



Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención socio-sanitaria

Managing learning in organizations that educate in the framework of a social innovation in the field of socio-health care

FASSIO, Adriana Norma¹ y RUTTY, Maria Gabriela²

Fassio, A. y Ruddy, M. G. (2017). Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención socio-sanitaria. *RELAPAE* (7), pp 81-95.

Resumen

Este artículo presenta los resultados del Proyecto UBACYT de Investigación “*Aprendizaje Organizacional (AO) y Calidad de las prestaciones*”, cuyo objetivo fue identificar y caracterizar aprendizajes organizacionales que llevaron a cabo un conjunto de organizaciones con motivo de la puesta en marcha de una innovación social. Como resultado del trabajo de consulta a los actores comprometidos con la innovación, se analizan distintos aspectos que forman parte del proceso como: las causas que generaron el aprendizaje organizacional, los momentos en los que se produjeron, las condiciones que lo hicieron posible y los tipos de aprendizajes generados. A partir de las indagaciones realizadas se advierte que una dificultad propia del abordaje del fenómeno del aprendizaje organizacional es su identificación como tal, ya sea por parte de los observadores externos o incluso de los propios actores, ya que este proceso se confunde con otros elementos que forman parte de las transformaciones ocurridas en el marco dinámico de la aplicación de una innovación, y se incorporan a la cotidianeidad de las personas, y de los procedimientos de las organizaciones como si existieran con anterioridad. En segundo término, se reflexiona sobre la naturaleza de los procesos de aprendizaje organizacional, en tanto que suponen la adquisición de nuevos saberes específicos, cambios en las formas de pensar, cambios en la forma de obrar en relación con las estrategias de puesta en práctica de la innovación, los posicionamientos y las emociones y cómo estos saberes se integran a la cultura organizacional como nuevas formas de hacer. El aprendizaje organizacional supone tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambio de dicha lógica.

Palabras clave: Innovación social / aprendizaje organizacional

Abstract

This article presents the results of the UBACYT Research Project “*Organizational Learning (OL) and Quality of Services*”, whose objective was to identify and characterize organizational learning carried in the implementation process of a social innovation. Different aspects are part of the process are analyzed, as a result of the consultation work with the actors committed to innovation: causes that generated the organizational learning, moments in which they occurred, conditions that made it possible and different types of learning generated. Based on the inquiries made, it is noted that one of the difficulties inherent to the approach of the phenomenon of organizational learning is its identification as such, either by external observers or even by the actors themselves, since this process is confused with other elements that are part of the transformations that occur in the dynamic framework of the application of an innovation and are incorporated into the daily lives of people, procedures of organizations as if they existed before. Secondly, we reflect on the nature of organizational learning processes, as they involve the acquisition of new specific knowledge, changes in thinking and in the way actors behave in relation to the strategies used to put in practice innovation process, positions and emotions and how this knowledge is integrated into the organizational culture as new way of doing. Organizational Learning is to become aware of the logic that dominates the organization and develop the ability to change that logic.

Key words: social innovation / organizational learning

¹ Universidad de Buenos Aires / grutty@gmail.com

² Universidad de Buenos Aires / adrianafassio@yahoo.com

Introducción. Innovación social responsable, aprendizaje e innovación organizacional

El presente artículo explora el aprendizaje que se produce en organizaciones que, si bien no forman parte del sistema educativo formal, educan y aprenden en el marco de una innovación social. El tipo particular de aprendizaje al que nos referimos es el *“aprendizaje organizacional”*, es decir, lo que aprende el colectivo de una organización al implementar acciones de capacitación en el campo sociosanitario. Creemos, que la descripción y análisis de una manifestación distinta del hecho educativo (organizaciones que aprenden), con la identificación de las causas que lo provocan y las condiciones que lo hacen posible en el contexto de la tarea de educar e innovar, será una materia de interés para aquellos preocupados por la gestión de la educación en organizaciones. Por lo tanto, a continuación, se presenta cómo se produce el aprendizaje organizacional (AO) en el marco de una innovación social, el Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios (PNCD), que ha sido tomado como contexto a partir del cual se analiza de la ocurrencia del fenómeno del AO.

El PNCD es una política socio- sanitaria de bajo nivel de complejidad a nivel nacional que se orienta a brindar cuidados domiciliarios a las personas mayores para que permanezcan en sus casas a través de dos líneas de acción: cursos de formación de cuidadoras domiciliarias y un sistema de prestación de cuidados domiciliarios, a partir de la cual las cuidadoras capacitadas brindan cuidados a las personas mayores en función de una evaluación integral del caso. Estas acciones se desarrollan a través de convenios del estado nacional con organizaciones ejecutoras.

Entendemos innovación social como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social. La innovación social supone tres dimensiones fundamentales: la satisfacción de las necesidades humanas (dimensión de contenido); cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza (dimensión de proceso); y un aumento en la capacidad socio-política y el acceso a los recursos (dimensión empoderamiento) (Gerometta, Haussemann, & Longo, 2005)

En este sentido el PNCD es una política orientada a la innovación social dado que se conforma a) como cuestión de género, en tanto relevo o alivio de cuidadoras informales, e incorporación de cuidadoras formales (con la discusión pendiente sobre la feminización de los cuidados; b) como cambio de paradigma de la política pública, que propone una problematización social de los cuidados como acompañamiento o reemplazo de las familias y c) como respuesta a la problemática del merecimiento (cuestión de derecho) en la medida en que su población objetivos son personas (cuidadores formados y personas mayores cuidadas) con insuficiencia de recursos.

