



**Propuesta de Valor de una Empresa Consultora  
especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestión  
del Conocimiento para el Mejoramiento de la  
Productividad y la Innovación**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Cristián Alarcón Gutiérrez  
Profesor Guía: José Antonio Muga Naredo**

**Santiago, Enero 2017**



## Índice de Contenidos

I.	Resumen Ejecutivo.....	5
II.	Introducción.....	9
III.	Presentación de la empresa.....	11
IV.	Planteamiento del Problema.....	13
V.	Objetivos.....	18
	1. Objetivo General.....	19
	2. Objetivos Específicos.....	19
VI.	Marco Conceptual.....	20
	1. Ámbito del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento.....	21
	2. Definición, características distintivas y tipos de conocimiento.....	22
	3. Procesos del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento.....	24
	4. Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden.....	27
	5. Gestión del Conocimiento.....	38
	6. Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento e Innovación.....	46
	7. Método CANVAS de Generación de Modelos de Negocio.....	49
	8. Análisis del Rol Organizacional (ARO).....	51
VII.	Marco Metodológico.....	53
VIII.	Análisis.....	56
	1. Análisis del Rol Organizacional (ARO).....	57
	2. Análisis de Necesidades respecto a Procesos y Herramientas de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento.....	61
IX.	Propuesta.....	71
	1. Antecedentes.....	72
	2. Teoría Fundamentada.....	72

3.	Productos, Objetivos y Formatos de Entrega.....	72
4.	Propuesta de Valor de Nuevo Orden.....	86
X.	Conclusiones.....	91
XI.	Bibliografía.....	96

I

# **Resumen Ejecutivo**

El propósito central del presente trabajo fue re-definir la propuesta de valor de Nuevo Orden, empresa consultora especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. Para lograr este objetivo, se realizó un análisis de los desafíos relacionados con el mejoramiento de la productividad planteados en la “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento” (Gobierno de Chile, 2014), el documento “Revisión de las Agendas de Productividad” (Comisión Nacional de Productividad, 2016) y la propuesta realizada por la Confederación de la Producción y del Comercio en el libro “En Chile Sí Podemos” (Confederación de la Producción y del Comercio, 2016). Dado que el marco conceptual de esta tesis se refiere a los campos de especialidad de la consultora, interesaba identificar, específicamente, los retos asociados con la productividad del conocimiento -es decir, el proceso de transformarlo en valor para la organización (Stam, 2007)- y, a partir de estos antecedentes, se establecieron las orientaciones fundamentales que dieron forma a una nueva propuesta de valor.

En el Capítulo II se presenta la introducción del presente trabajo, situando brevemente en un contexto histórico y del mercado de la consultoría nacional actual, las disciplinas del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento. Se destaca el valor del conocimiento en la economía actual, como principal factor de producción (Drucker, 1999) y fuente de ventaja competitiva (Senge, 1994).

En el Capítulo III se entregan algunos antecedentes de la consultora Nuevo Orden, entre ellos, su propósito, líneas de negocio, organización y situación actual.

En el Capítulo IV se exponen el problema de investigación, los antecedentes y las preguntas que orientaron el análisis de la tesis. Se identifican cinco retos asociados a la productividad del conocimiento: (1) Producir nuevos bienes y servicios y agregar valor a los que ya se producen; (2) Innovar e incorporar tecnología, conocimiento y nuevos procesos en las empresas para el mejoramiento de su productividad; (3) Desarrollar capacidades que contribuyan a la promoción de una Cultura de la Productividad; (4) Desarrollar Capital Humano con foco en el mejoramiento de la productividad y la competitividad del país y el alineamiento de la oferta de Formación Laboral con las necesidades del sector productivo y; (5) Desarrollar capacidades que contribuyan con los desafíos de Excelencia Operacional en las empresas. La propuesta central planteada por este trabajo es que, a partir de la implementación de modelos y/o herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, es posible contribuir al mejoramiento de la productividad de las organizaciones y responder a los desafíos identificados.

En el Capítulo V se establecen los objetivos general y específicos del trabajo, todos orientados a re-definir la propuesta de valor de Nuevo Orden.

En el Capítulo VI se expone el marco conceptual. En primera instancia se contextualiza el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento dentro de un ámbito más amplio que involucra a los campos de estudio de las Organizaciones que Aprenden y el Conocimiento Organizacional. A continuación, se define el concepto de “conocimiento”, distinguiéndolo de los datos y la información, y se revisan clasificaciones de conocimiento utilizadas en la literatura, dentro de las cuales las más relevante para este estudio es la distinción existente entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Este capítulo también incluye una propuesta de procesos de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento (Creación; Codificación, almacenamiento y recuperación; Transferencia e intercambio; y Aplicación de Conocimiento) que contribuye a orientar respecto a los aspectos prácticos o de aplicación de estas disciplinas. Posteriormente, se revisa una serie de modelos de Aprendizaje Organizacional (Crossan et al., 1999; Argote & Miron-Spektor, 2011; Nicolini & Mezner, 1995; Brandi & Elkjaer, 2011), Organizaciones que Aprenden (Senge, 1994; Garvin et al., 2008) y Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takehuchi, 1999; Davenport & Prusak, 2001; Alavi & Denford, 2011), y se los vincula con el campo de la innovación. El capítulo finaliza con el método Canvas de Generación de Modelos de Negocio que fue utilizado para re-definir la propuesta de la consultora y el método de Análisis del Rol Organizacional (ARO) que fue utilizado para entender las dinámicas históricas que han llevado al Director de Nuevo Orden a la situación actual de su empresa.

En el Capítulo VII se expone el marco metodológico utilizado para realizar el trabajo, destacando el método de la teoría fundamentada de Staruss y Corbin (2002).

En el Capítulo VIII, se realiza el análisis de la información utilizando los diferentes métodos expuestos en base al marco conceptual presentado. Dentro de los desafíos de productividad del conocimiento que se desprenden del análisis, la principal categoría identificada es la innovación. Esta puede ser abordada a partir de cuatro dimensiones: (1) creación de conocimiento organizacional, (2) absorción de conocimiento, (3) desarrollo de condiciones para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento y (4) técnicas y herramientas para aumentar la productividad del conocimiento en las operaciones. Por último, el capítulo finaliza con un detalle de las propiedades que componen cada una de las dimensiones propuestas.

En el Capítulo IX se plantea la nueva propuesta de valor para la consultora Nuevo Orden y se detallan los diferentes productos, objetivos y formatos de entrega. En síntesis, la propuesta se orienta a mejorar la productividad y la innovación organizacional, a través del desarrollo de capacidades para la adquisición y creación de conocimiento en las empresas.

El Capítulo X finaliza el desarrollo de la tesis con una presentación de sus conclusiones.

**II**

# **Introducción**

Las disciplinas del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento se encuentran presentes en la literatura de gestión empresarial desde hace décadas (Cyert y March, 1963; Argyris y Schön, 1978; Peters y Waterman, 1984; Senge, 1990; Garvin, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1999) y reconocidos autores han destacado la relevancia del conocimiento –objeto de estudio central de ambos campos- indicando que es el principal factor de producción (Drucker, 1999) y fuente de ventaja competitiva empresarial (Senge, 1994). Pese a lo anterior, son relativamente pocas las empresas consultoras del mercado nacional que dentro de su propuesta de valor destaquen una oferta de servicios especializados en estos temas, así como organizaciones que los soliciten haciendo referencia específica a ellos.

El propósito central del presente trabajo es re-definir una propuesta de valor y el rol de Nuevo Orden, empresa consultora especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. Para lograr este objetivo, se realizará un análisis de los desafíos relacionados con el mejoramiento de la productividad a nivel nacional y, a partir de estos, se desprenderán los retos relacionados con la productividad del conocimiento -es decir, el proceso de transformarlo en valor para la organización (Stam, 2007)-, vinculándolos con la teoría y práctica de los campos anteriormente mencionados.

# **III**

## **Presentación de la Empresa**

Nuevo Orden es una empresa consultora unipersonal creada a fines del año 2015 que inicia su campaña comercial durante el primer trimestre de 2016.

Su propósito es contribuir al mejoramiento de la productividad, la adaptación al entorno de las empresas y el despliegue del potencial de las personas, a través del desarrollo de las capacidades de aprendizaje y desarrollo organizacional y el alineamiento estratégico de la función de recursos humanos.

Nuevo Orden ofrece servicios en tres líneas de negocio: aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional y recursos humanos. A través de su línea de negocio de aprendizaje organizacional, la consultora busca innovar en el mercado nacional de la consultoría proponiendo una perspectiva actualizada respecto al abordaje de los planes de formación y desarrollo, con un modelo que aporta una mirada sistémica de este proceso en las organizaciones (Castañeda & Fernández, 2007).

Inicialmente se desarrolló un modelo de negocios utilizando el método Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), donde se estableció la propuesta de valor contenida en sus tres líneas de negocio, así como los principales mercados a los cuales se orienta que son empresas productivas y/o intensivas en conocimiento, grandes o medianas.

La empresa se ha organizado con una red de consultores independientes senior para el desarrollo de sus propuestas comerciales.

Hasta la fecha, los resultados económicos de Nuevo Orden han sido negativos, motivo por el cual se busca reformular el modelo de negocios y ajustar la propuesta de valor en función de una revisión de las necesidades y desafíos del mercado, así como de una profundización del conocimiento respecto a la teoría y práctica de los ámbitos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

# **IV**

## **Planteamiento del Problema**

Partiendo desde la premisa que la sociedad ha evolucionado desde una economía industrial a una basada en el conocimiento (Drucker, 1993; Tofler, 1981 citados en Stam, 2007) y que la importancia de este factor de producción se ha incrementado sustancialmente por sobre los otros reconocidos en la teoría económica, llegando a situarse en el centro de la estrategia organizacional (Takeuchi, 2013), es posible afirmar que la productividad del conocimiento es un reto de primer orden en la actualidad.

Desde una perspectiva amplia, los desafíos de productividad de Chile han sido abordados por diferentes stakeholders.

Por parte del gobierno, la “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento” (Gobierno de Chile, 2014) define las Políticas Públicas al respecto. La preocupación central de esta Agenda se relaciona con las medidas necesarias para garantizar tasas de crecimiento aceleradas y sostenidas en el tiempo que generen empleo y oportunidades para todos los chilenos, que reduzcan los niveles de desigualdad y ofrezcan resguardos frente a los vaivenes de la economía mundial. Para alcanzar este propósito, establece políticas que buscan elevar de forma significativa y constante la productividad de la economía nacional y se espera que la aplicación coordinada de los instrumentos que contiene contribuya a transformar la estructura productiva del país, ampliando la base de productores. Respecto de las empresas actuales, propone mejorar su gestión y estructura de financiamiento, incorporar tecnología, conocimiento y nuevos procesos, innovar e internacionalizarse y que el esfuerzo para lograrlo se realice en base a una alianza público-privada. La Agenda propone siete ejes de trabajo con diferentes líneas de acción.

Complementariamente, el gobierno ha creado la Comisión Nacional de Productividad, cuyo propósito es asesorar a la Presidencia de la República en el análisis, definición e implementación de políticas y reformas que la estimulan directamente. Esta Comisión entregó su primer producto denominado “Revisión de las Agendas de Productividad” (Comisión Nacional de Productividad, 2016), donde realiza un análisis de la implementación de las políticas pro-productividad de los tres gobiernos anteriores, identificando importantes medidas que se encuentran pendientes, y que merecen ser reimpulsadas en razón de que aún se consideran vigentes. El documento propone siete medidas estructurales y catorce medidas específicas.

Desde el ámbito empresarial, la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), a través de su Comisión de Productividad, ha consolidado sus propuestas relativas al tema en

el libro denominado “En Chile Sí Podemos” (Confederación de la Producción y el Comercio, 2016). A través de este documento, la CPC plantea que hay dos caminos que conducen a mejorar la productividad. Por una parte, optimizar los procesos con los recursos ya disponibles, lo que exige una serie de medidas regulatorias y de infraestructura que permitan una adecuada asignación de éstos y, por otra parte, innovar a través de la implementación de nuevas ideas, creando nuevos productos, diseños, procesos, modelos de negocios u organización productiva. En ambos casos, se indica, la base para lograr una mayor productividad son las personas. Para alcanzar su propósito, plantean iniciativas en nueve temas relevantes.

Es importante mencionar que se espera una propuesta para el mejoramiento de la productividad por parte de la Central Unitaria de Trabajadores de Chile (CUT), de modo tal que, hasta la fecha, no se cuenta con los puntos de vista de todos los actores del mercado laboral al respecto.

Los documentos analizados (Gobierno de Chile, 2014; Comisión Nacional de Productividad, 2016; Confederación de la Producción y el Comercio, 2016) proponen planes de mejoramiento de la productividad en un sentido amplio, ya que consideran desafíos e iniciativas relacionadas con ámbitos tan diversos como el desarrollo de infraestructura, la actualización del marco regulatorio y el cambio cultural, entre otros.

Al realizar una lectura de estas propuestas desde los marcos conceptuales del Aprendizaje Organizacional (Castañeda & Fernández, 2007; Crossan et al, 1999; Argote, 2013) y la Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999; Davenport & Prusak, 2001; Alavi & Denford, 2011), es posible identificar los siguientes retos asociados con la productividad del conocimiento:

- a. *Producir nuevos bienes y servicios y agregar valor a los que ya se producen* abriendo espacios para el encadenamiento productivo y una mayor sofisticación de la economía.
- b. *Innovar e incorporar tecnología, conocimiento y nuevos procesos en las empresas para el mejoramiento de su productividad.* En este sentido, se plantea que una ventaja de un país en vías de desarrollo es que puede crecer de forma acelerada sobre la base de la adopción de tecnologías y mejores prácticas internacionales, su imitación inteligente, la adaptación a la realidad local y la rápida difusión a todo el aparato productivo del país. Adicionalmente, se propone crear ambientes que

permitan a las personas desarrollar su talento creativo y las habilidades requeridas para que logren innovar dentro de sus empresas.

- c. *Desarrollar capacidades que contribuyan a la promoción de una Cultura de la Productividad tanto en el sector público como privado.*
- d. *Desarrollar Capital Humano con foco en el mejoramiento de la productividad y la competitividad del país y el alineamiento de la oferta de Formación Laboral con las necesidades del sector productivo.*
- e. *Desarrollar capacidades que contribuyan con los desafíos de Excelencia Operacional en las empresas.*

Cada uno de estos desafíos, puede ser objeto de intervenciones específicas desde los ámbitos del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento, en la medida que exigen el despliegue habilidades relacionadas con los procesos centrales sobre los cuales trabajan ambas disciplinas, es decir, la creación, codificación y almacenamiento, transferencia, y aplicación de conocimiento para las organizaciones a través de las personas.

La propuesta central de esta tesis es que, a partir de la implementación de modelos y/o herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, es posible contribuir al mejoramiento de la productividad de las organizaciones. En función de esta premisa, una empresa especializada en estos ámbitos debe ser capaz de realizar una adecuada interpretación del contexto para generar una propuesta de valor atractiva y coherente con las necesidades del mercado.

Con el propósito de orientar el desarrollo del presente trabajo, cabe preguntarse lo siguiente:

- a. ¿Cuál es el rol de un consultor o empresa consultora especializada en el uso de herramientas y dispositivos provenientes de las disciplinas del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento en el ambiente de desafíos de productividad descrito?
- b. ¿Cuál es la oferta de consultoría especializada en el rubro dentro del mercado nacional?
- c. ¿Cuál es el estado del arte en los campos mencionados?

- d. ¿Cuál debería ser la propuesta de valor (productos o servicios) de una empresa consultora especializada en los ámbitos indicados de acuerdo al escenario anteriormente descrito?

**V**

# **Objetivos**

## **1. Objetivo General**

Re-definir la propuesta de valor y el rol de Nuevo Orden, empresa consultora especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, a partir de un análisis conceptual de ambos campos y sus potenciales aplicaciones a la realidad nacional en función de los desafíos de productividad expresados por actores relevantes del mercado laboral y la oferta de servicios relacionados por parte de empresas dedicadas a la consultoría estratégica en recursos humanos, desarrollo organizacional, capacitación y/o gestión del conocimiento.

## **2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento según las tendencias actuales de ambos campos de estudio.
- Identificar los desafíos de la economía nacional vinculados con la productividad del conocimiento, a partir de un análisis de las políticas públicas relacionadas con el tema y de las necesidades planteadas por gremios y organizaciones sindicales relevantes.
- Identificar la oferta de consultoría especializada en los temas individualizados.
- Definir una nueva propuesta de valor para Nuevo Orden, desarrollando una oferta de productos ad-hoc a las necesidades identificadas.

**VI**

**Marco Conceptual**

## 1. **Ámbito del Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento**

El Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento son campos conceptuales y prácticos que se encuentran estrechamente vinculados. En este sentido, Easterby-Smyth y Lyles (2011) proponen un mapa donde, junto a los conceptos de Organizaciones que Aprenden y Conocimiento Organizacional, organiza este amplio ámbito de conocimiento en torno a dos dicotomías: Teoría / Práctica y Contenido / Proceso.

