmente, es necesario considerar el enfoque sistémico en el gobierno, el cual es un macrosistema donde operan los organismos analizados, que serían microsistemas. De allí, es importante determinar el origen e influencia para generar organizaciones que aprenden. En general, es necesario implementar una cultura en todo el sistema enfocada al AO.

Conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su Teoría de la Organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 599–618.
- Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. *California Management Review*, 22, 114–135.
- Moguel M. (2003). *Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, Evolución y Perspectivas*. Estudio de Caso en Cuatro Organizaciones en México [tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana] [consultado 21 Nov 2011]. Disponible en: <http://www.izt.uam.mx/eorg/index.php?link=Alumnos&gen=2000-2003&tipo=Doctorado>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *Un nuevo modelo de gobierno: como transforma el espíritu empresarial al sector público*. México: Gernika.
- Peluffo B. y Catalán E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Manual elaborado por ILPES (CEPAL), serie 22.
- Poom, M. J. (2007). *La Revolución Silenciosa en la Gestión Pública Local: factores asociados al número de innovaciones en los municipios mexicanos 2000-2004*. México: INAP.
- Rodríguez J.M. y Trujillo J.C. (2007) *¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? Univeria Business Review*. 3(15),100-119 [consultado 21 Nov 2011]. Disponible en: <http://ubr.univeria.net/pdfs/UBR0032007100.pdf>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Sotelo, H. (2007). *La Transferencia Interna de Conocimiento y su Efecto en el Desarrollo de Competencias Laborales en una Empresa Paraestatal, Caso Comisión Federal de Electricidad Zona de Distribución Guasave* [tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana] [consultado 21 Nov2011]. Disponible

- en: <http://www.izt.uam.mx/eorg/index.php?link=Alumnos&gen=2000-2003&tipo=Doctorado>
- Trullenque F.J. (2010). La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico [tesis inédita de Doctorado, Universidad Carlos III de Madrid] [consultado 21 Nov 2011]. Disponible en: <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/9184>
- Villoria M. (2009). La administración burocrática y la nueva gestión pública. Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha [consultado 21 Nov 2011]. Disponible en: http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=c71f46db-b6ab-4ee5-a19b-9c891cad651f&groupId=10129
- Zapata, L. (2008). El aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento. In L. Zapata, M. Adriaensens, B. Cárdenas, L. Francke, M. S. Gómez, & L. Manrique (Eds.), *Aprendizaje Organizacional* (pp. 141–165). México: McGraw Hill.