A su vez, asociado al concepto de innovación, en los últimos años se incorpora el sentido de responsabilidad de la acción innovadora en tanto la necesidad de alertar sobre los perjuicios que una innovación puede acarrear sobre la población destinataria, más allá de los beneficios previstos (Comisión Europea, 2013, Stilgoe, Owen, & Machaghten, 2013).

De acuerdo con Alvarez (2015), la innovación desde la perspectiva sociológica siempre está asociada al cambio en el marco más general del cambio social y su relación con la integración y estabilidad de los sistemas. Advierte que la innovación no es toda modificación de alguno de los componentes de un sistema, sino un cambio orientado y justificado dentro de un proyecto. Es en este sentido que la innovación que propone el PNCD, se orienta a generar nuevos agentes calificados para dar respuesta en el marco de las políticas públicas a las necesidades de los adultos mayores (a su vez califica y certifica a los futuros cuidadores y propone una salida laboral).

El concepto de (AO) habitualmente se asocia a una situación de cambio³ en el comportamiento de las personas y organizaciones. Para Argyris (1999) el aprendizaje se produce en el marco de la acción cuando se detectan y corrigen errores, y conduce a la producción de nuevos hábitos y nuevas maneras de hacer. Para Ahumada Figueroa (2002) el AO está vinculado a la generación de nuevas «distinciones» en relación con el contexto con el cual interactúa la organización o su propia realidad que implica un cambio en la lógica dominante de la organización. Para de Souza Bido et al (2010) el AO es un proceso por el cual el conocimiento es creado y desarrollado siendo que el conocimiento actual impacta en futuros aprendizajes. Estos autores (2011), señalan también que el aprendizaje puede ser visto en las organizaciones en distintos niveles, por lo tanto, analizan la relación entre los individuos, los grupos y la organización.

³ Incluso Davini (2008) al referirse al fenómeno del aprendizaje que se produce en las personas, lo define como *“algún cambio o modificación en las conductas previas de un individuo siempre que éste no sea el resultado de la maduración o cambios vitales”*.

El fenómeno de AO ha sido abordado desde distintas perspectivas y presenta un buen desarrollo tanto en trabajos teóricos como empíricos. Ramírez y Zapata (2011) describen dos grandes grupos de producción teórica sobre AO a) la producción de tipo descriptiva que manifiesta una preocupación más acentuada en la caracterización del AO, es decir sobre las diversas dimensiones del fenómeno (Argyris; 1999; Gore y Mazzini, 2010; Rocha, 2013; Senge 2005; Schein, 1992); b) los trabajos prescriptivos que ponen el foco en cómo gestionar el aprendizaje en las organizaciones (Antonacopoulou, 2006a, 2006b; Bido, Godoy, Ferreira, Kenski, y Scartezini., 2011; Castañeda, 2015; Chan, 2003; Garzón Castellón y Fischer, 2010; Liao y Wu , 2009; Perlo , 2011; Rodríguez y Trujillo, 2007; Rostro Hernández y Solís Hernández, 2015; Ruas y Antonello, 2003).

Dentro de la producción empírica existen un buen número de trabajos en los que se indaga sobre los factores que promueven o permiten el AO: a) las características de la cultura organizacional de una organización que aprende (Ali, Pascoe, y Warne, 2002; Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, y Chiva-Gómez , 2012; López, Ahumada, Olivares y González, 2012; Marsick y Watkins, 2003; Watkins y Marsick 1998; Zárate, 2007); b) el aprendizaje en el marco de alianzas en la medida en que se crea una base para el aprendizaje y la transferencia de conocimientos a través de la interfaz de intercambio (Bustinza, Molina y Arias-Aranda, 2010; Kale, Singh y Perlmutter, 2000; Simonin, 1999).

Las preocupaciones centrales que por las que rondan los distintos especialistas en AO se refieren a su naturaleza, las ventajas del aprendizaje para la organización, la forma en la cual se produce el proceso de aprendizaje (se hace a en forma individual o colectiva), los niveles y tipos de aprendizaje y el rol de las alianzas en la producción de aprendizaje

Finalmente, en la literatura sobre AO existen dos posiciones muy diferentes respecto a la naturaleza del aprendizaje: la perspectiva del aprendizaje individual y del aprendizaje social (Brandi, y Bente, 2011). Es decir si el aprendizaje se produce a través de los individuos que luego se difunde, o comparte con el resto de la organización (Argyris, 1999, Senge, 2005, Nonaka y Takeuchi, 1996, Parente, 2006), o si el aprendizaje es ubicuo y forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones y constituye un proceso de participación e interacción social (Wenger, 2000, Gore, 2003, Antonacoupoulou, 2006).