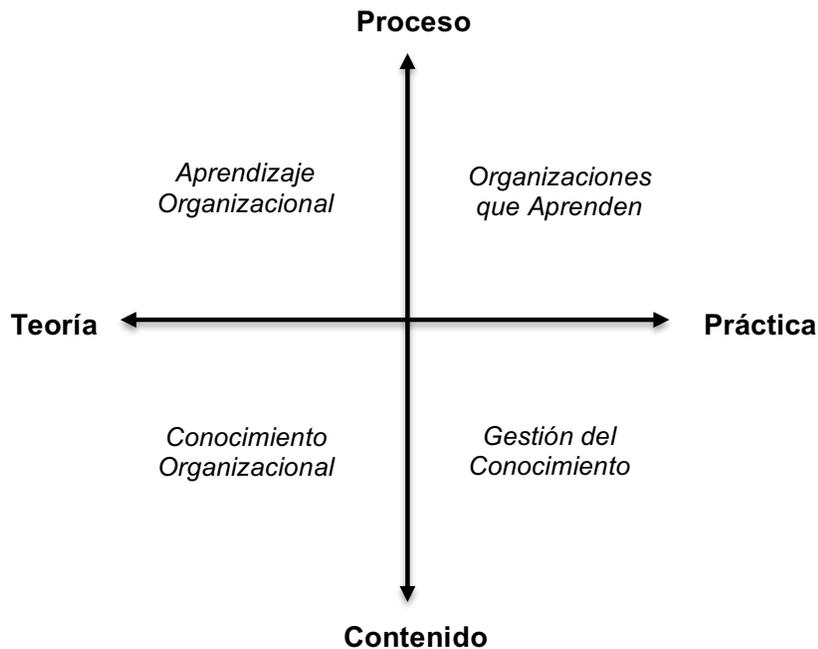


Figura 1. Mapa de Conceptos Clave asociados al Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento.

Según los autores (2011), el *Aprendizaje Organizacional* se refiere al estudio de los procesos de aprendizaje que ocurren en las organizaciones, principalmente, desde un punto de vista académico. Por su parte, las *Organizaciones que Aprenden* son concebidas como un tipo ideal de entidades que tienen la capacidad de aprender de forma efectiva y prosperar. En general, los autores relacionados con este campo tienen un enfoque más práctico y buscan entender cómo crear y mejorar la capacidad de aprendizaje.

En cuanto al campo del *Conocimiento Organizacional*, sus autores a menudo adoptan una inclinación filosófica para tratar de entender y conceptualizar la naturaleza del conocimiento dentro de las organizaciones. Por el contrario, los profesionales relacionados con la *Gestión del Conocimiento*, por lo general, tienen un enfoque más técnico orientado a la

creación de formas de medición, difusión, almacenamiento y aprovechamiento de los conocimientos con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

## 2. Definición, características distintivas y tipos de conocimiento

El conocimiento es el contenido central de todos los campos anteriormente mencionados y, según lo mencionado anteriormente, diversos autores han destacado su relevancia por sobre los activos tangibles, posicionándolo como la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas (Drucker, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1999; Davenport & Prusak, 2001; Zack & Street, 2007).

Según Takeuchi (2013), la característica más relevante del conocimiento, en comparación con los recursos físicos y la información, es que nace de la interacción humana.

Davenport y Prusak (2001) sostienen que la ventaja del conocimiento es sostenida porque genera beneficios crecientes y ventajas constantes. Los activos de conocimiento aumentan con su uso: las ideas generan nuevas ideas y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe.

Según estos autores (2001), para definir qué es el conocimiento, es necesario distinguirlo de los datos y la información.

Los **datos** son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos. Describen una parte de lo sucedido y no incluyen opiniones ni interpretaciones.

La **información** es un *mensaje*, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible. Tiene un emisor y un receptor. Apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, y a modificar su criterio y su conducta.

El **conocimiento** “es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”.

Tal como se desprende de la definición anterior, el conocimiento es tanto fluido como estructurado formalmente; es intuitivo y, por lo tanto, difícil de traducir en palabras o de

entender por completo en términos lógicos. Puede ser concebido como un proceso o como un bien (stock).

Desde la perspectiva del aprendizaje social, el conocimiento se encuentra incorporado y situado en la organización, distribuido dentro y entre los artefactos y miembros de la organización. Se refiere al proceso activo de conocer, a los procesos y resultados de la participación en las prácticas organizacionales (Brandi & Elkjaer, 2011).

El conocimiento humano se crea y expande en las organizaciones a partir de la interacción entre dos tipos de conocimiento: tácito e implícito. Ambos son de carácter complementario e, integrados, conforman el saber de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999).

El **conocimiento tácito** es considerado como el más importante y “difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores”.

El **conocimiento explícito** es posible de “expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etc. (...) y es transmitido fácilmente de un individuo a otro”.

Desde el campo de la física y centrados en la resolución de problemas y el trabajo experimental, Jong y Ferguson-Hessler (1996) conceptualizan el conocimiento, proponiendo cuatro tipos:

El **conocimiento situacional** “es el conocimiento sobre una situación como aparece típicamente en un dominio particular. El conocimiento de la situación problemática permite distinguir las características relevantes del planteamiento del problema y, si fuera necesario, complementar la información del planteamiento”.

El **conocimiento conceptual** “es conocimiento estático sobre los hechos, conceptos y principios aplicados adentro de cierto dominio. La función de este conocimiento es añadir información adicional que contribuye a la resolución del problema”.

El **conocimiento procedimental** “contiene las acciones o usos que son válidos dentro de un dominio. Este tipo de conocimiento ayuda a las personas a transitar desde un planteamiento de un problema a otro”.

El **conocimiento estratégico** “ayuda a organizar el proceso de resolución de problemas estableciendo las etapas que se realizarán para solucionarlo. Frecuentemente es visualizado como el plan de acción”.

De acuerdo a lo expuesto, una de las características más importantes del conocimiento es que está ligado fuertemente con la acción, es decir, contribuye a mejorar la toma de decisiones, resolver problemas, generar innovación y optimizar los resultados de la organización (Jong y Ferguson-Hessler, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1999; Davenport y Prusak, 2001; Nonaka et al, 2014).

### **3. Procesos del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento**

Pese a existir diferencias conceptuales y de énfasis entre distintos autores (Davenport & Prusak, 2001; Argote & Miron-Spektor, 2011; Alavi & Denford, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1999), es posible agrupar los procesos identificados en ambos campos de estudio en: Creación de conocimiento, Codificación, almacenamiento y recuperación de conocimiento, Transferencia e intercambio de conocimiento y Aplicación de conocimiento.

#### **3.1. Creación de conocimiento**

La creación de conocimiento se refiere a las actividades e iniciativas específicas emprendidas por las organizaciones para aumentar su activo de conocimiento institucional (Davenport & Prusak, 2001) mediante el desarrollo de nuevo know-how y capacidades organizacionales (Alavi & Denford, 2011), y se origina en los individuos o en los sistemas sociales (Alavi & Denford, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1999).

Hay dos aproximaciones fundamentales para la creación de conocimiento (Alavi & Denford, 2011).

La primera consiste en generar nuevo conocimiento **dentro** de la organización mediante la *destinación de recursos* dedicados a tal fin (unidades o grupos de I+D, capacitación y desarrollo), a través de la *fusión o conversión de conocimientos*, es decir, reuniendo personas con distintas perspectivas para que trabajen en un problema o proyecto y buscar una respuesta conjunta, mediante *redes informales y auto-organizadas de conocimiento* y, por último, a través de la *adaptación* a los cambios externos e internos a partir

del uso novedoso de los recursos y capacidades internas, la apertura al cambio o una alta capacidad de absorción.

A nivel individual, el conocimiento es creado a través de procesos cognitivos tales como la reflexión y el aprendizaje. Los sistemas sociales crean conocimiento a través de la interacción colaborativa y la resolución conjunta de problemas.

Las tecnologías de la información pueden jugar un rol en la creación de conocimiento permitiendo el acceso de las personas a recursos de conocimiento existente, así como soportando interacciones colaborativas entre individuos.

La segunda aproximación para la creación de conocimiento consiste en adquirir y asimilar conocimiento desde **fuentes externas** a través de la contratación de individuos, compra de empresas, arriendo a través del financiamiento de investigación o contratación de consultoría.

Desde la perspectiva de los desafíos de productividad identificados en el planteamiento del problema, el proceso de creación de conocimiento es crítico para el abordaje de los retos relacionados con la producción de nuevos bienes y servicios, la agregación de valor a los que ya se producen, y la innovación e incorporación de nuevas tecnologías, conocimientos y procesos en las empresas. Adicionalmente, contribuye al desarrollo de capacidades vinculadas a la excelencia operacional, dado que estas iniciativas buscan realizar mejoras incrementales de la productividad y se basan, en gran medida, en la explotación del conocimiento disponible en la organización. Por último, contribuye de forma sustantiva a la creación de ambientes que favorecen la innovación y el despliegue del talento creativo de las personas dentro de las organizaciones.

La creación de conocimiento debe orientar a las empresas respecto a la definición de sus planes de capacitación y desarrollo en el sentido de enfocarlos hacia el mejoramiento de la productividad.

### **3.2. Codificación, almacenamiento y recuperación de conocimiento**

La codificación, almacenamiento y recuperación de conocimiento se refiere al desarrollo de una memoria organizacional y los medios para acceder a esos contenidos (Alavi & Denford, 2011) de forma organizada, explícita, portátil y fácil de entender (Daveport & Prusak, 2001).

Hay dos tipos de memoria organizacional: *interna*, que corresponde a los stocks de conocimiento que hay en individuos o grupos de individuos en forma de habilidades individuales o cultura organizacional (mapas de conocimiento, historias), y *externa*, que contiene conocimiento organizacional codificado y explícito en políticas, procedimientos formales, manuales y archivos electrónicos.

La mayoría de las iniciativas tecnológicas de creación de una memoria organizacional están focalizadas en desarrollar el contenido de la memoria externa y especificar los medios para acceder a ese contenido.

En cuanto a su aporte a los desafíos identificados en el planteamiento del problema, este proceso contribuye a la promoción de una cultura de productividad, en la medida que facilita el acceso a la información y el conocimiento explícito, contribuyendo al mejoramiento de la creatividad, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### **3.3. Transferencia e intercambio de conocimiento**

Según Alavi y Denford (2011), la *transferencia de conocimiento* se basa en una perspectiva fuente-receptor y puede ser definida como “la comunicación de conocimiento desde una fuente de manera que es aprendida y aplicada por un receptor”. Aunque el concepto es simple, su ejecución en el ambiente organizacional no lo es porque, a menudo, las organizaciones no saben lo que conocen y tienen sistemas débiles para localizar y transmitir diferentes formas de conocimiento entre distintos lugares.

Por su parte, el *intercambio de conocimiento* está más relacionado con el carácter colectivo de la emergencia del conocimiento a partir de la interacción y el diálogo entre individuos.

Se pueden identificar tres modos de intercambio de conocimiento en las organizaciones: (1) entre individuos, (2) entre individuos y repositorios de conocimiento y (3) entre repositorios de conocimiento existentes.

Para Davenport y Prusak (2001), un intercambio espontáneo y no estructurado es vital para el éxito de una empresa. Dentro de los métodos más eficaces se encuentran los “cesionarios”, las conversaciones informales en puntos de descanso, hidratación o alimentación, las ferias de conocimiento y los foros abiertos.

Es posible identificar dos modelos de aplicaciones tecnológicas en estos ámbitos: el *modelo red* que permite compartir conocimiento entre personas a través de medios digitales establecidos para tal efecto y el *modelo stock* de conocimiento que permite la transferencia electrónica de conocimiento codificado hacia, desde y entre repositorios computacionales de conocimiento.

Este proceso es crítico para el desarrollo de una cultura de productividad en Chile dado que facilita el flujo de información y conocimiento tanto tácito como explícito, afectando positivamente los procesos creativos y de agregación de valor a productos y servicios, así como el mejoramiento de procesos productivos o de servicios a través de iniciativas de excelencia operacional.

### **3.4. Aplicación de conocimiento**

La *aplicación de conocimiento* se refiere al uso del conocimiento para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la coordinación por individuos y grupos en las organizaciones.

El cumplimiento de todos los retos asociados a la productividad identificados está sujeto a que se aplique el conocimiento existente dentro de la organización. Sin su aplicación a la resolución de problemas de la realidad organizacional, el conocimiento no es más que información y, como tal, pierde su carácter de activo.

## **4. Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden**

A partir de los trabajos fundacionales de Cyert y March en 1963 y posteriormente de Argyris y Schön en 1978, la literatura del campo del Aprendizaje Organizacional se ha desarrollado de forma tal que se puede agrupar en torno a dos grandes tradiciones. La primera, basada en la perspectiva cognitiva (Chiva & Alegre, 2005), propone que el foco del aprendizaje organizacional es maximizar el uso eficiente del conocimiento en las organizaciones, mientras que la segunda tradición, da relevancia a los procesos sociales del aprendizaje organizacional (Easterby-Smyth & Lyles, 2011).

Respecto al concepto de Organizaciones que Aprenden, el autor que definitivamente contribuyó en mayor medida a popularizarlo fue Peter Senge (1990). Sus ideas fueron altamente atractivas porque proveían el potencial para la renovación y el crecimiento y se

encontraban apuntaladas en ambas tradiciones del Aprendizaje Organizacional (Easterby-Smyth & Lyles, 2011).

A continuación, se desarrollará una síntesis de las principales características que definen el aprendizaje organizacional y se realizará una revisión de los modelos más citados de aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden vigentes en la actualidad.

#### **4.1. Definiciones sobre el Aprendizaje Organizacional**

Se ha insistido respecto a la falta de acuerdo en cuanto a una definición única sobre el aprendizaje organizacional, sin embargo, a partir de la revisión de la literatura, es posible identificar los siguientes elementos en común:

- El aprendizaje organizacional es una capacidad de la organización que contribuye a la mantención o mejoramiento de su desempeño (Nevis, DiBella & Gould, 1995; Dutta & Crossan, 2005).
- Se basa en el desarrollo de recursos a partir de la experiencia adquirida por la organización (Nevis, DiBella & Gould, 1995; Argote, 2013).
- Busca el mejoramiento de las acciones de la organización a partir de la base del incremento de su conocimiento y comprensión (Fiol & Lyles, 1985; Argote, 2013).
- Implica la codificación e institucionalización de rutinas que guían la actividad y conducta futura (Levitt & March, 1988; Castañeda & Fernández, 2007; Argote, 2013).
- Involucra los procesos de creación, adquisición, retención, transferencia e integración de conocimiento (Pérez, Montes & Vásquez, 2005; Argote, 2013).
- Permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente o modificarlo de forma proactiva (Castañeda y Fernández, 2007).
- Implica que los directivos actualicen sus mapas cognitivos de la empresa, sus mercados y competidores (DeGeus, 1988).
- Implica la detección y corrección de errores (Argyris & Schon, 1978).
- El aprendizaje es construido socialmente a partir de los individuos y su interacción (Nicolini & Mezner, 1995; Castañeda y Fernández, 2007; Brandi & Elkjaer, 2011).

- El aprendizaje refleja situaciones de acceso a participación y poder (Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen, 2005; Brandi & Elkjaer, 2011)

Pese a la distinción establecida entre las dos tradiciones académicas del aprendizaje organizacional (cognitiva y social), los modelos más citados combinan aspectos de ambos o expresan una diferencia relativa entre uno y otro enfoque.

A continuación, se presenta una síntesis de los modelos más destacados y que reflejan el estado del arte en este campo.

## **4.2. Modelos de Aprendizaje Organizacional**

### **4.2.1. Modelo 4I's de Crossan, Lane y White (1999)**

El Modelo 4I's de Crossan et al. (1999) parte desde el supuesto que el aprendizaje organizacional puede ser concebido como uno de los principales medios para lograr la renovación estratégica de una empresa.

Este modelo se basa en cuatro premisas que sustentan una propuesta central.

**Premisa 1** *El aprendizaje organizacional implica una tensión entre la asimilación de nuevos aprendizajes (exploración) y el uso de lo que ha sido aprendido (explotación).*

**Premisa 2** *El aprendizaje organizacional es multinivel: individuo, grupo y organización.*

**Premisa 3** *Los tres niveles del aprendizaje organizacional están vinculados por los procesos sociales y psicológicos de intuición, interpretación, integración e institucionalización (4I's).*

**Premisa 4** *La cognición afecta la acción (y viceversa).*

**Propuesta** *Las 4I's se encuentran relacionadas en procesos de feed forward (anticipación) y feedback (retroalimentación) a través de los niveles.*

La premisa 1 se basa en que los procesos de exploración y explotación de conocimiento generan tensión porque compiten por recursos escasos dentro de las organizaciones (March, 1991 citado en Crossan et al., 1999). Esta tensión establece dos rutas

dinámicas a través de las cuales circulan los aprendizajes y el conocimiento. La primera ruta, va desde el individuo hacia la organización (feed forward) y permite que los aprendizajes individuales se conviertan en institucionales. La segunda, va desde la organización al individuo (feedback) y hace que el conocimiento retorne a los individuos para su posterior uso (Castañeda y Pérez, 2005). La ruta feed forward está relacionada con la exploración y la de feedback con la explotación (Crossan et al., 1999).

La premisa 2 establece que los insight y las ideas innovadoras ocurren a nivel de individuos y no de las organizaciones (nivel individuo). Las ideas generadas son compartidas, se toman acciones colectivas y se desarrolla el sentido común (nivel grupal). Por último, algunos aprendizajes individuales y comprensiones compartidas por los grupos son institucionalizadas y transformadas en artefactos organizacionales (nivel organizacional).

La premisa 3 constituye la pieza central del modelo y establece que los tres niveles del aprendizaje están vinculados por los siguientes cuatro procesos sociales y psicológicos (4I's).