Es desde esta última perspectiva que se analizan los fenómenos que se describen en el marco de esta investigación. El conocimiento, entonces, es el proceso y resultado de la participación en las prácticas organizacionales. Los aprendices son los que le dan sentido a su participación al mismo tiempo que van transformando la naturaleza y cultura de la organización en la interacción cotidiana. Puesto que trabajo, aprendizaje e innovación no ocurren en tres momentos distintos, sino que se articulan en un mismo proceso de hacer (Gore, 2012)⁴. No son los individuos quienes aisladamente retienen el conocimiento, sino que el conocimiento es distribuido dentro y entre los artefactos y los miembros de la organización en la dinámica cotidiana. Desde esta perspectiva el estudio del AO explora los contextos específicos de actividades y prácticas sociales en los cuales el aprendizaje puede ocurrir.

Cambio, generación de nuevo conocimiento, producción de nuevas distinciones, son conceptos asociados al fenómeno de AO. Según las distintas perspectivas de los autores ya sea con origen individual y propagación al colectivo organizacional o de generación de manera conjunta entre todos los miembros de la organización, siempre el aprendizaje es visto como una ventaja o una mejora para la organización.

Metodología de la investigación

Como ya se dijo, es el objetivo de esta investigación analizar los procesos de AO que se producen en el marco de la innovación social. Se eligieron tres organizaciones no gubernamentales (ONGs) convenientes con el Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (PNCD/MDS).

En una primera etapa del trabajo de campo de la investigación, de manera de obtener un panorama sobre la población organizacional en estudio, se realizó un relevamiento de información de las diferentes organizaciones que convenían con el Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios (PNCD), ejecutado por el Ministerio de Desarrollo Social a nivel nacional, a través de la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores (DINAPAM) mediante la aplicación de un cuestionario a las 76 unidades efectoras que en 2013 habían celebrado por lo menos un convenio (y que estaba en vigencia) con la DINAPAM.

El medio que se utilizó para la distribución y recepción del cuestionario fue el correo electrónico. Se analizaron los resultados

⁴ Es en este sentido que el autor remite al concepto de "organizing" de Karl Weick, donde la organización se hace en el mismo proceso e organizar. Es decir, que concibe a las organizaciones como procesos continuos de organización.

de dicha encuesta (que respondieron 46 de las 76 organizaciones ejecutoras). Se indagó sobre aspectos tales como procesos organizacionales, aprendizajes e incorporación de tecnologías, y facilitadores para el cumplimiento de la tarea por parte de las organizaciones que convenían con la DINAPAM para llevar adelante la ejecución del PNCD. El cuestionario estuvo conformado por preguntas abiertas y cerradas que se volcaron en una matriz de datos y fueron procesadas en SPSS (preguntas cerradas) y Atlas ti (preguntas abiertas).

Estos datos fueron la base de un proceso de detección de las organizaciones que llevaron adelante la capacitación de las cuidadoras domiciliarias a elegir para la realización de la segunda etapa del trabajo de campo: la elección de tres casos a ser estudiados en profundidad (estudio de caso comparado) a partir del criterio de haber realizado por lo menos dos convenios de capacitación y de haber cerrado el proceso administrativo de rendición de cuentas con el organismo conveniente a nivel nacional.

Se entrevistaron cinco organizaciones para acordar la viabilidad de realizar la investigación y algunas de ellas no aceptaron ser parte de la misma por considerarse “evaluadas”. Las tres organizaciones seleccionadas presentan características y población objetivo muy diversa: la primera orientada a brindar formación en cuidados domiciliarios y la articulación con la población demandante de servicios de cuidados de sectores medios de la CABA, a partir de la conformación de un padrón que administra y un seguimiento básico de la satisfacción en el desempeño del cuidador formado evaluado por la familia que lo emplea. La segunda, ubicada en el área de La Cava en el Partido de San Isidro (PBA), orientada a brindar servicios a niños, adolescentes y familias en situación de riesgo sociosanitario, sin experiencia en trabajo con personas mayores, que no ha podido formar una bolsa de trabajo y solo de modo informal articula demanda del servicio de cuidados y cuidadores a partir de los contactos personales de los miembros del staff de la organización con la comunidad. Y una tercera en el Partido de Lezama (PBA), orientada a brindar formación en cuidados a población rural y que se ha convertido en referente en la comunidad en la articulación de oferta y demanda de cuidados. El trabajo de campo fue realizado durante el año 2015.

Tabla 1 . Caracterización de las ONG. Año 2015

Casos	Ubicación	Medio ambiente	Sector socioeconómico demandante del servicio	Sector socioeconómico de pertenecía a los cuidadores a formar/ formados	Profesionalización	PNCD	Bolsa de trabajo
1(10e)	CABA	estable	medios	medios/ medios bajos/ inmigrantes	alta	si	si
2 (8 e)	AMBA	turbulento	Medios/ medios altos	bajos/ vulnerables	media	no	no
3 (6e)	Interior PBA	Estable/ adverso	medios	bajos	alta	si	si