La *intuición* es el reconocimiento preconiente de los patrones y/o posibilidades inherentes en un flujo personal de experiencia (Weick, 1995 citado en Crossan et al., 1999). Para explicar este proceso, los autores se basan en las diferencias existentes entre la intuición del experto y del emprendedor.

El experto, después de haber estado repetidamente en las mismas situaciones y haber desarrollado sofisticados mapas mentales a partir de su experiencia, reconoce los patrones y sabe, en base a su conocimiento tácito y casi espontáneamente, lo que hay que hacer.

Por su parte, la intuición del emprendedor, refleja la capacidad de percibir relaciones nuevas o emergentes y de discernir posibilidades que no han sido previamente identificadas, generando nuevos insights, principalmente en base a la imaginería y las metáforas.

La *interpretación* es la explicación, a través del lenguaje y/o acciones de un insight o idea hacia uno mismo y hacia otros y se lleva a cabo en relación con un dominio de conocimiento o el ambiente circundante. A través del proceso de interpretación, los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los distintos ámbitos en los que operan, así como un sentido de comprensión y significados compartidos. Este proceso juega un rol importante en la resolución de los errores a través de la discusión y la observación grupal.

La *integración* es el proceso de desarrollo de entendimiento compartido entre los individuos y de adopción de acciones coordinadas a través de la adaptación mutua. Para que la organización pueda aprender y renovarse, su lenguaje debe evolucionar hacia la creación

de nuevos significados compartidos, transformando en explícito el conocimiento tácito. Las herramientas básicas para el desarrollo de este proceso son el diálogo, la acción conjunta y el storytelling.

Por último, la *institucionalización* es el proceso de garantizar que ciertas rutinas que han demostrado ser efectivas, se realicen a través de la definición y establecimiento de tareas, acciones específicas y mecanismos organizacionales. En este proceso se integran los aprendizajes que se han producido por individuos y grupos en los sistemas de gestión (por ejemplo, recompensas, asignación de recursos, planificación estratégica) e informáticos, estructuras, procedimientos y estrategia de la organización, generando un contexto para las interacciones.

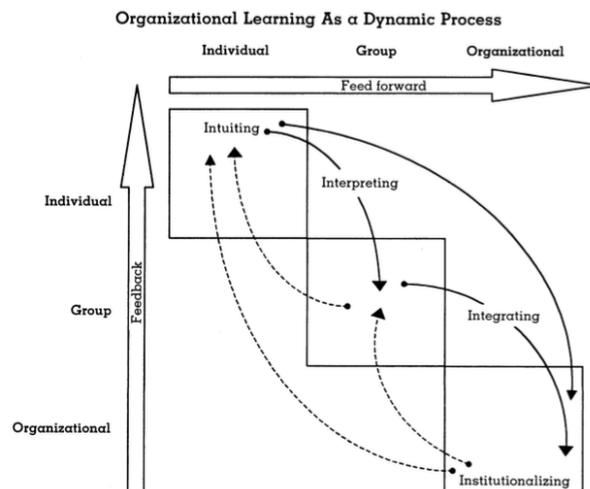


Figura 2. Modelo de Aprendizaje Organizacional de Crossan, Lane y White (1999).

Los autores plantean que la intuición ocurre a nivel individual y la institucionalización a nivel organizacional. Por su parte, la interpretación actúa como puente entre los niveles individual y grupal, mientras que la integración lo hace entre los niveles grupal y organizacional.

Desarrollos posteriores del modelo (Zietsma et al, 2002; Castañeda y Pérez, 2005; Castañeda y Fernández, 2007) han incorporado conceptos de la Teoría Cognoscitiva Social de Bandura indicando que a través de las Capacidades Humanas (Capacidades Simbólica, de Previsión, Vicaria, Autorreguladora y de Autoreflexión) los individuos logran aprender por observación, a través de los subprocesos de Atención, Retención, Producción, Motivación, y

el modelamiento social (Castañeda y Fernández, 2007), proceso mediante el cual ocurren la mayoría de los aprendizajes humanos (Castañeda y Pérez, 2005).

Por su parte, Lawrence, Mauws, Dyck y Kleysen (2005) han analizado el Modelo 4I's vinculando cada proceso con diferentes mecanismos de poder dentro de las organizaciones con el propósito de explicar por qué algunos insights finalmente son institucionalizados y otros no. De esta forma, asocian la intuición con la disciplina, la interpretación con la influencia, la integración con la fuerza y la institucionalización con la dominación.

#### 4.2.2. Modelo de Aprendizaje Organizacional de Argote y Miron-Spektor (2013)

El Aprendizaje Organizacional es el cambio en el conocimiento de la organización que ocurre como una función de la experiencia (Fiol & Lyles, 1985 citado en Argote, 2013).

Uno de los aportes de Argote y Miron-Spektor (2011) al campo del aprendizaje organizacional es la incorporación de las nociones de contexto activo y contexto latente. Según las autoras, la experiencia derivada de la ejecución de las tareas interactúa con el contexto para crear conocimiento. El conocimiento fluye desde la organización hacia el ambiente y cambia el contexto de la organización, afectando sus experiencias y el aprendizaje futuro.

El “contexto activo” es aquel a través del cual se produce el aprendizaje e incluye a los miembros de la organización y las herramientas que interactúan con las tareas de la organización. El “contexto latente” influencia el contexto activo definiendo qué individuos son miembros de la organización, que herramientas tienen y que sub-tareas realizan para cumplir la tarea global de la organización (Argote & Miron-Spektor, 2011). La diferencia entre ambos contextos es su capacidad para la acción.

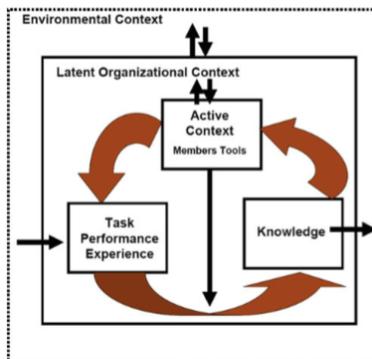


Figura 3. Modelo de Aprendizaje Organizacional de Argote y Spektor (2013).

Los elementos básicos de las organizaciones de acuerdo a este modelo son sus miembros, herramientas, tareas y las redes que se forman al cruzarlos, generando los mecanismos primarios a través de los cuales se busca, crea, retiene y transfiere el conocimiento. Los miembros de la organización son los medios a través de los cuales generalmente ocurre el aprendizaje en las organizaciones. Los individuos, actúan como buscadores y repositorios de conocimiento. La rotación de los miembros y el movimiento de herramientas desde una unidad organizacional a otra, operan como mecanismos de transferencia de conocimiento. Las herramientas pueden apoyar al aprendizaje ayudando a identificar patrones en los datos. Las secuencias de tareas o rutinas pueden ser repositorios de conocimiento y servir como mecanismos de transferencia de conocimiento.

Los procesos del aprendizaje organizacional pueden ser caracterizados en base a diferentes dimensiones, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Atención plena (mindfulness): Los procesos de alta consciencia incluyen las prácticas de diálogo y el razonamiento analógico. Los procesos menos conscientes incluyen el aprendizaje estímulo-respuesta y ambos procesos pueden complementarse.
- Distribución de los procesos de aprendizaje organizacional entre los miembros de la organización: las organizaciones pueden desarrollar una memoria transactiva o un sistema colectivo para recordar, recuperar y distribuir información.
- Improvisación de los procesos de aprendizaje organizacional: el aprendizaje planeado ocurre en estructuras tales como los programas de investigación y desarrollo o proyectos de desarrollo de nuevos productos. La improvisación ocurre durante la ejecución de tareas e implica una mínima estructura.

#### **4.2.3. El Aprendizaje Organizacional desde la Perspectiva del Aprendizaje Social (Nicolini & Mezner, 1995; Brandi & Elkjaer, 2011)**

Otra línea de estudio sobre el aprendizaje organizacional corresponde a los esfuerzos provenientes desde el marco teórico del aprendizaje social. Entre ellos, se realizará una síntesis de los planteamientos de Nicolini y Mezner (1995), y de Brandi y Elkjaer (2011).

#### **4.2.3.1. Contenido y proceso en la teoría del aprendizaje social**

Los procesos de aprendizaje surgen cuando se experimenta la sensación de que las acciones habituales generan malestar (Brandi & Elkjaer, 2011), es decir, cuando se introduce una discontinuidad en el flujo del funcionamiento organizacional (Nicolini & Meznar, 1995).

Desde la perspectiva del aprendizaje social, el locus del aprendizaje se encuentra en los patrones de participación e interacción de los miembros de las organizaciones (Brandi & Elkjaer, 2011).

Nicolini y Meznar (1995) plantean que el propósito del aprendizaje organizacional es la adquisición y acumulación de conocimiento abstracto y explícito, reflejando una perspectiva más cercana a la tradición cognitiva, sin embargo, ambos modelos destacan que en el proceso existe una dimensión ontológica fundamental. Para Brandi y Elkjaer (2011), “el tema central del aprendizaje es transformarse en un profesional calificado (...), implica ser capaz de dar una explicación razonable de por qué se hacen las cosas y en qué tipo de persona uno debe convertirse con el fin de ser un miembro calificado de una organización específica”. Para Nicolini y Meznar, estos cambios identitarios son parte y resultado (hitos) del proceso, más que un fin en sí mismo.

En cuanto a la dimensión política del aprendizaje organizacional, Brandi y Elkjaer (2011) indican que “los individuos producen y son producto de situaciones que reflejan el acceso a la participación y el poder”. Nicolini y Meznar (1995), por su parte, profundizan indicando que “las organizaciones construyen sus identidades transformando su experiencia en conocimiento racional explicable. De tal manera (...) transforman el conocimiento en la red de restricciones experienciales que los miembros perciben como el orden constitutivo que trasciende el poder individual para actuar”. Estos planteamientos refuerzan la idea de que los insights que finalmente se institucionalizan son aquellos que han prevalecido por sobre otros en función del uso de mecanismos de poder (Lawrence, Mauws, Dyck y Kleysen, 2005).

La adquisición y transferencia de conocimiento depende del contexto. Es el contexto organizacional específico y su red de relaciones el que determina qué conocimiento es relevante adquirir (Brandi & Elkjaer, 2011) y una correcta transferencia de conocimientos dependerá de la calidad de la lectura de contexto que se realice, lo que implica que los aprendizajes no son transferibles a todas las situaciones similares (Nicolini & Meznar, 1995).

El lenguaje es el elemento central de cualquier proceso de aprendizaje en la medida que es resultado de la interacción, un medio de transmisión de la cultura y la principal forma de actuar en las organizaciones (Brandi & Elkjaer, 2011).

#### **4.2.3.2. Relación entre individuo y organización**

Dentro de esta perspectiva, las organizaciones pueden ser entendidas como comunidades de práctica (COP en sus siglas en inglés). Según el enfoque de las COP, la organización se construye a partir de la interacción social y depende de aspectos situados y contextualizados de las prácticas sociales específicas. El supuesto principal para el aprendizaje organizacional es que conocer –y no el conocimiento- es algo que emerge de prácticas sociales colectivas (Brandi & Elkjaer, 2011).

Las mentes y acciones de los individuos están relacionadas con su participación en las prácticas sociales formadas por la cultura y la historia de la organización. Esto significa que conocer es siempre una parte integral de un cambio más amplio del ser, lo que puede atribuirse a la participación de los individuos en las COP o actividades del sistema. En consecuencia, en la teoría social del aprendizaje no es posible separar conocer del ser y el devenir (Brandi & Elkjaer, 2011).

#### **4.3. Organizaciones que Aprenden**

El concepto de organizaciones que aprenden corresponde a la perspectiva práctica de la dimensión enfocada en el proceso a través del cual se adquiere el conocimiento en las organizaciones (Easterby-Smyth & Lyles, 2011).

Según Senge (1990), una organización que aprende es aquella en que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que reamente desean, en la que nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, y en las que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente.

La creación de organizaciones que aprenden se basa en cinco disciplinas que constituyen programas permanentes de estudio y práctica (Senge, 1994). Estas son las siguientes:

- a. **Dominio Personal:** Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
- b. **Modelos mentales:** Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo moldea nuestros actos y decisiones.
- c. **Visión Compartida:** Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
- d. **Aprendizaje en Equipo:** La transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
- e. **Pensamiento Sistémico:** Un modo de analizar –y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas.

Para Garvin, Edmonson y Gino (2008) una organización que aprende es aquella donde los empleados crean, adquieren y transfieren conocimiento de forma continua, ayudando a sus compañías adaptarse a lo impredecible más rápido que sus rivales.

Garvin et al. (2008) plantean que, desde su amplia difusión en los años noventa, el ideal de las organizaciones que aprenden no se ha cumplido debido a tres factores. En primer lugar, muchas de las discusiones tempranas sobre las organizaciones que aprenden eran apologías por un mundo mejor más que prescripciones concretas. En segundo lugar, el concepto fue dirigido a Gerentes Generales y altos ejecutivos más que a Jefes de Departamentos o Unidades que es donde se realiza el trabajo crítico de la organización. En tercer lugar, los estándares y herramientas para la evaluación eran escasos.

Con el propósito de superar estos obstáculos, proponen un modelo de organizaciones que aprenden que se basa en tres bloques:

- a. **Ambiente de Apoyo al Aprendizaje:** este se caracteriza porque los empleados se sienten psicológicamente seguros con sus pares y jefes, se aprecia la diferencia

de ideas y visiones de mundo, se promueve tomar riesgos, explorar y hay tiempo para reflexionar.

- b. **Procesos y prácticas concretas de aprendizaje:** Los procesos de aprendizaje implican la generación, recolección, interpretación y difusión de información. Ellos incluyen la experimentación para desarrollar y probar nuevos productos y servicios; la recopilación de inteligencia para realizar un seguimiento de la competencia, los clientes y las tendencias tecnológicas; análisis e interpretación disciplinada para identificar y resolver problemas; y educación y formación para desarrollar a los empleados nuevos y antiguos.
- c. **Liderazgo que refuerza el aprendizaje:** Cuando los líderes cuestionan de manera activa y escuchan a los empleados -y así promueven el diálogo y el debate- las personas en la institución se sienten animados a aprender. Si los líderes destacan la importancia de invertir tiempo en la identificación de problemas, la transferencia de conocimientos y las post-auditorías reflexivas, estas actividades pueden florecer.

De acuerdo al planteamiento del problema de esta tesis, el modelo de organizaciones que aprenden propuesto por Garvin et al., contribuye con variables críticas para el desarrollo de una cultura que promueva la innovación y la productividad, ya que se basa en la implementación de condiciones organizacionales que favorecen el despliegue del conocimiento individual, grupal y organizacional a través de procesos de exploración y explotación.

## 5. Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento representa el abordaje práctico de la dimensión enfocada en el contenido del modelo presentado por Easterby-Smyth y Lyles (2011) y se orienta a la creación de formas de medición, difusión, almacenamiento y aprovechamiento de los conocimientos con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Según Alavi y Denford (2011) las organizaciones están continuamente involucradas en la creación, adquisición, acumulación y aplicación de conocimiento.

A continuación, se presentan dos modelos clásicos de gestión del conocimiento y uno actual que incorpora la dimensión tecnológica de la WEB 2.0.

### 5.1. Modelo SECI o Ciclo de Conversión de Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Según Takeuchi (2013), el conocimiento es creado por las personas en sus interacciones con los demás y el medio ambiente.

A partir del estudio de organizaciones japonesas, Nonaka y Takeuchi (1999) descubrieron que el logro de éstas compañías residía en su capacidad de aprendizaje y en la habilidad para crear nuevos conocimientos, cualidades que les permitían innovar de manera constante y transferir el conocimiento a todos sus miembros, que luego materializaban en productos, servicios y sistemas.

Según los autores, el conocimiento se crea y expande en las organizaciones a partir de la interacción entre conocimiento tácito y explícito.

Esta interacción consiste en un proceso social que tiene lugar entre los individuos y está compuesta por cuatro formas de conversión de conocimiento que, en su conjunto, conforman la dimensión epistemológica del modelo (Nonaka & Takeuchi, 1999; Takeuchi, 2013).

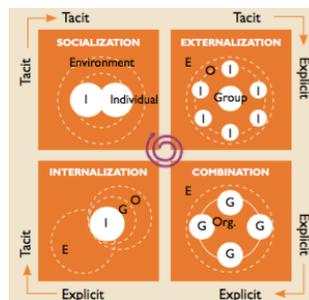


Figura 4. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.

La *socialización* consiste en compartir experiencias y, por lo tanto, crear conocimiento tácito. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje (...), a través de la observación, la imitación y la práctica. La socialización es la “fusión” del conocimiento tácito de los participantes en un modelo mental compartido.

La *exteriorización* es el proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, mediante metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Implica articular o conceptualizar conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión colectiva, haciendo uso del lenguaje simbólico y trasladando el conocimiento tácito a un concepto o prototipo.

La *combinación* es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo comunicando, compartiendo, clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, puede conducir a nuevo conocimiento.

La *interiorización* es un proceso de conversión de conocimiento explícito en nuevo conocimiento tácito. Está muy relacionada con el “aprender haciendo” y la incorporación de conocimiento explícito a través de la experimentación, pruebas de hipótesis y la reflexión.

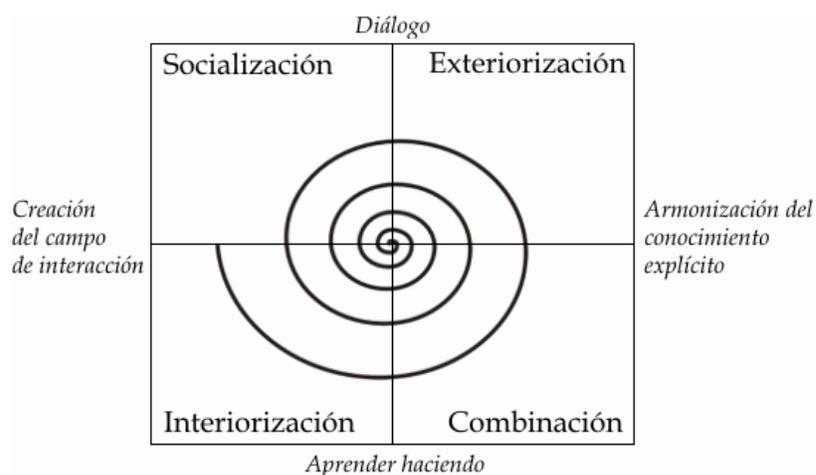


Figura 5. Espiral de Conversión de Conocimiento.

Adicionalmente, el Modelo SECI contiene una dimensión ontológica que está compuesta por cinco fases y corresponde al proceso a través del cual el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal y organizacional.

Con el objetivo de que el proceso funcione, la organización debe proveer las condiciones necesarias para facilitar las actividades grupales y la creación o acumulación de conocimiento en el nivel individual. Las condiciones requeridas en el nivel organizacional son: intención organizacional, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos.

El modelo integral de cinco fases para la creación de conocimiento organizacional funciona de la siguiente forma. En primer lugar, el proceso comienza al *compartir el conocimiento tácito*, donde la organización genera instancias en que los individuos puedan interactuar mediante diálogos cara a cara, compartiendo experiencias y sincronizando sus ritmos físicos y mentales. El típico campo de interacción es el equipo autoorganizado, en el que miembros de departamentos con distintas funciones trabajan juntos para lograr una meta común. La segunda etapa corresponde a la *creación de conceptos* que es donde se da la interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito. Una vez que se ha creado un modelo mental compartido en el campo de interacción, el equipo lo enuncia a través del diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. De esta forma el modelo mental es enunciado a través de palabras y frases, y finalmente se cristaliza en conceptos explícitos. Esta fase corresponde a la exteriorización y se lleva a cabo utilizando múltiples tipos de razonamiento, tales como inducción, deducción, abducción, dialéctica, entre otros. Tercero, prosigue con la *justificación de los conceptos*, que consiste en determinar si estos son en verdad válidos para la organización y para la sociedad en función de criterios cualitativos o cuantitativos relevantes para la organización. Cuarto, los conceptos justificados se vuelven tangibles y concretos, es decir, un *arquetipo*. En el caso del proceso de productos, el arquetipo se materializa en un prototipo, y en el ámbito de innovación de servicios, consiste en un mecanismo o modelo operativo. En esta etapa se combina el conocimiento explícito generado en la etapa de creación de conceptos con los prototipos que también son conocimiento explícito, por lo tanto, esta fase es comparable a la combinación. En quinto lugar, ocurre la *expansión del conocimiento en la organización* que sucede cuando el concepto que ha sido creado, justificado y modelado, genera un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel ontológico distinto. Este proceso interactivo y en espiral, se denomina distribución cruzada de conocimiento y tiene lugar intra e interorganizacionalmente.

El dinamismo de ésta teoría proviene de la interacción permanente entre las espirales de conversión (epistemológica) y creación (ontológica) de conocimiento que constituyen el origen de la innovación.

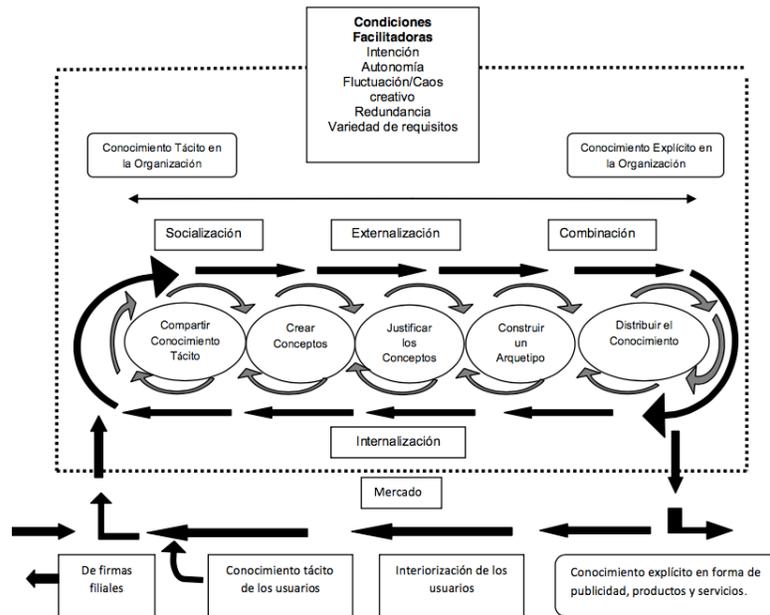


Figura 6. Modelo de Cinco Fases del Proceso de Creación de Conocimiento.

## 5.2. Conocimiento en Acción (Davenport & Prusak, 2001)

Davenport y Prusak (2001) parten de la constatación de que lo que una organización y sus empleados conocen es la base esencial del funcionamiento de una organización y que la reingeniería organizacional aplicada durante los noventa, contribuyó a intensificar el interés por el conocimiento, sobre la base de que realmente se entiende el valor de algo una vez que se lo ha perdido.

El mensaje central de Davenport y Prusak (2001) es que la única ventaja sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y cuan rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo.

Según los autores, cuando el conocimiento fluye libremente, su valor potencial se torna real. Con la aplicación oportuna del conocimiento existente y la generación de nuevas ideas, la productividad se incrementa y florecen las innovaciones.

### **5.2.1. Mercados de conocimiento**

Tal vez, uno de los principales aportes realizados por Davenport y Prusak, es el concepto de mercados de conocimiento.

Los mercados de conocimiento tienen vendedores y compradores que logran un precio, mutuamente satisfactorio, por los bienes que intercambian. Los participantes en el mercado del conocimiento son los compradores, vendedores e intermediarios y el sistema de precios de este mercado depende de tres factores: reciprocidad, reputación y altruismo.

Para que el mercado de conocimiento opere en una organización, debe existir confianza y ésta debe ser visible, ubicua y comenzar en el nivel superior de la organización.

Los mercados de conocimiento son extraordinariamente ineficaces en la mayoría de las organizaciones. Gran parte del interés en la gestión del conocimiento deriva del hecho de que las organizaciones no tienen buena información acerca de dónde está su conocimiento y, por lo tanto, tienen dificultades para obtenerla y usarla.

Los autores identifican tres distorsiones que inhiben drásticamente el flujo de conocimiento y que han denominado “patologías del mercado del conocimiento”:

- a. Los *monopolios* se producen cuando solo una persona o grupo tiene conocimiento que los demás necesitan, provocando que éste adquiera un alto precio.
- b. La *escasez artificial* se produce debido al monopolio y a la pérdida o fuga de conocimiento generada por reestructuraciones.
- c. Las *barreras comerciales* incluyen las patologías anteriores y agregan la mentalidad de “nunca antes se hizo así”, barreras de clase, prohibición de temas que amenazan la ortodoxia corporativa, falta de una adecuada infraestructura tecnológica para la transferencia de conocimiento y falta de tiempo, lugares virtuales y reales para el encuentro de compradores y vendedores.

En función de lo anterior, se proponen tres áreas de desarrollo de mercados de conocimiento eficaces que son los siguientes:

- a. El *uso inteligente de la informática*, a través de las redes y las computadoras personales.
- b. El desarrollo de mercados mediante el reconocimiento del intercambio de conocimiento como un mercado propiamente tal, lleva a estrategias de sentido común que pueden hacer que el mercado se fortalezca.
- c. Las empresas deben generar condiciones para la *creación y definición del valor en el mercado del conocimiento*, estableciendo una cultura coherente con el intercambio de conocimiento, invirtiendo en mecanismos de intercambio de conocimiento., incluyendo criterios relacionados con compartir conocimiento dentro del proceso de evaluación del desempeño y potenciando el interés de ejecutivos y jefes con la gestión del conocimiento.

### **5.3. Gestión del Conocimiento y Rol de las Tecnologías WEB 2.0 (Alavi & Denford, 2011)**

Según Alavi y Denford (2011) las organizaciones son sistemas de conocimiento que involucran cuatro procesos de conocimiento para el desarrollo y entrega de sus productos y/o servicios: creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación. Estos procesos proveen la oportunidad de aplicar tecnologías web 2.0 para facilitar y mejorar la gestión del conocimiento organizacional.

Tanto la práctica como el proceso de gestión del conocimiento están enfocados en vincular fuentes de conocimiento con profundos y amplios flujos de conocimiento dentro de las organizaciones. En este sentido, Alavi y Denford (2011) identifican dos formas estructurales de organización orientadas al aprendizaje e intercambio de conocimiento: Comunidades de Práctica y Redes de Práctica.

Las *Comunidades de Práctica* son grupos de individuos que comparten intereses comunes y el deseo de aprender de y contribuir con su conocimiento y experiencia a una comunidad. Se caracterizan por su orientación a compartir conocimiento, su naturaleza auto-organizada, su membresía auto-selectiva y una propuesta de valor basada en el intercambio de conocimiento. Dentro de sus beneficios se encuentran reducir la curva de aprendizaje, disminuir duplicidad de trabajos e incrementar la innovación.

Algunas características del trabajo de las comunidades de práctica son la narración, la colaboración y la construcción social. Se ven muy favorecidas por la interacción cara a cara.

Las *Redes de Práctica* son grupos de individuos geográficamente dispersos pero vinculados por intereses comunes que comparten una práctica, pero no se reúnen necesariamente cara a cara. Se basan en vínculos digitales para establecer sistemas auto-organizados y de actividad abierta focalizados en una práctica compartida e interés común.

Las redes de práctica se diferencian de otras formas estructurales en cuatro áreas clave. Primero, permiten una amplia serie de actividades. Segundo, cualquier individuo puede contribuir o participar en la red. Tercero, el valor de la red se encuentra en el intercambio de conocimiento a través de la interacción mutua. Cuarto, el uso primordial de vínculos digitales hace poco probable que los miembros de la red se conozcan bien unos a otros.

### **5.3.1. Rol de las Tecnologías WEB 2.0 en la Gestión del Conocimiento**

La WEB 2.0 se refiere a las aplicaciones que facilitan el intercambio interactivo de información, la interoperabilidad y la colaboración en internet. También ha sido definida como la filosofía de maximizar mutuamente la inteligencia colectiva y agregar valor por cada participante mediante el intercambio y la creación de información formalizada y dinámica.

Se han definido dos categorías de plataformas WEB 2.0. La primera corresponde a las *plataformas de publicación de contenidos*, donde el contenido es mantenido por la red social y dentro de las cuales se encuentran blogs, agregadores multimedia y wikis. La segunda categoría se refiere a las *plataformas de medios sociales*, donde la red social es mantenida por el contenido y entre las que se incluyen el etiquetado social, los mundos sintéticos o virtuales y los softwares de redes sociales.

Los blogs funcionan como un espacio de creación de conocimiento y un mecanismo de almacenamiento de conocimiento individual. También pueden ser aprovechados para comunidades de innovación vinculándolos con el proceso de almacenamiento y recuperación de conocimiento.

Los agregadores multimedia son potentes herramientas para compartir información no textual y transferir conocimiento en forma de palabra hablada o video. Contribuyen al proceso de almacenamiento y recuperación de conocimiento.

Las wikis han sido definidas como “una colección libremente expandible de páginas web vinculadas, un sistema hipertexto para almacenar y modificar información”. Las características de las wikis son su autoría colectiva, publicación instantánea, extensión de las versiones y simplicidad de autoría. Derivado de lo anterior, las ventajas de las wikis incluyen su facilidad de uso, capacidad para actuar como repositorio central de información, funciones de seguimiento y revisión, estimulan la colaboración entre organizaciones, potencial de resolver el exceso de información por e-mail y el desarrollo de una cultura de confianza. Permiten mantener las mejores prácticas dentro de una comunidad. Las wikis contribuyen con la creación, adquisición, almacenamiento, recuperación e intercambio de conocimiento, así como con la colaboración y la calidad del trabajo.

Los etiquetadores sociales o colaborativos son mecanismos de las comunidades para compartir marcadores de recursos de internet. Los etiquetadores reflejan los esquemas de conocimiento individual de los usuarios y la agregación de estos metadatos es el principal beneficio del etiquetado colaborativo para la gestión del conocimiento. Contribuyen con la creación, adquisición, almacenamiento y recuperación de conocimiento.

Los mundos virtuales o sintéticos son ambientes electrónicos tridimensionales gráficamente intensivos donde los miembros asumen una personalidad y se involucran en una interacción social y comercial dentro de una comunidad geográficamente dispersa. Tienen el potencial de apoyar la gestión del conocimiento a través del desarrollo de conocimiento colectivo y la comprensión común, haciéndose cargo de la dispersión geográfica de los participantes mejorando dos factores que contribuyen a disminuir el impacto de la distancia que son la presencia social y la visualización.

Los sitios de redes sociales han sido definidos como servicios web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema cerrado, (2) articular una lista de otros usuarios con quienes compartir una conexión y, (3) ver y recorrer listas de contactos hechas por otros dentro del sistema. Uno de los beneficios clave de las redes sociales es la generación y mantención de capital social. Las redes sociales facilitan establecer vínculos profesionales, sociales y emocionales que facilitan la resolución de problemas proveyendo acceso a fuentes de conocimiento y experticia y estimulando el intercambio de conocimiento.

Las redes sociales pueden apoyar los procesos de conocimiento (por ejemplo, creación, adquisición, recuperación, transferencia y toma de decisiones) mediante la creación

de vías a través de las cuales pueden operar. Los principales beneficios son la creación y mantención de comunidades y redes de práctica, encontrar contenidos relevantes, recomendar nuevas comunidades de usuarios, identificar relaciones sociales pre-existentes y reforzar relaciones débiles.

De acuerdo a lo expuesto, las tecnologías WEB 2.0 se presentan en la actualidad como potentes herramientas de apoyo para todos los procesos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

## **6. Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento e Innovación**

Tal como se ha indicado en el planteamiento del problema de esta tesis, un foco importante de retos de la economía nacional relacionado con los ámbitos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, se refiere al proceso de creación de conocimiento orientado a la producción de nuevos bienes y servicios y la agregación de valor a los que ya se producen, así como la innovación e incorporación de nuevas tecnologías, conocimiento y procesos para el mejoramiento de la productividad.

De acuerdo a Jiménez y Sanz (2005), citando a Damanpour y Gopalakrishnan (1998: 3), la innovación es “la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización”. Esta idea puede ser una combinación de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados.

Existen diferentes tipos de innovación dependiendo del criterio que se aplique para analizarla.

Según su radicalidad, es decir, el carácter más o menos novedoso y arriesgado de la innovación, puede ser clasificada en:

- a. **Innovación Incremental:** Se refiere a la realización de cambios en lo existente. Este tipo de innovación explota el diseño, refuerza el dominio de competencias existente y se basa en el conocimiento disponible dentro de la organización.
- b. **Innovación Radical:** Introduce cambios significativos en los productos o servicios existentes y requiere conocimientos distintos a los existentes en la organización.

Según su naturaleza puede ser clasificada en:

- a. Innovación Tecnológica: incluye a la innovación en *productos y procesos*.
- b. Innovación Administrativa: se refiere a las innovaciones *sociales* en la función de personal o recursos humanos o en *métodos de gestión* en los ámbitos comercial, financiero y organizacional que potencian la función innovadora de la empresa en su conjunto.

Según Jiménez y Sanz (2005) el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento permiten la adquisición y creación de conocimiento, su transformación, difusión y utilización en la empresa contribuyendo con el proceso de innovación. En este sentido, plantean lo siguiente:

- a. La información es fundamental para innovar y su falta es el mayor inhibidor de la innovación.
- b. Para innovar es necesario que los miembros de la organización compartan la información y el conocimiento que adquieren con los demás.
- c. Las organizaciones aprenden y crean innovaciones a través de la comunicación y combinación de nuevos conocimientos.
- d. La innovación, junto con I+D, requiere capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional la estimula. La capacidad de absorción es definida como la capacidad para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales.
- e. La innovación es producto de capacidades combinativas para generar nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente.
- f. La innovación implica fases de búsqueda, selección, exploración y síntesis de ideas, así como una combinación de ciclos de pensamiento divergente, seguidos por otros de pensamiento convergente.
- g. La innovación se produce cuando los miembros de una organización comparten el conocimiento tácito y lo transforman en explícito en forma de un producto o servicio.

En síntesis, la innovación está condicionada por la capacidad de la empresa de adquirir nuevo conocimiento, bien del exterior (capacidad de absorción) o bien internamente, por el hecho de que los empleados transmitan y compartan ese conocimiento con el resto de la empresa, así como por la transferencia de los conocimientos tácitos a explícitos en una espiral de conocimiento que genere nuevas ideas y que dé lugar a conocimiento compartido en procesos de divergencia y convergencia y que permita la creación de una serie de competencias clave que habiliten a la empresa para el desarrollo de la innovación.