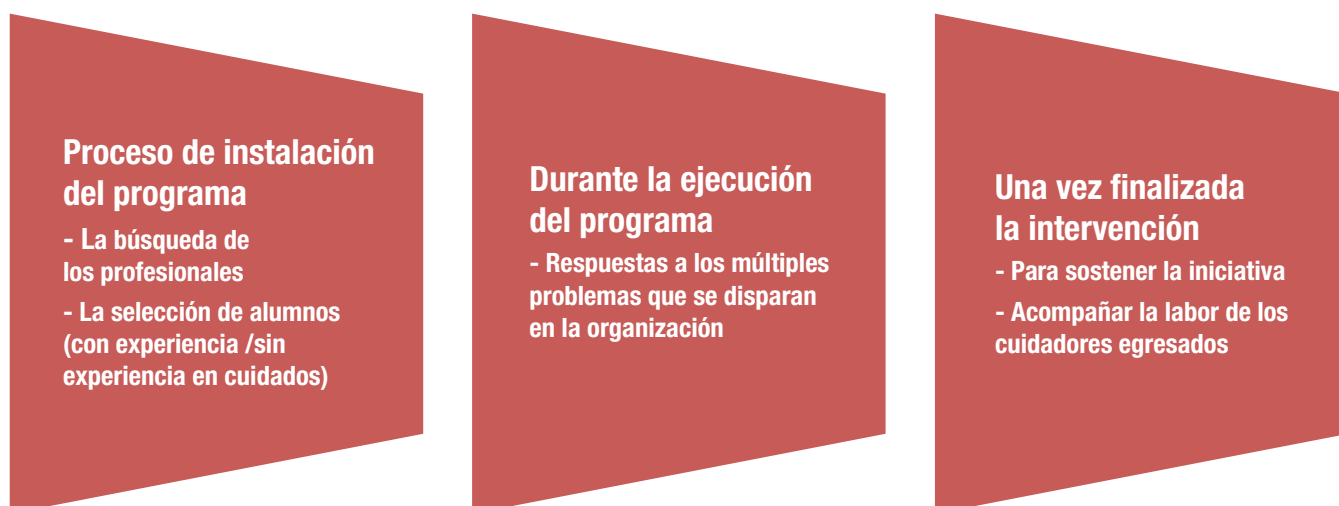
Se elaboró un protocolo de entrevista no estructurada a partir de la revisión de protocolos existentes con relación al AO, que se constituyó en un producto original de la investigación. Se realizó el trabajo de campo a partir de observación en los lugares de trabajo de las tres ONGs y entrevistas a directivos, coordinadores generales y grupales del proyecto, docentes de la formación, cuidadores formados y voluntarios que colaboran con el proceso de formación de cuidadores domiciliarios y con la articulación entre familias demandantes del servicio y cuidadores formados. Como así también un grupo de discusión con el equipo técnico del Ministerio de Desarrollo Social a cargo del programa. Se realizaron en total 25 entrevistas que fueron grabadas, desgrabadas y luego procesadas en Atlas ti, juntamente con las observaciones del campo.

Tabla 2. Variables y preguntas orientadas a la exploración del aprendizaje organizacional (AO)

Variable	Definición conceptual	Preguntas
1.Causas del AO	El motor que dispara el aprendizaje: una crisis, deseo de mejorar, la resolución de un problema, el trabajo con otros actores dentro de la organización, el trabajo con otros actores por fuera de la organización, otras organizaciones, la inclusión de nuevas prácticas de hacer las cosas el fenómeno de la distancia cultural en el trabajo con destinatarios, profesores, etc...	<p>¿Cómo se identifican los problemas?</p> <p>¿Cómo se identifican errores como soluciones propuestas que no resuelven los problemas?</p>
2.Condiciones del AO	Son las características de la organización que hacen posible la ocurrencia del aprendizaje organizacional. Por ejemplo, la existencia de una cultura abierta a la incorporación de nuevas prácticas, estilos de liderazgo democráticos, apertura a una comunicación horizontal, la comunicación eficaz, justicia organizacional, valoración positiva hacia el cambio (cultura proactiva), etc.	<p>¿Cómo se logra la identidad común?:</p> <p>¿Cómo se logra que los mecanismos de solución de los problemas se constituyan en una oportunidad de aprendizaje?</p> <p>¿Cómo se trabaja para que los miembros de la organización tengan acceso a la información?:</p> <p>¿Cómo se trabaja con el desarrollo de las capacidades personales?</p> <p>¿Cómo se lleva adelante la comunicación?</p>
3.Tipos de AO	Aquello que se aprende o se incorpora a los modos de ser en la organización, por ejemplo: nuevos saberes, nuevas prácticas, tecnologías, nuevos valores, se desarrollan nuevas capacidades, se generan nuevos productos/servicios.	¿Qué es lo que aprendieron, nuevos saberes, nuevas prácticas, nuevas formas de pensar, nuevas tecnologías, nuevos...?
4.Los aprendizajes y los resultados	Cómo se produce el aprendizaje, cuál es la historia de su generación, como es su origen. Cuáles son los efectos de los resultados de una acción (proyecto, actividad, etc.).. Los efectos refieren a los cambios en los que se manifiesta el aprendizaje.	<p>¿Surgen respuestas innovadoras a los problemas? ¿Cómo se trabaja con estas nuevas soluciones?</p> <p>¿Cómo se incorporan en la rutina diaria?</p> <p>En la alianza que se realiza con otras organizaciones ¿Cuáles son los beneficios para la organización?</p> <p>¿Si surgen conflictos como se manejan? ¿Cuáles son los resultados que esperaban obtener? ¿Se logró lo deseado? ¿Lo pudieron evaluar? ¿Cuáles fueron los resultados supuestos/reales/ deseados?</p>

Se consideraron tres momentos en relación con las fases de implementación de una innovación social en el marco de la capacitación en cuidados y del AO: (instalación, ejecución y final de la intervención en la implementación de la política pública)

Gráfico 1. MOMENTOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



Fuente/ Elaboración propia.