De acuerdo a la evidencia empírica, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento pueden aportar a los procesos de innovación de las empresas de las siguientes formas:

- a. La capacidad de aprendizaje organizacional, constituida por los factores facilitadores de experimentación, orientación al riesgo, interacción con el medio externo, diálogo y toma de decisiones participativa, se encuentra positiva y significativamente relacionada con la innovación (Alegre & Chiva, 2009; Garvin et al., 2008). Liao y Wu (2010) agregan a estos factores el compromiso de la administración, la perspectiva de sistema, y la transferencia e integración del conocimiento.
- b. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son palancas de gestión que facilitan la capacidad dinámica de innovación. Las actividades que apoyan esta capacidad son un ambiente de aprendizaje que favorece la experimentación, tolerante al error, con normas que apoyan tomar riesgos, que provee oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y tolerante a la diversidad. Los sistemas de gestión del conocimiento que favorecen la innovación incluyen herramientas de formalización de ideas, vínculos externos de calidad con universidades, recolección formal de ideas y tiempo y frecuencia de contacto con clientes (Crossan & Apaydin, 2009; Davenport & Prusak, 2001; Garvin et al., 2008). Liao y Wu (2010) refuerzan esta idea, encontrando correlación positiva entre la innovación organizacional y los procesos de adquisición, conversión y aplicación de conocimiento.
- c. El aprendizaje organizacional incide sobre la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión de forma significativa (Jiménez & Sanz, 2005).

- d. La adquisición interna de aprendizajes incide significativamente en los tres tipos de innovación mencionados en el punto anterior, tanto en el sector industrial como de servicios (Jiménez & Sanz, 2005). Esto confirma la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) que basan su modelo de conversión de conocimiento en la constatación de que la creación de conocimiento organizacional es la base de los procesos de innovación en las empresas japonesas.
- e. La memoria organizacional influye de forma significativa en la innovación de procesos y de gestión en empresas del sector industrial y en la innovación de productos en el sector servicios (Jiménez & Sanz, 2005).
- f. En empresas de alta tecnología, la producción innovadora es una función positiva de su capital humano intelectual, de la heterogeneidad de los científicos involucrados en los procesos de I+D (científicos estrellas y no estrellas) y de la adquisición de empresas nuevas de tecnología, todas estas variables consideradas independientemente (Rothaermel & Hess, 2007).

## **7. Método CANVAS de Generación de Modelos de Negocio**

Para efectos del presente trabajo, el foco estará en definir la propuesta de valor que más se ajuste a los desafíos de productividad del conocimiento que se identifiquen en el análisis del mercado.

El método CANVAS fue desarrollado de forma colaborativa bajo la dirección de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). De acuerdo a los autores, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011). El método comprende nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos y cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### **Módulo 1: Segmentos de Mercado**

Corresponde a la elección de uno o varios grupos o segmentos de clientes, así como aquellos que no se tendrán en cuenta, a partir de un conocimiento exhaustivo de sus necesidades. Ejemplos de segmentos de mercado son los mercados de masas, nichos, segmentados, diversificados y multilaterales.

## **Módulo 2: Propuestas de Valor**

Son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Es el factor que determina que un cliente elija una empresa por sobre otra. Las propuestas de valor se pueden basar en su novedad, mejorar el rendimiento, personalización, diseño, precio, status, reducción de costos, entre otros.

## **Módulo 3: Canales**

Los canales de comunicación, distribución y venta son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado y proporciona su propuesta de valor. Se distingue entre canales directos e indirectos, así como entre canales propios y de socios comerciales.

## **Módulo 4: Relaciones con Clientes**

La relación con los clientes puede estar basada en la captación, fidelización o estimulación de las ventas (venta sugestiva), dependiendo del ciclo del mercado en que se encuentre la empresa. Los ejemplos básicos son la asistencia personal y la automatizada.

## **Módulo 5: Fuentes de Ingresos**

Son los mecanismos que implementará una empresa para generar un flujo de caja en los diferentes segmentos de mercado. Los mecanismos de fijación de precios pueden ser fijos y dinámicos. Entre ellos se destacan la venta de activos, cuota por uso, cuota de inscripción, préstamo/arriendo/leasing, concesión de licencias.

## **Módulo 6: Recursos clave**

Son los activos más importantes que requiere una empresa para que su modelo de negocios funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, arrendarlos u obtenerlos de sus socios clave.

### **Módulo 7: Actividades clave**

Son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener éxito y varían en función del modelo de negocio. Se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

### **Módulo 8: Asociaciones clave**

Corresponde a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio con el propósito de optimizarlo, reducir riesgos o adquirir recursos. Se identifican cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación (asociación entre empresas competidoras), joint ventures y relaciones cliente-proveedor.

### **Módulo 9: Estructura de Costos**

Se refiere a los principales costos en los que se incurre una empresa al trabajar con un modelo de negocios determinado. Para calcularlos es fundamental haber definido los recursos, actividades y asociaciones clave. Se distinguen dos amplias clases de estructuras: según costos y según valor.

## **8. Análisis del Rol Organizacional (ARO)**

Una de las preguntas que motivan el desarrollo de este trabajo se refiere al rol de un consultor o empresa consultora especializada en el uso de herramientas y dispositivos provenientes de las disciplinas del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento en el ambiente de desafíos de productividad de la economía nacional. Para responder esta interrogante se recurrirá al modelo de Análisis del Rol Organizacional o ARO (Acuña & Sanfuentes, 2009).

El ARO es una forma de consultoría para quienes ostentan roles en las organizaciones. Su foco es lograr un entendimiento acerca de la forma en que el rol profesional del cliente es configurado por la organización y por la misma persona, de manera consciente e inconsciente (Sievers & Beumer, 2009).

Desde esta perspectiva, el concepto de rol es entendido como una idea en la mente que la persona se forja a partir de las relaciones que establece con otros individuos y grupos en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece. Es un constructo mental que se plasma en la comprensión que la persona hace de la tarea primaria de la organización, del conocimiento que posee de las expectativas que otros poseen, y del entendimiento de la cultura y de las contingencias que envuelven el sistema. A partir de este constructo mental, la persona deriva comportamientos que permiten que el rol pueda ser observado. El ejercicio del rol es dinámico y envuelve un proceso de aprendizaje que ocurre según las experiencias que la persona va teniendo en el sistema (Acuña & Sanfuentes, 2009).

El rol comprende un área de intersección entre la persona y el sistema al que pertenece y su análisis implica, en primer lugar, indagar los aspectos idiosincráticos de la persona, es decir, sus percepciones, motivaciones, actitudes, sentimientos, valores, conocimientos y habilidades, y cómo éstos se acoplan a las tareas y actividades, desde la idea en la mente del rol que hay que ejecutar. En segundo lugar, es necesario indagar en el sistema, prestando atención a la tarea primaria, funciones, fronteras, estructuras, roles y relaciones con personas, grupos y el sistema como totalidad. Como resultado, emergen nuevos significados que retroalimentan y actualizan el concepto de rol desde ambas perspectivas y, por lo tanto, se modifican los principios reguladores de comportamiento de la persona en el sistema.

La meta principal del ARO es contribuir a que el individuo se administre a sí mismo en rol, lo que implica hacer uso de la autoridad personal, con autonomía y responsabilidad, definiendo y ejecutando tareas según los cambiantes requerimientos del sistema, y atendiendo al bienestar propio y el de los demás (Acuña & Sanfuentes, 2009).

Tal como se ha indicado, el rol organizacional es una idea-en-la-mente. Este último concepto define la forma cómo el individuo concibe a nivel psíquico la organización en la que se desenvuelve y se forma a partir de una amalgama de imaginación y experiencias que influyen en el modo como el individuo se relaciona con el ambiente. Para sostener una conducta constructiva en el sistema, la persona debe hacer conscientes las distorsiones que tiene su idea-en-la-mente acerca de la organización para reformularla de forma sintónica con las ideas de otros. Esto implica, por una parte, realizar un trabajo psíquico de integración de experiencias reprimidas, escindidas e idealizadas y, por otra, dialogar con otros para negociar una idea en común de organización. Es relevante considerar que esta idea también comunica aspectos primarios de la organización y que, por lo tanto, se construye como respuesta a una dinámica común y compartida de los miembros del sistema (Acuña & Sanfuentes, 2009).

# **VII**

## **Marco Metodológico**

En este capítulo, se presenta la metodología que será utilizada para realizar esta propuesta, describiendo los métodos a través de los cuales se recolectará, procesará y, finalmente, analizará la información.

El estudio es de tipo descriptivo de carácter cualitativo, ya que se utilizarán métodos inductivos, holísticos y donde el observador se considera parte del sistema observado (Taylor & Bogdan, 1984), tanto para la recolección como para el análisis de la información con la que se desarrollará la propuesta de intervención.

Se recurrirá a la autoobservación y al uso de fuentes de información secundarias como procedimientos de recolección de información en diferentes fases del estudio y construcción de la propuesta de intervención.

La autoobservación será utilizada para el Análisis del Rol Organizacional del Director de Nuevo Orden Consultores. Específicamente, se utilizará el método de análisis biográfico del rol organizacional propuesto por Susan Long (2009) con el propósito de entender su biografía “como persona-en-rol tal como se representa a través de los variados roles que el individuo ha desempeñado en el trabajo durante su vida” (Long, 2009). A partir de este análisis se busca comprender las motivaciones básicas que lo llevaron a crear una empresa y encontrarse frente a la situación de re-formular su propuesta de valor.

El levantamiento de fuentes secundarias de información será utilizado para efectos de la formulación del problema de estudio, la elaboración del marco teórico, el análisis del problema planteado y la construcción de la propuesta de valor de la consultora.

Dentro de las fuentes de información secundaria más relevantes para este estudio se encuentran:

- Documentación oficial respecto a políticas públicas y propuestas gremiales relacionadas con el mejoramiento de la productividad del país.
- Modelos teóricos y prácticos sobre aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, diseño de modelos de negocios y análisis del rol organizacional.
- Información sobre la oferta en el mercado nacional de consultoría en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

El análisis de la información será realizado utilizando el método de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002).

Este método se basa en tres procesos complementarios entre sí. El primero es el de **descripción** que se refiere al uso de palabras para expresar imágenes mentales de un acontecimiento, un aspecto del panorama, una escena, experiencia, emoción o sensación. Este relato se elabora desde la perspectiva de la persona que realiza la descripción. El segundo proceso corresponde al **ordenamiento conceptual** e implica la organización de los datos en categorías discretas, según sus propiedades y dimensiones y luego al uso de la descripción para dilucidar estas categorías. El último proceso es el de **teorización**, que corresponde al acto de construir, a partir de datos, un esquema explicativo (en este caso una propuesta de valor) que de manera sistemática integre varios conceptos por medio de oraciones que indiquen las relaciones entre ellos.

**VIII**

**Análisis**

## 1. Análisis del Rol Organizacional (ARO)

Con el propósito de entender la idea-en-la-mente del Director de Nuevo Orden respecto a su organización y cómo, desde su particular configuración socio-emocional, enfrenta la tarea primaria de su empresa, a continuación, se presenta el análisis de su rol biográfico, siguiendo el método propuesto por Susan Long (2009).

El análisis del rol biográfico ayuda a entender los orígenes y formación de cada uno, y se refiere a los roles que se han ejercido en relación a tareas en la familia, colegios, vecindarios y el trabajo (Long, 2009) y la forma en que esos roles determinan el rol organizacional actual.

### 1.1. Análisis Biográfico del Rol Organizacional

Pablo tiene 44 años, es psicólogo de profesión y la mayor parte de su carrera laboral la ha desempeñado en áreas de recursos humanos y desarrollo organizacional de una empresa de la gran minería del cobre. Inició su trayectoria como analista de recursos humanos y posteriormente fue asumiendo posiciones de mayor responsabilidad. Durante el tercer trimestre del año 2015 decide independizarse y crea una empresa consultora que busca especializarse en aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Hasta la fecha, los resultados de su empresa han sido negativos, motivo por el cual busca reformular la propuesta de valor de su consultora.

Partiendo por el grupo de dibujos de su niñez, se representa con ropa de niño, juguetes y una *“bolsa con huevos rotos”* en la mano. Esta bolsa representa su rol vinculado a las tareas domésticas que realiza durante su niñez, tales como *“comprar el pan, cigarrillos y huevos”*. Adicionalmente, incluye un dibujo donde aparece junto a sus padres debajo de una escalera, reflejando una situación donde asume un rol de contención de los conflictos parentales. Asociado a este dibujo, recuerda haber consultado a su madre si él era el *“culpable de su matrimonio”*. A partir de estas dos imágenes se desprende una dinámica que se mantendrá en distintas etapas de su vida y que se relaciona con un conflicto intrapersonal con elementos esquizo-paranoides en el sentido planteado por Klein, que se expresa como ansiedad flotante durante la adolescencia (escisión del conflicto) y, después, ansiedad asociada a la anticipación del castigo como consecuencia de la comisión de errores (proyección del objeto interno castigador), especialmente en situaciones laborales. Se estima que esta ansiedad fue determinante en dos aspectos importantes. Primero, en su decisión de estudiar psicología, ya que lo llevó a interesarse en este campo en su búsqueda de respuestas y soluciones a su vida

anímica. En segundo lugar, durante toda su carrera profesional ha realizado un alto nivel de esfuerzo por cumplir sus compromisos laborales (pila duracell y libro en el dibujo de su etapa de adulto joven) que se ha visto reflejado, por una parte, en excelentes calificaciones asociadas al cumplimiento de los convenios de desempeño de las áreas donde ha trabajado y, por otra parte, a un alto nivel de stress asociado al desempeño de su rol laboral.

En los dibujos de su adolescencia, se ve profundizado el rol de contención de los conflictos parentales, reflejado por un gran tranquilizante y una caja con manos tratando de contener dos fuerzas que se oponen.

Una guitarra al centro de esta parte del dibujo, representa una forma creativa y sublimada de expresión que le permitirá desempeñar un rol social que le trae satisfacción y es fuente de fantasías hasta la fecha. *“Yo era el que ponía la música en la casa”* indica. En esta época aprende a tocar guitarra, forma bandas, compone canciones y se destaca dentro del colegio y su grupo de referencia por su calidad artística.

Otra situación biográfica influyente en el ejercicio del rol, se refiere a una amplia libertad para *“reventarse”* (dibujo de una botella acostada), incluso en presencia de sus padres, dando cuenta de simetría en el comportamiento respecto a los adultos y falta de límites en relación con las figuras de autoridad y contención. Cabe indicar, que estos *“reventones”*, además de funcionar como *“ansiolítico”* (tranquilizante dibujado), están muy asociados a una fantasía infantil relatada en el análisis. A propósito de lo anterior, Pablo ha desarrollado un alto nivel de autonomía y ambivalencia frente a las figuras de autoridad que se ha visto reflejada en la relación con sus jefes, tal como se demostrará más adelante.

En el sector del dibujo correspondiente a su adultez joven, además de la energía y dedicación puesta en el trabajo, representada por la pila duracell y el libro, dibuja un avión que indica su rol como representante de su División a nivel corporativo en temas relacionados con su trabajo. Adicionalmente, dibuja una red con nodos que se refiere a los contactos permanentes que debe realizar con otras áreas para el ejercicio de su rol organizacional. Esta red funcionaba de manera fluida e incluso, en ocasiones, los clientes internos se ponían en contacto directamente con él para solicitar apoyo, transgrediendo el conducto regular. Esta dinámica también se ve reflejada por el dibujo del camino con un by pass, en el sentido que la comunicación fluía por dos vías, una a través de los jefes y otra directa con Pablo.

A propósito de los atributos desarrollados por Pablo, en términos de su autonomía, orientación al logro, buenas relaciones con los clientes y conocimiento técnico de su trabajo,

fue invitado a hacerse cargo de un área en la Casa Matriz de su empresa. Este trabajo implicó asumir un rol de liderazgo de un grupo de profesionales. Todo transcurrió normalmente hasta que hubo un cambio en la dirección de la Gerencia donde se desempeñaba. Asumió un nuevo Gerente que en un período de un año realizó una profunda reestructuración de la Gerencia. La relación con este Gerente estuvo dominada por ansiedades esquizo-paranoides en el sentido de que el trabajo propio era irrelevante (devaluación) y la sensación de que las solicitudes de apoyo no eran bien recibidas (proyección de la agresión). Posteriormente, se creó una unidad organizacional intermedia entre el área liderada por Pablo y la Gerencia, y se contrató a un profesional que pasó a ser su jefe. Nuevamente, se produjeron problemas en la comunicación que se ven reflejados en la *“pelota rebotando con flujos comunicacionales interferidos y cortados hacia el interior de la organización, mientras que hacia el exterior (clientes), estos funcionaban sin problemas”*. Esta “pelota rebotando” representa la dificultad de Pablo para adaptarse a una nueva cultura psicosocial, cuyos supuestos, actitudes y creencias sobre el trabajo y cómo realizarlo (Skogstad, 2004) eran muy distintos a los de su organización de origen y donde el valor de las habilidades sociales y políticas y las dinámicas de poder (Nord, 1978), eran mucho más importantes que las capacidades técnicas. Siguiendo a Skogstad (2004), es posible interpretar esta situación a través del funcionamiento del mecanismo de identificación proyectiva, ya que, habiendo separado los elementos del conflicto en su mente, Pablo genera sentimientos en su jefe que son coherentes con sus propias sensaciones, lo que puede haber llevado a la decisión de contratar otro profesional para asumir un rol que él mismo, según su idea-en-la-mente, podría haber ocupado. Esta dificultad de adaptación a una nueva autoridad encuentra uno de sus orígenes en fuertes sentimientos de ambivalencia generados en el rol de par (autonomía y simetría relacional) respecto a las figuras de autoridad y contención consolidada durante su adolescencia, potenciando por una parte y debilitando por otra, el desempeño de su rol organizacional.