Resultados: El AO desde la mirada de los actores

En los apartados siguientes se analizan las tres organizaciones consultadas describiendo las situaciones que dan origen al AO para luego analizar las condiciones que lo hacen posible y los tipos de AO alcanzados.

1. Los problemas que enfrentan las organizaciones como motor del AO en el proceso de instalación y ejecución del programa

La puesta en marcha de una innovación requiere de un esfuerzo considerable para encontrar los senderos que hagan viable la transformación propuesta. En este proceso se encuentran situaciones que suelen disparar la aparición de nuevas formas de hacer, de pensar, de concebir, no ensayadas antes, es decir AO. El motor que dispara el aprendizaje puede ser: una crisis, deseo de mejorar, la resolución de un problema, la inclusión de nuevas prácticas, el trabajo con otros actores dentro de la organización, el trabajo con otros actores por fuera de la organización (por ejemplo, la distancia cultural en el trabajo con destinatarios), o con otras organizaciones. No necesariamente se trata de un obstáculo, pero lo interesante es que presenta un estímulo para repensar la práctica de manera distinta a lo que se suponía o había previsto. Se describen a continuación las situaciones que pusieron en marcha nuevas estrategias y conocimientos en los casos analizados, entre ellos: los saberes previos de los destinatarios, la heterogeneidad de perfiles socioculturales y demográficos, la experiencia previa en el campo específico, las relaciones entre el personal voluntario y el rentado.

Uno de los ejes problemáticos hallados en todos los casos fue la necesidad de adaptar el programa a la idiosincrasia de la población a la que está siendo dirigido. Dadas las credenciales de las alumnas futuras cuidadoras⁵ (primaria completa y en algunos casos completan la escolaridad primaria a la par que realizan la capacitación en cuidados), se hace necesario revisar las modalidades de aprendizaje y de enseñanza y las estrategias de evaluación de la población destinataria (estrés frente a los exámenes escritos, por ejemplo).

Muchas, muchas, muchas dificultades, no solamente en el momento de la evaluación que nunca fue tomado de parte del equipo como la evaluación tradicional que tenían ellas en su cabeza, sino como una instancia de aprendizaje. Pero era difícil la escucha de la clase. Y yo como docente, por ahí lo que uno hacía, también tenía que ver uno de los obstáculos, mucha gente con vergüenza, digamos, por esto. Entonces potenciar el saber ese del otro. Nosotros poníamos mucho, o por lo menos nosotras, trabajábamos mucho sobre la experiencia y re tensar a la luz de la teoría, cómo se pone en juego todo esto. (...).

⁵ En adelante se utilizará cuidadoras porque prácticamente la totalidad de los cuidadores formados en los casos que se estudian son mujeres.

Entonces ahí recuperas la voz de todos porque si no él que se anima, el que no se anima y quedamos ahí. Mucha gente tenés, digamos, la señora de 60 años que toma la palabra y que habla, y está la señora de 60 años que no tiene formación, que no se anima a hablar porque no sabe expresar todo ese saber que tiene, digamos, porque es no formal, pero lo tiene (el conocimiento). Entonces por ahí una de las estrategias, por lo menos como docente fue esa, poder recuperar esas potencialidades que tenía, y esos saberes ¿sí? (Coordinadora general y profesora, organización 3)

Las organizaciones plantearon dificultades en la *coordinación de profesionales con formación o condiciones muy diferentes*. Por ejemplo, en general las ONG cuentan con voluntarios que trabajan en la capacitación/ coordinación/ tareas de apoyo a la formación en cuidados y los equipos profesionales. A veces, la relación entre ambos, dados los diversos grados de compromiso; de formas de articulación con la organización (empleo remunerado vs. trabajo voluntario por valores compartidos); cantidad de horas de trabajo en la organización y conocimiento de los lineamientos del trabajo organizacional, se hace compleja. La brecha de origen social existente entre voluntarios y profesionales (en general de sectores medios) y las cuidadoras formados o en formación (en general de sectores bajos) se suma a las diferencias y favorece la construcción de relaciones asimétricas orientadas al asistencialismo, que no son fáciles de modificar.

Estas diferencias dan lugar a la necesidad de instalar capacidad de articulación y diálogo, recuperando la experiencia acumulada a través del tiempo. De allí la relevancia de la reiteración de las experiencias de aplicación del programa y la reflexión sobre lo aprendido para la incorporación de conocimiento en la organización generando mecanismos de articulación entre los distintos actores involucrados; y de algunos profesionales de adaptarse a un público con bajo nivel educativo.

Si bueno, a ver, la primera instancia que es de nivelar a los alumnos es bastante difícil y en eso tiene una tarea fundamental la coordinadora pedagógica. En los últimos (cursos) a nosotros nos estaban pidiendo certificado de escolaridad primaria, en los primeros no. Entonces había (entre los alumnos) gente que no había terminado la primaria y que la verdad era para los docentes muy difícil transmitir algunos conocimientos. Y bueno, ya te digo, con eso trabajaba mucho la coordinadora pedagógica (..) algunas veces que había que explicarles de otra manera, mucho más sencilla de lo que se hacía con el resto. Y esto también es caminar sobre la cornisa porque ellos me decían: “si nosotros estamos en un nivel muy bajo hay quienes se nos van porque no les interesa; si nosotros elevamos el nivel, hay quienes no se van, pero no entienden. (Presidenta ONG, organización 3)

La *dificultad de mantener los equipos profesionales* en las sucesivas versiones de desarrollo del programa; y la *rotación de voluntarios* son obstáculos que no han sido resueltos en ninguno de los casos, dado que estos problemas se siguen presentando. Así también las dificultades en las zonas rurales/ marginales de incorporar docentes con conocimientos gerontológicos (falta de disponibilidad). En esta dirección Suárez (1995) plantea tres factores que pueden explicar las debilidades de las organizaciones no gubernamentales: el grado de vulnerabilidad; el grado de obsolescencia y la inadecuación. El grado de vulnerabilidad es analizado a través de tres dimensiones básicas: a) profesionalización incompleta; b) institucionalización precaria y c) financiamiento discontinuo que aparecen claramente en los relatos de los entrevistados

Asimismo, la *heterogeneidad de la población a entrenar* como cuidadoras fue otro de los problemas encontrados entre los alumnos (jóvenes/mayores; con /sin práctica de cuidados formales /informales previos; argentinas/migrantes de países limítrofes). Lo que genera la dificultad de los profesores de trabajar con grupos muy variados internamente en términos culturales y de saberes de previos.

La *necesidad de atención a cuestiones problemáticas de vida de las destinatarias* que requieren de habilidades muy específicas para acompañar y sostener desde el programa en la decisión de formarse como cuidador. Las cuidadoras encuentran en el PNCD la oportunidad de encontrar trabajo como forma de resolver sus problemas económicos, pero a su vez se dan cuenta que el rol del cuidador implica una labor de contención a otros que se encuentran en situación muy vulnerable. Se produce entonces una suerte de paradoja, en la cual, desde el rol de cuidador, se ayuda a sí mismo ayudando a otros. En general este lugar es tomado por mujeres, cuyo rol asumido culturalmente siempre ha sido el de “cuidar a otros”

Y sumado a las representaciones que hay en torno a lo que significa ser cuidador también, entonces es como muy complejo. Y la gran mayoría, también, con una mochila pesada cada uno de los que venía a trabajar de cuidador y poder dejar esta mochila para sostener la de otro. (Coordinadora general y docente organización 3)

En este mismo sentido otro problema a resolver es el *abandono de las alumnas futuras cuidadoras frente a las dificultades de afrontar situaciones límites de sus propias vidas* (de hijos/ separaciones de parejas/falta de trabajo/ poca tolerancia de sus empleadores para disponer de tiempo de formación).

También se registran *problemas una vez que las cuidadoras están formadas*. El proceso administrativo de acceso a subsidios en el programa se prolonga más allá de lo planificado, son plazos que las ONG ejecutoras del programa no pueden controlar. Esto conlleva a dificultades, tanto para conveniar nuevos cursos de capacitación como de continuidad con el componente II del programa (prestación del servicio de cuidados) por los períodos de espera de financiamiento, lo que supone tanto la pérdida de los equipos de coordinación como de los profesionales capacitadores.

Uno de los problemas que enfrentan es la *dificultad de articulación entre oferta y demanda* (cuidadoras formadas y las familias demandantes del servicio), que salvo en uno de los casos, se realiza de modo informal a partir de los contactos de los miembros de la ONG. Así como la pérdida de recursos y capital social cuando la cuidadora formada vuelve a trabajar de empleada doméstica porque no encuentra otra posibilidad de inserción laboral, en la mayoría de los casos por incapacidad de articular con quienes necesitan el servicio.

En todos los casos existe una gran dificultad de mantener los padrones de cuidadoras al día (perfil/ horarios de trabajo), puesto que las cuidadoras una vez que consiguen trabajo se “olvidan” de comunicarlo a la ONG y solo se “acuerdan” cuando están sin trabajo. Si bien las organizaciones trabajan esto con las cuidadoras, ellos naturalizan estas conductas dado el grado de informalidad en el que se desarrolló su vida laboral.

Mayor aún es la dificultad de *brindar contención a las cuidadoras que se encuentran trabajando y seguimiento de la calidad de la prestación de cuidados* brindada por las cuidadoras: solo en un caso se hace un seguimiento pautado a partir de un llamado telefónico al hogar/ referente familiar de la persona que recibe la prestación.

Nosotros identificamos problemas a partir de distintas fuentes. Algunas veces la detección tiene que ver con devoluciones que nos hacen los usuarios del servicio en el caso del servicio de intermediación laboral, está bueno dividir, nosotros tenemos dos tipos de servicios uno es de formación y capacitación y el otro es un servicio de intermediación laboral de cuidadoras, donde somos una ONG que intermediamos y de manera gratuita contactamos a familias que necesitan cuidadoras con cuidadoras egresados de nuestros cursos.” (Director, organización 1)

Por otro lado, existen obstáculos relacionados con las historias de vida de trabajo informal, su ambivalencia y pasajes entre trabajo doméstico y trabajo de cuidados, sumado al bajo nivel educativo de las cuidadoras que dificultan su formación constante / actualización en el caso de cuidadoras formadas. Estas dificultades van a requerir que las organizaciones, más allá de lo estipulado por las normas del PNCD, desarrollen estrategias de resolución. En algunos casos las han implementado y otras veces han quedado pendientes.