El dibujo del rol organizacional de la etapa actual, representa a Pablo habiendo roto *“las esposas de mi trabajo anterior y seguir un camino de prosperidad por mi cuenta, algo así como un sueño americano”*, este último reflejado en el dibujo de la estatua de la libertad. Pablo tomó la decisión de independizarse, cambiar de estilo de vida y crear una empresa consultora especializada en temas de su interés, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Se representa a sí mismo con casco y camisa arremangada para demostrar que *“estoy activo trabajando para mi negocio”*. La pala y la picota representan que *“tengo que trabajar de obrero y hacer todo por mi cuenta”*. Un teléfono celular y una agenda, representan

las herramientas que ha utilizado este período para la puesta en marcha de su negocio y expresar que *“necesito ocupar mi tiempo en actividades importantes”*.

Por último, dibuja un huevo que expresa varias ideas. *“En primer lugar, representa el nacimiento de un nuevo ser (él mismo en un nuevo rol y el nacimiento de su consultora). Pero también siento que expresa que hasta ahora solo tengo la cáscara del negocio y que falta desarrollo a los productos... creo que debo elaborar una propuesta de valor distinta en función de los desafíos actuales de la economía nacional”*. Adicionalmente, el huevo representa los aspectos más inconscientes y menos definidos del rol organizacional de Pablo, en el sentido que expresa intuiciones relacionadas con el sentido de la vida y la humanización del trabajo en el sentido expuesto por Nord (1978) y las condiciones para el aprendizaje organizacional propuestas por los teóricos de las organizaciones que aprenden (Garvin et al., 2008) (*“No tengo claro si quiero trabajar con empresas para contribuir a profundizar el modelo en el que vivimos. A la base del aprendizaje organizacional hay valores humanos que creo sería muy bueno que compartamos en la sociedad en general y me motivan esos valores y su difusión, más que ayudar a las empresas solo a ganar más plata”*), ansiedades respecto al futuro (*“En el fondo tengo temor de si voy a tener la capacidad de lograr éxito en un negocio independiente y si no se me van a romper los huevos como cuando era chico”*) y la música (*“una posibilidad que he estado pensando es dedicarme un tiempo a hacer música y ver qué pasa con esa alternativa, al menos como hobby semi-profesional”*).

En síntesis, se observa a Pablo en un período de cambios e individuación (Miller, 2005), creando una nueva frontera con el medio, esta vez su propia empresa. El rol actual representa la puesta en juego de valores y expectativas que se encuentran arraigados en una visión de organizaciones humanizadas y abiertas al aprendizaje y la innovación. A nivel inconsciente, esta visión es muy coherente con el “rol de par” anteriormente descrito, ahora en un sentido positivo y socialmente productivo, que ha desempeñado Pablo en diferentes momentos de su vida familiar y laboral. La contraparte de esta visión, es que expresa un punto de vista crítico respecto al uso del poder y la gestión de recursos humanos en las organizaciones, y exige una administración constructiva de la ambivalencia afectiva que contiene este rol.

## **2. Análisis de Necesidades respecto a Procesos y Herramientas de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento**

A partir del análisis de los desafíos de productividad incluidos en la “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento” (Gobierno de Chile, 2014), el informe “Revisión de las Agendas de Productividad” (Comisión Nacional de Productividad, 2016) y el libro “En Chile Sí Podemos” (Confederación de la Producción y el Comercio, 2016), utilizando el método de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002), se han obtenido los resultados que se exponen a continuación.

### **2.1. Aspectos Generales**

Tanto el Gobierno como la Confederación de la Producción y el Comercio, comparten que el objetivo final de la implementación de medidas de mejoramiento de la productividad es generar mayores tasas de crecimiento de la economía nacional y, en ambas propuestas, se observa un amplio acuerdo respecto a los impactos esperados, en cuanto a mejoramiento de la calidad y cantidad de los empleos, mejores salarios, oportunidades de desarrollo y, en general, conseguir un mayor bienestar para toda la población. Adicionalmente, el gobierno enfatiza el mejoramiento de indicadores macroeconómicos como el PIB y el ingreso per cápita, y transformar la estructura productiva del país mediante la ampliación de la base de productores.

Respecto a los medios para conseguir una mayor productividad, se plantean iniciativas comunes relacionadas con el mejoramiento de medidas regulatorias, inversión en infraestructura y el desarrollo de condiciones que favorezcan una cultura de productividad e innovación. Por parte del gobierno, se releva la necesidad de internacionalizar de las empresas y que, todo lo anterior, debe alcanzarse a través de una alianza público-privada.

### **2.2. Desafíos asociados a la Productividad del Conocimiento**

De acuerdo al modelo de Strauss y Corbin (2002), el primer paso analítico dentro del método, corresponde a la organización de los datos en categorías discretas, según sus dimensiones y propiedades. En consideración de que, desde el marco metodológico seleccionado, el objetivo del presente trabajo es construir una teoría (propuesta de valor) respecto a cómo satisfacer las necesidades relacionadas con el mejoramiento de la

productividad del conocimiento, identificadas a partir del análisis de los documentos anteriormente indicados, los constructos de categorías, dimensiones y propiedades, se definen de la siguiente forma:

- **Categorías:** son los desafíos relacionados con la productividad del conocimiento desprendidos de los documentos analizados. Representan las diferentes problemáticas expresadas por el gobierno y el gremio empresarial que se encuentran vinculadas al aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
- **Dimensiones:** son los procesos, capacidades y herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento mediante los cuales es posible resolver las problemáticas planteadas por los desafíos identificados (categorías).
- **Propiedades:** son las características específicas de los procesos y capacidades (dimensiones) a través de las cuales es posible dar solución a las problemáticas identificadas (categorías).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se identificó la siguiente Categoría Central, sus Dimensiones de Análisis y respectivas Propiedades.

La **innovación** es uno de los factores más críticos para el mejoramiento de la productividad del país y constituye, por lo tanto, la categoría de análisis más relevante identificada desde la perspectiva del presente trabajo, dado que desde los campos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento es posible contribuir de forma sustantiva a los procesos de creación y adquisición de conocimiento para la superación de los desafíos de productividad, así como al desarrollo de una cultura que la sustente. Esta postura se desprende a partir de los siguientes planteamientos:

- *“Es necesario generar acciones en distintas etapas del proceso innovador y así generar una masa crítica de empresas que posean rutinas y cultura de innovación”* (Gobierno de Chile, 2014) para la *“creación y mejoramiento de productos, diseños, procesos, modelos de negocios y organizaciones productivas”* (Confederación de la Producción y el Comercio, 2016),

- Se requiere *“crear ambientes que permitan a las personas desarrollar su talento creativo y las habilidades requeridas para que logren innovar dentro de sus empresas”* (Confederación de la Producción y el Comercio, 2016) y *“desarrollar capacidades que contribuyan a la promoción de una Cultura de la Productividad tanto en el sector público como privado”* (Gobierno de Chile, 2014).

Esta categoría implica el despliegue de las siguientes cuatro dimensiones del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento:

1. Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional: Este proceso se desprende directamente desde la categoría central de análisis expuesta anteriormente, en la medida que dentro de los desafíos más críticos para la productividad del país se encuentran generar *“rutinas (...) de innovación”* y la *“creación y mejoramiento de productos, diseños, procesos, modelos de negocios y organizaciones productivas”*.
2. Capacidad de Absorción de Conocimiento: tal como se indica en el planteamiento del problema de esta tesis, el gobierno indica que *“una ventaja de un país en vías de desarrollo es que puede crecer de forma acelerada sobre la base de la adopción de tecnologías y mejores prácticas internacionales, su imitación inteligente, (y) la adaptación a la realidad local”*. La Capacidad de Absorción de Conocimiento, ofrece las prácticas necesarias para cumplir con este propósito.
3. Desarrollo de Condiciones para el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento: tal como se desprende de los antecedentes que justifican la categoría central de análisis, es necesario promover estas condiciones para *“crear ambientes que permitan a las personas desarrollar su talento creativo y las habilidades requeridas para que logren innovar dentro de sus empresas”* y *“la promoción de una Cultura de la Productividad”*.
4. Técnicas y Herramientas para Aumentar la Productividad del Conocimiento en las Operaciones: técnicas y herramientas contribuyen a la dimensión anterior, ofreciendo soluciones pragmáticas para el desarrollo de ambientes de innovación y una cultura de productividad.

A continuación, se describe cada dimensión en función de las propiedades que las componen.

**Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional** (Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka & Toyama, 2003; Daveport & Prusak, 2001; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009; Alavi & Denford, 2011).

Las propiedades del proceso de creación de conocimiento organizacional son las siguientes:

- El conocimiento organizacional es creado por las personas en sus interacciones con los demás y con el medio ambiente.
- El conocimiento se crea y expande en las organizaciones a partir de la interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, a través de un proceso que involucra cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.
- El conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal y organizacional a través de un proceso de cinco fases: compartir el conocimiento tácito, creación de conceptos, justificación de los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento.
- El conocimiento organizacional se crea en un contexto compartido en movimiento denominado “Ba”.
- El proceso de creación de conocimiento requiere capacidad inventiva (exploración interna de conocimiento) y capacidad innovadora (explotación interna de conocimiento).
- A la base del proceso existen activos de conocimiento: experienciales, conceptuales, sistémicos y rutinas.
- Las principales habilidades requeridas para el despliegue del proceso de creación de conocimiento son:

- En la etapa de Socialización: observación, imitación y práctica (experiencia directa compartida).
- En la etapa de Exteriorización: diálogo y reflexión colectiva, especialmente abducción (uso secuencial de la metáfora, analogía y modelamiento o construcción de prototipos) y retroducción.
- En la etapa de Combinación: uso creativo de redes de comunicación, bases de datos a gran escala, “desglose” de conceptos y racionalismo.
- En la etapa de Interiorización: aprender haciendo (pragmatismo), experimentación, pruebas de hipótesis y reflexión.

**Capacidad de Absorción de Conocimiento** (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane et al., 2006; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009; Van den Bosch et al., 1999, 2011b).

Por su parte, las propiedades de la capacidad de absorción de conocimiento son las siguientes:

- La Capacidad de Absorción es la habilidad de las empresas para reconocer el valor de nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo para fines comerciales.
- La Capacidad de Absorción es acumulativa y depende de las experiencias pasadas.
- Se distinguen dos tipos de Capacidad de Absorción:
  - Capacidad de Absorción Potencial: adquirir y asimilar nuevo conocimiento.
  - Capacidad de Absorción Realizada: transformar y explotar nuevo conocimiento.
- La Capacidad de Absorción Potencial requiere de la capacidad de aprendizaje exploratorio.

- Las Capacidad de Absorción Realizada requiere de la capacidad de aprendizaje por explotación.
- Las capacidades de aprendizaje asimilativo y aprendizaje transformativo vinculan las capacidades de aprendizaje exploratorio y aprendizaje por explotación.
- La Capacidad de Absorción es estimulada o inhibida por la interacción entre los procesos de aprendizaje y las Capacidades Combinatorias de Coordinación, Sistematización y Socialización.
  - Coordinación: implica la existencia de interfaces inter-funcionales y la participación en la toma de decisiones.
  - Sistematización: involucra la formalización y rutinización de las acciones organizacionales.
  - Socialización: se refiere a la densidad de los vínculos sociales (aspectos estructurales) y la experiencia social compartida (aspectos cognitivos) dentro de la organización y con sus asociados externos.
- Hay dos aplicaciones específicas de la Capacidad de Absorción Realizada relacionadas con los desafíos de productividad del conocimiento del país:
  - Aprovechar la experiencia internacional, imitando de forma inteligente tecnologías, conocimientos y procesos.
  - Impulsar la I+D en empresas a través de vínculos con centros tecnológicos y esfuerzos sectoriales.

**Desarrollo de Condiciones para el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento** (Nonaka & Takeuchi, 1999; Davenport & Prusak, 2001; Nonaka & Toyama, 2003; Jiménez & Sanz, 2005; Rothaermel & Hess, 2007; Garvin et al., 2008; Alegre & Chiva, 2009; Crossan & Apaydin, 2009; Liao & Wu, 2010; Alavi & Denford, 2011).

Las propiedades del desarrollo de condiciones para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, son las siguientes:

### **Ambiente de Apoyo al Aprendizaje**

- Los empleados se sienten psicológicamente seguros con sus pares y jefes.
- Se aprecia la diferencia de ideas y visiones de mundo.
- Se promueve tomar riesgos, explorar y hay tiempo para reflexionar.

### **Procesos y prácticas concretas de aprendizaje**

- Generación, recolección, interpretación y difusión de información.
- Experimentación para desarrollar y probar nuevos productos y servicios.
- Recopilación de inteligencia para realizar un seguimiento de la competencia, los clientes y las tendencias tecnológicas.
- Análisis e interpretación disciplinada para identificar y resolver problemas.
- Procedimientos simples y estandarizados para la formalización de ideas.
- Educación y formación para desarrollar a los empleados nuevos y antiguos.

### **Liderazgo que refuerza el aprendizaje**

- Líderes cuestionan de manera activa y escuchan a los empleados -y así promueven el diálogo y el debate.
- Líderes que destacan la importancia de invertir tiempo en la identificación de problemas, la transferencia de conocimientos y las post-auditorías reflexivas.

### **Intención organizacional**

- Conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa en forma de un sistema de administración para su implementación. Refleja compromiso de la administración con la innovación, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

### **Autonomía**

- En el plano individual se espera que los miembros de la organización actúen tan autónomamente como lo permitan las circunstancias.

### **Fluctuación y Caos Creativo**

- La fluctuación se caracteriza por un orden sin recurrencia. El caos creativo se genera intencionalmente, por ejemplo, estableciendo metas desafiantes.

### **Redundancia**

- Se refiere a la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización y a una sobreexposición intencional de la información acerca de actividades de negocios, de las responsabilidades administrativas y de la empresa en su conjunto.

### **Variedad de Requisitos**

- La diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente.

### **Ba**

- Contexto compartido en movimiento. Proporciona la energía, la calidad y los lugares para realizar las conversiones individuales de conocimiento y moverse a lo largo de la espiral del conocimiento.

### **Confianza**

- Debe ser visible, ubicua y top-down.

### **Uso inteligente de la informática**

- Uso de Comunidades de Práctica, Redes de Práctica y Wikis, entre otros.

### **Reconocimiento de los mercados de conocimiento**

- El reconocimiento del intercambio de conocimiento como un mercado propiamente tal, lleva al desarrollo de estrategias de sentido común que lo favorecen.
- Incorporar criterios relacionados con la transferencia de conocimiento dentro del proceso de evaluación del desempeño.

### **Técnicas y Herramientas de Gestión para Aumentar la Productividad en las Operaciones**

(Fiol & Liles, 1985; Levitt & March, 1988; Crossan et al., 1999; Nonaka & Takehuchi, 1999; Davenport & Prusak, 2001; Castañeda y Fernández, 2007; Garvin et al., 2008; Argote, 2013).

Las propiedades de las técnicas y herramientas de gestión para aumentar la productividad en las operaciones desde la perspectiva del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, son las siguientes:

- Las técnicas y herramientas buscan mejorar las acciones de la organización a partir de la base del incremento de su conocimiento y comprensión de las dinámicas, procesos y resultados organizacionales.
- Se basan en los procesos de exploración y explotación de conocimiento tácito y explícito existente en la organización a través del diálogo y la reflexión colectiva.
- Favorecen el despliegue de la intuición, la ocurrencia de insights e ideas innovadoras, la generación de un sentido de comprensión y significados (modelos mentales) compartidos, la adaptación mutua y la institucionalización de rutinas organizacionales orientadas al mejoramiento de la productividad.
- Contribuyen al proceso de conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito.

- Son parte del contexto activo de la organización, es decir, a través del cual se produce el aprendizaje organizacional y se genera la acción.
- Requieren de adecuadas condiciones para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento y del funcionamiento de un mercado de conocimiento eficaz.
- Las tecnologías contribuyen con poner a disposición de los miembros de la organización el conocimiento explícito requerido para el uso de las técnicas y herramientas.

**IX**

**Propuesta**

## **1. Antecedentes**

El objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta de valor que ofrezca soluciones a los desafíos de productividad del conocimiento que se deducen de los planteamientos realizados por algunos de los principales stakeholders de la economía nacional (gobierno y gremio empresarial).

Una propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado y el factor que determina que un cliente elija una empresa por sobre otra (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## **2. Teoría Fundamentada**

Según el marco metodológico de este trabajo, la propuesta de valor de Nuevo Orden constituye el punto final del proceso y se desprende de una teoría que es el resultado del análisis fundamentado respecto a cómo contribuir al mejoramiento de la productividad del conocimiento de las empresas en Chile.

De acuerdo a lo anterior, la teoría que sustenta la propuesta de valor es la siguiente:

***El Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento contribuyen al mejoramiento de la productividad del país, mediante el desarrollo de condiciones organizacionales y la implementación de procesos y capacidades de adquisición y creación de conocimiento que facilitan el despliegue de la innovación en las empresas.***

## **3. Productos, objetivos y formatos de entrega**

A partir de la teoría expuesta, se deriva una propuesta de valor para la consultora Nuevo Orden cuyos productos, objetivos y formatos de entrega son los que se describen a continuación.

### **3.1. Asesoría para el Desarrollo de Condiciones de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento**

#### **3.1.1. Objetivo General**

Desarrollar habilidades y condiciones organizacionales que favorezcan el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en las empresas, contribuyendo a la generación de una cultura de productividad e innovación.

Para la implementación de estas condiciones organizacionales se recurrirá al modelo de Organizaciones que Aprenden de Garvin et al. (2008).

#### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- a) Seleccionar un área piloto para la implementación del programa de desarrollo de habilidades e implementación de condiciones de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
- b) Diagnosticar las condiciones facilitadoras del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y cualitativos (entrevistas y focus groups).
- c) Desarrollar un plan de intervención en función del diagnóstico.
- d) Potenciar o desarrollar habilidades relacionadas con los tres bloques de construcción a través de un programa de capacitación.
- e) Realizar los ajustes requeridos por el sistema de capacitación para adecuarlo a las necesidades especificadas por el modelo de Organizaciones que Aprenden.
- f) Implementar un sistema para la transferencia de conocimientos basado en tecnologías WEB 2.0.
- g) Monitorear y hacer ajustes al avance de la implementación y consolidación del modelo.
- h) Escalar el proyecto a otras áreas de la organización.

#### **3.1.3. Ejecución**

La ejecución de esta asesoría se realizará mediante cuatro tipos de iniciativas.

- a) Diagnóstico.
- b) Programa de desarrollo de habilidades (Público General y Líderes).
- c) Auditoría al proceso de capacitación.
- d) Implementación.

El proyecto es escalable, por lo tanto, implica su ejecución inicial en un área piloto y, posteriormente, su extensión a otras áreas de la organización.

### **Actividad 1: Diagnóstico**

El diagnóstico se realiza utilizando un cuestionario que evalúa tres bloques de construcción de las Organizaciones que Aprenden que, en total, contiene 10 dimensiones. Estos bloques y sus respectivas dimensiones son:

- a) Ambiente de Apoyo al Aprendizaje: Seguridad Psicológica, Apreciación de las Diferencias, Apertura hacia las Nuevas Ideas, Tiempo para Reflexionar.
- b) Procesos y prácticas concretas de aprendizaje: Experimentación, Recolección de Información, Análisis, Educación y Capacitación, Transferencia de Información.
- c) Liderazgo que refuerza el aprendizaje.

En los dos primeros bloques, el método consiste en clasificar, en una escala de siete puntos, la exactitud con que cada sentencia describe la unidad organizacional en la que la persona trabaja. En el tercer bloque, corresponde calificar la frecuencia con que los gerentes o jefes a quienes cada uno reporta, demuestran el comportamiento descrito.

A partir de los resultados obtenidos, se realizarán entrevistas semi-estructuradas individuales y focus groups para profundizar los hallazgos y perfeccionar el diagnóstico.

## **Actividad 2: Programa de Desarrollo de Habilidades de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento**

Esta actividad está compuesta por tres módulos. Dos de ellos para todo público y el tercero dirigido solo a Gerentes y Jefes.

### **Módulo I: Ambiente de Apoyo al Aprendizaje (Público General y Líderes)**

#### **Contenidos**

- Contenidos básicos transversales: confianza, modelos mentales, tolerancia a la diversidad, conversaciones públicas y privadas, aprendizaje en equipo.
- Seguridad Psicológica: barreras defensivas, tolerancia al error.
- Apreciación de las Diferencias y Apertura hacia las Nuevas Ideas: observaciones y opiniones, resolución creativa y colaborativa de conflictos, tolerancia al riesgo.
- Tiempo para Reflexionar: organización del tiempo.

### **Módulo II: Procesos y Prácticas de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento (Público General y Líderes)**

#### **Contenidos**

- Experimentación: principios del modelo de conversión de conocimiento (SECI).
- Recolección de Información: análisis de tendencias del mercado (competencia, clientes, tendencias económicas, sociales y tecnológicas), benchmarking (competencia, mejores prácticas).
- Análisis: racionalismo, barreras defensivas, exposición e indagación.
- Transferencia de Información: principios de los mercados de conocimiento, aprendizaje exploratorio, flujos de toma de decisiones.
- Método de revisión después de la acción (after action review).

## **Módulo III: Liderazgo que Refuerza el Aprendizaje (Líderes)**

### **Contenidos**

- Principios del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
- Participación entre jefe y colaboradores.
- Confianza.
- Indagación.
- Escucha activa.
- Encaje entre jefe y colaboradores.
- Organización de los tiempos de trabajo.
- Método de reflexión después de la acción (After Action Review).

### **Actividad 3: Auditoría del Proceso de Formación y Desarrollo**

Esta actividad considera, en primer lugar, una auditoría del proceso de formación y desarrollo, lo que incluye revisar los subprocesos de inducción, capacitación, actualización, preparación para asumir nuevos cargos y proyectos, detección de necesidades, planificación y entrega de la capacitación.

### **Actividad 4: Aplicación**

La implementación de condiciones para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento debe estar orientada al mejoramiento de la productividad organizacional y, por lo tanto, sustentar el uso de prácticas orientadas a ese fin. En función de lo anterior, se utilizará la metodología de “aprendizaje en la acción” para facilitar el despliegue de las habilidades relacionadas con tales condiciones mediante el uso del método de revisión después de la acción (after action review) aplicado a la implementación de proyectos relevantes del área piloto en un principio, y posteriormente en áreas críticas de la empresa.

Se realizará una evaluación de la tecnología requerida para la operación de un foro de transferencia de conocimientos y posteriormente se implementará. Dentro de las posibilidades y dependiendo de los objetivos, es posible utilizar Comunidades de Práctica, Wikis y otros.

Los ajustes en el proceso de capacitación se realizarán en coordinación con el área responsable.

### **3.2. Implementación del Modelo de Conversión de Conocimiento (SECI)**

#### **3.2.1. Objetivo General**

Desarrollar habilidades para crear nuevos conocimientos en las empresas y, de esta forma, concebir o mejorar productos, servicios, sistemas de gestión y/o procesos.

Este producto se basa en el ciclo de conversión de conocimiento desarrollado originalmente por Nonaka y Takeuchi (1999), y perfeccionado posteriormente en conjunto con otros colaboradores (Nonaka, Toyama & Konno, 2000; Nonaka & van Krogh, 2009; Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher, 2013).

#### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Seleccionar un área piloto.
- b) Diagnosticar una línea base del ciclo de conversión del conocimiento a través de métodos cualitativos (entrevistas y focus groups).
- c) Elaborar un plan de acción.
- d) Potenciar o desarrollar habilidades relacionadas con el ciclo de conversión de conocimiento a través de un programa de capacitación.
- e) Hacer seguimiento a la implementación y consolidación del modelo.
- f) Escalar el proyecto a otras áreas de la organización.

#### **3.2.3. Ejecución**

La ejecución de esta asesoría se realizará mediante tres tipos de iniciativas.

- a) Diagnóstico.
- b) Programa de desarrollo de habilidades (Público General y Líderes).
- c) Implementación.

## Actividad 1: Diagnóstico

El diagnóstico se realizará mediante entrevistas y focus groups para identificar el grado en que las condiciones, prácticas y habilidades asociadas a las etapas del ciclo de conversión de conocimiento se encuentran internalizadas en la organización.

Las variables a observar son las siguientes:

- a) Socialización: incluye prácticas sociales de trabajo de transferencia de conocimiento tácito.
- b) Exteriorización: incorpora prácticas relacionadas con la articulación o conceptualización de conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión colectiva.
- c) Combinación: se refiere al proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un nuevo sistema de conocimiento.
- d) Interiorización: implica prácticas de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito relacionadas con “aprender haciendo”.
- e) Ba: implica prácticas y condiciones que generan un contexto compartido en movimiento tales como la existencia de espacios físicos y virtuales donde los individuos puedan interactuar, relación tiempo-espacio para la interacción, ideales compartidos, compromiso con la acción e interacción, existencia de condiciones vinculantes para los miembros, interacción física especialmente en las etapas de socialización y exteriorización, creación de conocimiento, límites flexibles, cualidad “aquí y ahora”, tipos de ba (de origen, de diálogo, de sistematización, de ejercicio), dimensiones (individuo/colectivo, contacto directo/virtual).
- f) Activos de Conocimiento: incluye los recursos específicos de la empresa que son indispensables para crear valor (activos experienciales, conceptuales, sistémicos y rutinas).
- g) Facilitadores del proceso de creación de conocimiento: autonomía, caos creativo, redundancia, variedad de requisitos, amor, cuidado, confianza y compromiso.

A partir de los resultados de desarrollará un plan de acción orientado a potenciar y desarrollar cada una de las etapas del ciclo de conversión de conocimiento, así como las condiciones requeridas para el funcionamiento de Ba.

## **Actividad 2: Programa de Desarrollo de Habilidades**

Esta actividad está compuesta por tres módulos. Dos de ellos para todo público y el tercero dirigido solo a Gerentes y Jefes.

### **Módulo I: Conceptos Básicos del Ciclo de Conversión de Conocimiento (Público General y Líderes)**

#### **Contenidos**

- Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento e Innovación.
- Concepto de conocimiento.
- Ciclo de Conversión de Conocimiento:
  - Dimensión Epistemológica.
  - Dimensión Ontológica.
- Concepto y condiciones de Ba.
- Activos de Conocimiento.

### **Módulo II: Habilidades del Ciclo de Conversión de Conocimiento (Público General y Líderes)**

#### **Contenidos**

- Etapa de Socialización: observación, imitación, práctica compartida (experiencia directa compartida) y relaciones con clientes.
- Etapa de Exteriorización: uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y creación de modelos y/o prototipos (abducción y retroducción).

- Combinación: incorporar, comunicar, compartir, clasificar, añadir, combinar y categorizar conocimiento explícito haciendo uso de recursos informáticos y del racionalismo.
- Interiorización: experimentación, pruebas de hipótesis y reflexión.

### **Módulo III: Liderazgo del Proceso de Creación de Conocimiento (Líderes)**

#### **Contenidos**

- Liderazgo distribuido.
- Creación y difusión de una visión sobre el conocimiento.
- Desarrollo y promoción del intercambio de activos de conocimiento.
- Construcción, conexión y energización de Ba.
- Facilitadores del proceso de creación de conocimiento: autonomía, caos creativo, redundancia, variedad de requisitos, amor, cuidado, confianza y compromiso.

#### **Actividad 3: Aplicación**

La implementación del ciclo de conversión de conocimiento debe estar orientada al mejoramiento de los procesos de innovación y productividad organizacional, por lo tanto, el área piloto seleccionada deberá tener importantes desafíos en ese sentido. De acuerdo a lo anterior, se seleccionará un proyecto en el cual sea necesario incorporar las habilidades asociadas a ambas dimensiones del ciclo, de manera tal que se produzca aprendizaje en la acción.

Durante el proyecto se evaluarán y generarán las condiciones para el despliegue de los distintos tipos de Ba, priorizando cada uno de ellos en función de la etapa de evolución de la implementación del plan de trabajo y en coordinación con los líderes del área.

### **3.3. Asesoría para la implementación de la Capacidad de Absorción de Conocimiento**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Desarrollar habilidades en las empresas para reconocer el valor de nuevo conocimiento externo, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo para fines comerciales.

La implementación de la capacidad de absorción de conocimiento está dirigida a grupos específicos dentro de la organización cuyas características son (1) que se encuentran dedicados a la innovación y (2) el ejercicio de su rol implica mantener contactos activos con agentes externos a la organización con quienes funciona un mercado basado en la adquisición y transferencia de conocimiento inter-organizacional.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar la capacidad de absorción de conocimiento a través de métodos cualitativos (entrevistas).
- b) Elaborar y ejecutar un plan de acción.
- c) Potenciar o desarrollar habilidades relacionadas con la capacidad de absorción de conocimiento a través de un programa de capacitación.
- d) Entregar apoyo y hacer seguimiento a la implementación y consolidación de la capacidad.
- e) Si es que procede, escalar el proyecto a otras áreas de la organización.

#### **3.3.3. Ejecución**

La ejecución de esta asesoría se realizará mediante tres tipos de actividades.

- a) Diagnóstico.
- b) Programa de desarrollo de habilidades.
- c) Aplicación.

## **Actividad I: Diagnóstico**

El diagnóstico se realizará mediante entrevistas para identificar el grado en que las variables relacionadas con la capacidad de absorción de conocimiento se encuentran internalizadas en la organización.

Las variables a observar son las siguientes:

- a) Procesos de Aprendizaje: aprendizaje exploratorio, aprendizaje asimilativo, aprendizaje transformativo y aprendizaje por explotación.
- b) Capacidades Combinatorias: coordinación, sistematización y socialización.
- c) Posición en la Red y Estrategia: conducta estratégica, posición en la red e innovación estratégica.

## **Actividad 2: Programa de Desarrollo de la Capacidad de Absorción de Conocimiento**

### **Módulo I: Conceptos Básicos de la Capacidad de Absorción de Conocimiento**

#### **Contenidos**

- Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento e Innovación.
- Concepto de Conocimiento.
- Concepto y Tipos de Capacidad de Absorción de Conocimiento (Potencial y Realizada).
- Capacidades Combinatorias: Coordinación, Sistematización y Socialización.

### **Módulo II: Procesos de Aprendizaje asociados a la Capacidad de Absorción de Conocimiento**

#### **Contenidos**

- Habilidades de aprendizaje exploratorio.
- Habilidades de aprendizaje asimilativo.
- Habilidades de aprendizaje transformativo.
- Habilidades de aprendizaje por explotación.

### **Actividad 3: Aplicación**

La asesoría debe generar algún impacto en los indicadores de innovación de la organización donde se implemente, por lo tanto, se creará un tablero de control que permita hacer seguimiento al éxito del desarrollo de la capacidad de absorción en el mediano y largo plazo.

El foco de la implementación será entregar apoyo a los miembros de la organización en la identificación de fuentes de absorción y el despliegue de las habilidades de aprendizaje para adquirir, asimilar, transformar y aprovechar nuevo conocimiento.

Adicionalmente, será necesario hacer seguimiento a la implementación de las capacidades combinatorias y realizar los ajustes que corresponda en conjunto con los líderes de la organización.

#### **3.4. Asesoría para la incorporación de Técnicas y Herramientas de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento para el Mejoramiento de la Productividad**

##### **3.4.1. Objetivo General**

Incrementar la productividad de organizaciones y equipos a través del desarrollo de habilidades para el uso de técnicas y herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

##### **3.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar técnicas y herramientas más adecuadas para la organización en función de sus desafíos de mejoramiento de la productividad y/o proyectos de gestión y prácticas vigentes.
- b) Desarrollar habilidades para el uso de técnicas y herramientas seleccionadas a través de un programa de capacitación.
- c) Asesorar la implementación y consolidación de técnicas y herramientas.

### **3.4.3. Ejecución**

#### **Taller 1: Método LAMDA (Look-Ask-Model-Discuss-Act)**

##### **Objetivo**

Desarrollar habilidades para aplicar un método cíclico y secuencial para adquirir una comprensión profunda y conocimiento reutilizable sobre el mejoramiento de los procesos. A partir de su aplicación es posible documentar el aprendizaje y los resultados obtenidos.

##### **Contenidos**

- Mirar (Look): Indagación, observación.
- Preguntar (Ask): Método “por qué” de búsqueda de causas fundamentales.
- Modelar (Model): Búsqueda de alternativas para resolver causas fundamentales a través del uso de cuadros, gráficos y curvas trade-off.
- Discutir (Discuss): Confianza, observaciones y opiniones, resolución creativa y colaborativa de conflictos, diseño de planes de acción.
- Actuar (Act): revisión y seguimiento de planes de acción, estandarización de procesos.
- A3: documentación del proceso de aprendizaje realizado a través del método LAMDA.

#### **Taller 2: Listas de Verificación**

##### **Objetivo**

Adquirir habilidades para elaborar y utilizar hojas de verificación para estandarizar los procesos de toma de decisiones en base al conocimiento adquirido a partir de las mejores prácticas internas.

##### **Contenidos**

- Análisis de tareas críticas.
- Formato y diseño de listas de verificación.

### **Taller 3: Curvas de Compensación**

#### **Objetivo**

Adquirir habilidades para elaborar y utilizar curvas de compensación para la toma de decisiones relacionadas con el diseño de distinto tipo de soluciones organizacionales.

#### **Contenidos**

- Metodología de diseño y uso de curvas de compensación.

### **Taller 4: Hansei**

#### **Objetivo**

Adquirir un método para reflexionar y discutir sobre errores y cómo prevenir su ocurrencia en el futuro.

#### **Contenidos**

- Reflexión personal.
- Reflexión en tiempo real.
- Reflexión post-mortem.

#### 4. Propuesta de Valor de Nuevo Orden

*“El activo más valioso de una institución del siglo XXI serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad”*

Peter F. Drucker, 1999

Nuevo Orden es una empresa consultora nacional especializada en Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento.

Nuestra propuesta de valor se basa en un análisis de los desafíos de productividad del conocimiento de las empresas nacionales, identificados a partir de los planteamientos realizados por el gobierno y el gremio empresarial, en torno al mejoramiento de la productividad, la innovación y el crecimiento del país.