Tabla 3. Las causas del aprendizaje organizacional/soluciones propuestas en el proceso de instalación y ejecución del programa

Causas del AO	Soluciones /aprendizaje
Las modalidades de aprendizaje de la población destinataria (stress frente a los exámenes escritos)	Nuevas formas de resolver esta situación sin abandonar la forma de evaluación). Estrategias orales/ teatralización/learning by doing/ recuperación de las experiencias de las estudiantes
Heterogeneidad de la población a entrenar como cuidadoras (jóvenes/mayores; con /sin práctica de cuidados formales /informales previa; argentinas/ migrantes de países limítrofes)	Apoyo especial a las mujeres de mayor edad que son parte de la población en formación (dificultades de aprendizaje por tiempo transcurrido desde su escolarización)
El abandono de las alumnas cuidadoras frente a las dificultades de afrontar situaciones límites de sus propias vidas	Importancia del asesoramiento pedagógico en todo el proceso de capacitación Contención afectiva a las cuidadoras en el proceso formación /empatía/tolerancia/ flexibilidad en lo referente a cumplimiento de horarios Acompañamiento psicológico de las cuidadoras. Espacios de contención y catarsis Facilitación de estudio en grupos. Promoción de la solidaridad entre cursantes

Causas del AO	Soluciones /aprendizaje
<p>Relación del equipo profesional con los voluntarios.</p> <p>Dificultad de formar voluntarios y profesionalizarlos.</p> <p>Dificultad de mantener el compromiso de los voluntarios a través del tiempo. Alta rotación</p> <p>Brecha entre los voluntarios (sectores medios) y las cuidadoras formadas y en formación</p>	<p>No han encontrado solución a la falta de fidelización de los voluntarios</p> <p>Trabajo con los voluntarios desde el paradigma de inclusión social de los cursantes y no desde el asistencialismo</p>
<p>Dificultades en la coordinación con profesionales con formación muy diferente, necesidad de instalar capacidad de articulación y diálogo.</p> <p>Dificultad de algunos profesionales de adaptarse a un público con bajo nivel educativo</p>	<p>Trabajo de coordinación realizado por los coordinadores generales y grupales que trabajan los temas propuestos en el currículum desde la experiencia de los cuidadores en formación con una perspectiva integral de la problemática de la persona mayor a ser cuidada</p> <p>Trabajo de “traducción” de los contenidos dados por los profesionales a niveles de abstracción y complejidad menores</p>
<p>Dificultades en las zonas rurales/ marginales de profesionales docentes con conocimientos gerontológicos</p> <p>Dificultades de continuidad en la formación por los períodos de espera de financiamiento</p> <p>Dificultad de articulación de oferta y demanda (cuidadores formados y las familias demandantes del servicio)</p> <p>Dificultad de mantener los padrones de voluntarios al día (perfil/ horarios de trabajo)</p>	<p>Búsqueda de formación gerontológica por parte de los profesionales docentes (autodidacta y en posgrados).</p> <p>Se espera a último momento para convocar a los equipos técnicos cuando ya se consiguió el financiamiento, pero esto dificulta el contar con ellos, puesto que algunos tienen otros compromisos. Se tiene listados alternativos para cubrir los puestos</p> <p>Creación de bolsa de trabajo/ fracaso en la creación de cooperativas de trabajo</p> <p>Creación de registros informales a través de los docentes, personal técnico de las ONG y voluntarios</p>
<p>Dificultad de contención y seguimiento de la calidad de la prestación de cuidados brindada por la cuidadora</p>	<p>Creación de registros y trabajo de personal técnico y voluntarios para su actualización</p> <p>Supervisión informal del trabajo por parte de los profesionales que trabajan en las ONG en comunidades pequeñas</p> <p>Equipo profesionalizado de voluntarios que inquietan sobre la satisfacción de las familias/ personas mayores que reciben el servicio de cuidados y eventual apartamiento de quienes son motivo de quejas</p>
<p>Dificultad de formación constante de los cuidadores formados (teniendo en cuenta su bajo nivel educativo y su ambivalencia entre trabajo doméstico y trabajo de cuidados)</p>	<p>Exigencia de capacitación constante por parte de organismos públicos y ONG que contratan a los cuidadores, especialmente para trabajar en geriátricos. Articulación con los organismos que demandan esta capacitación permanente, lo que genera un “mercado” de formación continua (alianzas, que en general deviene de la pertenencia a más de una organización/contactos personales de los coordinadores).</p>

Fuente/ elaboración propia

2. Condiciones del AO

Por condiciones del AO referimos a las características de la organización que hacen posible la ocurrencia del aprendizaje que es disparado por situaciones no previstas en el proceso de implementación de la innovación o en la marcha de la misma. De acuerdo a los casos estudiados se observaron que ciertas formas de gestión han permitido la ocurrencia de AO, como, por ejemplo: una cultura abierta a la incorporación de nuevas prácticas, estilos de liderazgo democráticos, apertura a una comunicación horizontal, la comunicación eficaz, justicia organizacional, valoración positiva hacia el cambio, heterogeneidad y diversidad en los perfiles, continuidad de las actividades, y el posicionamiento de la organización en el contexto. Algunas de las manifestaciones de estas condiciones se presentan en los casos analizados.