Nuevo Orden busca contribuir al mejoramiento de la productividad y la innovación organizacional, a través del desarrollo de capacidades para la adquisición y creación de conocimiento en las empresas.

Contratando los servicios de Nuevo Orden, nuestros clientes podrán obtener los siguientes beneficios:

- Acelerar los ciclos de innovación de las empresas.
- Mejorar los procesos, productos y/o servicios de sus organizaciones.
- Aumentar la productividad de los equipos y de la empresa en su conjunto.
- Maximizar el uso de los conocimientos de los miembros de la organización.

Nuevo Orden se destaca dentro del ámbito de la consultoría en Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, debido a:

- Una amplia experiencia en la implementación de proyectos de gestión en procesos productivos.
- Una oferta de productos orientados a contribuir en la implementación de proyectos reales de las empresas.

- El uso de modelos conceptuales y herramientas prácticas validadas científicamente.

El enfoque metodológico de Nuevo Orden, se basa en la teoría de la “Investigación Acción” y en el método “Learning by Doing”, a través de lo cual se espera involucrar a los clientes en la búsqueda de soluciones de acuerdo a sus propias necesidades, así como en la aplicación concreta de los aprendizajes obtenidos a sus realidades particulares.



Figura 7. Enfoque Metodológico de Nuevo Orden

Nuevo Orden despliega su propuesta de valor a través de los siguientes productos:

### **Implementación del Ciclo de Conversión de Conocimiento**

Este producto está concebido para empresas que buscan innovar (crear o mejorar) en sus productos, servicios, sistemas de gestión o procesos, en base al conocimiento de las personas que la componen, su interacción personal, así como con su ambiente.

El foco principal de intervención son equipos cuyo desafío es innovar o mejorar la productividad de sus organizaciones.

Las actividades centrales en la implementación del Ciclo de Conversión de Conocimiento, son las siguientes:

1. Diagnóstico cualitativo, mediante el cual se realiza un mapeo de las habilidades, contexto, activos y facilitadores del ciclo existentes en la organización.
2. Programa de Desarrollo de Habilidades, orientado a generar las competencias técnicas y de liderazgo requeridas para la operación del ciclo, así como las condiciones necesarias para su correcta administración y funcionamiento.
3. Aplicación a un proyecto real de innovación o mejoramiento de la productividad de la organización.

### **Desarrollo de la Capacidad de Absorción de Conocimiento**

Este producto se encuentra dirigido a empresas que, a propósito de sus procesos de innovación, requieren mantener un contacto permanente con agentes externos (proveedores, universidades, centros de investigación) para incorporar conocimiento y aplicarlo para fines comerciales.

Las actividades principales para la instalación de la capacidad de absorción de conocimiento son:

1. Diagnóstico cualitativo, a través del cual se busca conocer el estado de los procesos de aprendizaje utilizados por la organización para incorporar nuevos conocimientos externos en sus rutinas de innovación.
2. Programa de Desarrollo de Habilidades, a través del cual se busca generar las competencias necesarias para el despliegue efectivo de la capacidad de absorción de conocimiento.
3. Aplicación y seguimiento de la capacidad de absorción a un caso real de la empresa.

### **Desarrollo de Condiciones de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento**

Con este producto se busca contribuir a la generación de una cultura de productividad e innovación, a través del desarrollo de habilidades y condiciones organizacionales que favorezcan el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

El grupo objetivo de esta asesoría es cualquier equipo con desafíos asociados a la innovación o al mejoramiento de la productividad en base a las capacidades de las personas que los componen.

Las actividades involucradas son las siguientes:

1. Diagnóstico cuantitativo y cualitativo de las condiciones de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
2. Programa de Desarrollo de Habilidades para la generación de un ambiente de apoyo al aprendizaje, la adquisición de prácticas y herramientas de aprendizaje y el ejercicio de un liderazgo ad-hoc.
3. Auditoría y mejoramiento del proceso de formación y desarrollo.
4. Implementación de un foro de transferencia de conocimientos.

5. Aplicación a un proyecto de innovación o mejoramiento de la productividad.

### **Técnicas y Herramientas para el Mejoramiento de la Productividad del Conocimiento en las Operaciones**

Con este producto se busca desarrollar habilidades para el uso de técnicas y herramientas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento orientadas al mejoramiento de la productividad en las operaciones.

Estas técnicas y herramientas están orientadas a equipos de áreas de operaciones con desafíos asociados al mejoramiento de la productividad, en base a las capacidades de las personas que los componen.

Las técnicas y herramientas ofrecidas son:

1. Taller Método LAMBDA (Look/Ask/Model/Discuss/Act): método cíclico y secuencial para adquirir una comprensión profunda y conocimiento reutilizable sobre el mejoramiento de los procesos. A partir de su aplicación es posible documentar el aprendizaje y los resultados obtenidos.
2. Taller Listas de Verificación: herramienta para estandarizar los procesos de toma de decisiones en base al conocimiento adquirido a partir de las mejores prácticas internas.
3. Taller Curvas de Compensación: herramienta para la toma de decisiones relacionadas con el diseño de distinto tipo de soluciones organizacionales.
4. Taller Hansei: método para reflexionar y discutir sobre errores y cómo prevenir su ocurrencia en el futuro.

**X**

# **Conclusiones**

Tal como se ha demostrado en el marco conceptual y el análisis fundamentado de esta tesis, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento tienen el potencial de contribuir de forma sustantiva al abordaje de los desafíos de productividad del país, aportando a incrementar los procesos de innovación organizacional.

La generación de condiciones para que las organizaciones aprendan, la capacidad de absorción y creación de conocimiento por parte de los miembros de la organización, así como el uso de técnicas y herramientas que permiten la explotación del conocimiento disponible, constituyen elementos relevantes al momento de avanzar hacia la construcción de una cultura de productividad.

Desde el marco conceptual de esta tesis, la fuente de creación de las innovaciones y el mejoramiento de la productividad son las personas, reforzando la propuesta de Takeuchi (2013) en cuanto a que las empresas deben basar su estrategia en el conocimiento organizacional, en función de que éste es creado por los individuos en sus interacciones entre ellos y con el medio ambiente.

Un aspecto que es necesario subrayar respecto a la revisión bibliográfica, se refiere a la vigencia de modelos realizados durante los años noventa (Modelo de Aprendizaje Organizacional 4I's de Crossan et al. [1999], Modelo de Creación de Conocimiento Organizacional de Nonaka y Takeuchi [1995], Modelo de Absorción de Conocimiento de Cohen y Levinthal [1990]) que son referencia de muchos estudios empíricos y objeto de aportes teóricos hasta la fecha. Lo anterior, da cuenta de cuerpos de conocimiento que se encuentran consolidados a nivel académico y práctico, y que dan sustento tanto al análisis como a la propuesta elaborada.

Para la empresa consultora Nuevo Orden, los hallazgos obtenidos suponen un cambio significativo en el foco de su propuesta de valor. Si bien, desde su creación, el propósito declarado es *“contribuir al mejoramiento de la productividad, la adaptación al entorno de las empresas y el despliegue del potencial de las personas”* y en la actualidad ofrece servicios relacionados con la implementación de un modelo de aprendizaje organizacional, su oferta es genérica, abierta a una serie de alternativas y entendida como un up-grade en las funciones de las áreas de Formación y Desarrollo.

A partir del análisis realizado, la propuesta de valor de Nuevo Orden debe actualizarse, focalizándose en el mejoramiento de la productividad de las empresas en base a procesos de innovación que se sustenten en la exploración y explotación del conocimiento tácito y explícito

disponible, tanto al interior como al exterior de las organizaciones, y en contribuir a la generación y mantención de condiciones organizacionales para que ello suceda. En este sentido, la oferta se vuelve más específica, ya que se circunscribe al refuerzo de los procesos innovadores y en contribuir a un cambio cultural respecto a la productividad y, en específico, a la productividad del conocimiento. En este nuevo escenario, el espectro de clientes objetivo de la consultora se amplía, incluyendo a las áreas de Innovación y Desarrollo, Excelencia Operacional y Gestión del Conocimiento.

Desde sus inicios, Nuevo Orden ha buscado diferenciarse con una propuesta de valor dirigida a maximizar el uso de la base de conocimiento organizacional. Las nuevas orientaciones refuerzan el rol innovador de la consultora en el mercado nacional y la estimulan a profundizar en la búsqueda de soluciones que contribuyan a la generación de entornos donde la confianza, la apertura, la experimentación, el diálogo, las oportunidades de desarrollo, la autonomía y el acceso a la información, por nombrar algunos, sean los motores del despliegue del potencial individual y organizacional.

Cabe mencionar que estos valores y condiciones organizacionales están fuertemente influidos por el “rol de par” del dueño de Nuevo Orden en relación a las figuras de autoridad identificado en el análisis biográfico y que su difusión es parte de los esfuerzos de individuación y sublimación de sus dinámicas intrapsíquicas y le exigen una administración efectiva de la ambivalencia afectiva que este rol implica.

En cuanto a las dificultades de implementación de la propuesta de valor, se estima que existen barreras culturales que impiden los procesos de innovación y que, si bien, se observa coherencia de parte del gobierno entre las políticas elaboradas en relación al tema analizado y las acciones que ha emprendido hasta la fecha, puede no suceder lo mismo en el gremio empresarial debido a una tendencia arraigada en la cultura de ese grupo hacia la mantención del statu quo y que el libro “En Chile Sí Podemos”, sea un reflejo de las incongruencias entre lo que Argyris y Schön han denominado “teoría oficial” y “teoría en uso”.

Desde la perspectiva interna, la principal debilidad para la implementación de la propuesta de valor se refiere a la inexperiencia de la empresa en la administración de procesos de innovación. Dado que, anteriormente la oferta se planteaba en términos de mejorar la gestión de formación y desarrollo de las empresas, para lo cual sí existen las competencias necesarias, el giro propuesto requerirá profundizar tanto en lo relativo a modelos vigentes de

innovación, como al mercado de consultoría relacionada al tema existente a nivel nacional e internacional.

En relación a las fuentes de información para el desarrollo de esta tesis, es importante destacar que se pretendía hallar algún lineamiento respecto a los desafíos de productividad del conocimiento por parte de organizaciones sindicales relevantes del mercado nacional, en específico de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT). Pese a lo anterior, no fue posible encontrar algún documento en esta línea, aunque hubo declaraciones de que se realizaría. Por lo tanto, la propuesta de valor considera las demandas expuestas solo por el Gobierno y la Confederación de la Producción y el Comercio, lo que podría implicar un sesgo en el trabajo realizado al no considerar la perspectiva de una parte altamente significativa del mercado laboral.

Por otra parte, uno de los objetivos de esta tesis era identificar la oferta de consultoría especializada en los temas que fueron objeto de análisis, sin embargo, no fue posible realizar esta labor dado que no existe una base de datos nacional que permita acceder a esta información.

Desde la perspectiva de los aprendizajes obtenidos en el magíster, las temáticas abordadas en el presente trabajo se encuentran relacionadas con los módulos de capacitación y desarrollo organizacional, sin embargo, dan cuenta de una evolución que se ha desarrollado en los últimos veinticinco años en esos ámbitos. En este contexto, la generación de condiciones de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento y la implementación de modelos y prácticas relacionados, se presentan como oportunidades para superar las críticas que se realizan reiteradamente al subsistema de formación en las empresas, en la medida que aportan al mejoramiento de la efectividad e impacto de las inversiones que se realizan en ese ámbito. De acuerdo a lo anterior, podría ser conveniente incluir esta perspectiva dentro de los contenidos del magíster, contribuyendo con un enfoque sistémico y renovado respecto a los procesos de aprendizaje y productividad del conocimiento en las organizaciones.

En cuanto al aporte de las temáticas desarrolladas al rol profesional propio, el trabajo realizado contribuyó a profundizar de manera significativa en la comprensión de los campos estudiados y a actualizar la propuesta de valor de Nuevo Orden, que constituía el propósito principal de la tesis. Sin embargo, debido a la fuerza de los marcos conceptuales mencionados anteriormente en la teoría vigente, no fue posible profundizar en temas que se encuentran en el discurso académico actual y que podrían ser objeto de estudio de futuros trabajos, tales

como las capacidades dinámicas y su integración con el aprendizaje organizacional, la dimensión espacial del aprendizaje, la perspectiva social del aprendizaje, la perspectiva económica del conocimiento, el olvido organizacional y las organizaciones fractales dinámicas.

# **XI**

## **Bibliografía**

- Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*. Chile, Editorial Universitaria.
- Alavi, M., & Denford, J. S. (2011). Knowledge management: Process, practice, and web 2.0. In Easterby-Smith M. and Lyles M. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Second Edition (105-124). John Wiley & Sons.
- Amara, N., Landry, R., Becheikh, N. & Onimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, 28, 450-463.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Second Edition. Springer Science & Business Media.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22, 1123–1137.
- Belly, P. (2014). *Implementación de la Gestión del Conocimiento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Brandi, U. & Elkjaer, B. (2011). Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. In Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Second Edition (pp. 40-60). Management. Oxford: John Wiley & Sons.
- Castañeda, D. & Fernández M. (2007) From Individual Learning to Organizational Learning. *Knowledge Management*. Vol. 5., 363-372.
- Castañeda D. & Fernández M. (2007) Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional. *Universitas Psychologica*. Vol. 6, 245-254.
- Castañeda D. & Pérez A. (2005) ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en aprendizaje Organizacional? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1-2), 1-15.
- Chiva R. & Alegre, J. (2005). Organizational Learning and Organizational Knowledge Towards the Integration of Two Approaches; *Management Learning*, 36(1): 49–68.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Confederación de la Producción y del Comercio (2016). *En Chile Sí Podemos*.
- Crossan, M. M., Lane, H., & White R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy Management Review*. Vol. 24 (3), 522 - 537.

- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2009). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191.
- Davenport T. & Prusak L. (2001). *Conocimiento en Acción*. Argentina. Editorial Prentice Hall.
- de Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker P. F. (1992). *La sociedad Postcapitalista* (1ª Edición). España. Editorial Sudamericana.
- Dutta, D. & Crossan, M. (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 425-449.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011) The evolving field of organizational learning and knowledge management. En Easterby-Smith M. & Lyles M. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Second Edition (pp. 17-38). John Wiley & Sons.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, (10), 803-813.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 7(4), 78–91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008a). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86 (3), 109-116.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Gobierno de Chile (2014). *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*.
- Gobierno de Chile - Comisión Nacional de Productividad (2016). *Revisión de las Agendas de Productividad*.
- Goh S. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lesson from two case studies. *The Learning Organization*, 10, 216-227

- Jiménez, D. & Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31-56.
- Jong, T. & Ferguson, M. (1996). Type and Qualities of Knowledge. *Educational Psychologist*, 31(2), 105-113.
- Kofman, F. (2005), *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Lane, P. J., Koka, B. R. and Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833–63.
- Lawrence, T.B., Mauws, M.K., Dyck, B. and Kleyson, R.E. (2005). The Politics of Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191.
- Lazzati, S. (2014). *Las conversaciones de trabajo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liao, S. & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096-1103.
- Lichtenthaler, U. and Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46, 1315-38.
- Long, S. (2009). Haciendo uso de roles biográficos en el análisis del rol organizacional (ARO). En Acuña, E. y Sanfuentes, M. (Editores). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*, Chile, Editorial Universitaria.
- Miller, E. (2005). *Liderazgo, creatividad y cambio en organizaciones*. Santiago de Chile, Universidad de Chile.
- Nevis, E., DiBella, A. J.& Gould, J. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.

- Nicolini, D. & Meznar, M.B. (1995). The social construction of organizational learning: concepts and practical issues in the field. *Human Relations*, Vol. 48, No. 7, pp. 727-746.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México. Editorial Oxford.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20, 635–652.
- Nonaka, I. et al., (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137-146
- Nord, W. R. (1978). Dreams of Humanization and the Realities of Power. *Academy of Management Review*, 674-679.
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España. Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Pérez, S., Montes, J. M., & Vásquez, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 18(6), 898–921.
- Senge P. (1990; 2000) *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente*. España. Editorial Gránica.
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones Inteligentes*. España. Editorial Gránica.
- Sievers, B. & Beumer, U. (2009). Análisis y consultoría del rol organizacional: la organización como objeto interno. En Acuña, E. y Sanfuentes, M. (Editores). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*, Chile, Editorial Universitaria.
- Skogstad, W. (2004) Psychoanalytic observation – The mind as a research instrument. *Organizational and Social Dynamics*, 4(1), 67-87.

- Smith, K. G., Collins, C. J. and Clark, K. D. (2005). 'Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms'. *Academy of Management Journal*, 48, 346–57.
- Stam, C. (2007). *Knowledge Productivity: Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Thesis, PhD. University of Twente. Netherlands.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*, Antioquia: Universidad de Antioquia, Colombia.
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. *Universia Business Review*, 68-79.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods*. New York: Wiley.
- van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10, 551–568.
- van den Bosch, F. A. J., van Wijk, R. & Volberda, H.W. (2011). Absorptive Capacity: Taking Stock in its Progress and Prospects. En Mark Easterby-Smith & Majorie.A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Second Edition (pp. 273-304). Oxford: John Wiley & Sons.
- Zack, M. H. & Street C. (2007). A Framework for Assessing the Impact of Knowledge on Firm Performance. *Proceedings of OLKC 2007 – “Learning Fusion”*.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Journal*, 27(2), 185–203.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002) The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, Vol 13 (Special Issue), 61-74.