Una cultura abierta a la incorporación de nuevas prácticas fue una práctica exitosa en todas las organizaciones. En el caso de la organización 1, se acordó con el personal voluntario y no voluntario que todos aprendieran a hacer el trabajo de los otros. La flexibilidad y la apertura a la realización de nuevas tareas conllevan a resolver situaciones, que en organizaciones que no tienen financiamiento continuo, no siempre tienen fácil resolución. Por otro lado, esta actitud flexible como valor de la cultura organizacional permite la apertura de líneas de trabajo que no habían sido previstas en el inicio del programa.

Después cada uno tiene su función y lo que intentamos es como cambio este año es que todo el mundo tiene que saber hacer todo, y estamos en eso hay un grupo que si porque muchas de las que están en atención estuvieron en el curso, conocen, y las otras que son las que te cuento, que sepan no para que lo hagan, que en un momento de emergencia que no haya nadie que por lo menos agarra el padrón y puede mirar. Llama alguien que dice estoy en una emergencia, en un hospital necesito a alguien que venga a cuidar a mi papa. Entonces mira quien está sin trabajo que viva en esa zona, que vaya en ese horario que tiene libre. (..) Entonces por lo menos que sepan hacer eso (Coordinadora general, organización 1)

Los estilos de liderazgo democráticos y la tolerancia del error, son necesarios si se implementa una modalidad de trabajo flexible. La apertura a una comunicación horizontal, y la escucha permanente son posibilidades a partir de la puesta en marcha de dispositivos o espacios para acercar inquietudes. La flexibilidad en los roles y la horizontalidad del trato permiten a los actores circular por las variadas tareas y un grado mayor de comprensión de las diversas situaciones lo que posibilita aprender de la experiencia.

(...) hay como dos cosas culturalmente muy instaladas. Las trabajadoras sociales tienen todas las semanas un día a la semana supervisión, y se juntan todos uno cuenta el caso, todos opinan, eso es parte de la cultura de acá, que (...) hay aprendizaje de las personas, hay aprendizaje de los equipos. Personalmente, yo creo, mi visión es que la organización aprende, la organización son las personas, son su gente; entonces yo creo, yo te diría, yo creo que seguramente que hay aprendizaje organizacional pero eso tiene que ver mucho con el líder o los líderes porque eh... si el líder puede, o el referente el coordinador o el subdirector, director de área o lo que fuere, está atento a estas cuestiones, trabaja con el equipo, escucha lo que el equipo le tiene para decir y vos puedes aprender, o sea, toda organización puede haber aprendizaje organizacional, lo importante es que quien luego tiene que llevar adelante los cambios los pueda llevar adelante, o toma consulta a la gente, que después haga algo con eso, que crea que tiene algo para aprender, que considere que no sabe todo ni la organización es la mejor, ni todo lo demás. (Director, organización 1)

Como ya se dijo, la relación entre idóneos (cuidadoras en formación) y profesionales (docentes) en el desarrollo de los cursos genera conflictos. La flexibilidad y la comunicación horizontal permiten la ocurrencia de situaciones que desestructuradas de una situación de enseñanza y aprendizaje tradicional dan lugar a la emergencia de una nueva forma de resolver conflictos entre adultos que se están formando.

Cuando la innovación atiende a problemas sociales complejos la interdisciplina y la capacidad de trabajo interdisciplinario es una condición virtuosa para el abordaje de los problemas. De esta manera, *la constitución de equipos de perfiles heterogéneos*, puede ser una ventaja interesante, pues da la ocasión de alternar con personas con puntos de vista distintos y si se trabaja con apertura y flexibilidad enriquece la tarea.; aunque también puede generar dificultades.

La prolongación de las actividades y el buen posicionamiento en el contexto a través de vínculos influyentes que se construyen, son condiciones de sostenimiento del programa. La implementación del programa por períodos prolongados permite desarrollar relaciones provechosas con los miembros de la comunidad donde se inserta la organización. Estas personas o instituciones van a proveer de insumos, espacios o apoyo para las iniciativas de la innovación. La constitución de estas relaciones y/o el establecimiento de redes y su sostenimiento (capital social) pone en marcha el AO.

3. Tipos de AO

Los tipos de AO refieren a qué es lo nuevo que se aprende a raíz de la puesta en marcha de la innovación y se incorpora en la forma de hacer en la organización. ¿Qué se aprende? De acuerdo con lo observado en cada caso, se aprenden conocimientos, procedimientos, tecnologías, valores. Estos saberes serán aprovechados por las organizaciones para llevar adelante la tarea, para mejorar su performance en las distintas ediciones del programa, en síntesis, para resolver problemas. Algunas de las evidencias de aprendizaje en cada una de las ONG adoptaron las formas de: *nuevos saberes técnicos específicos sobre los adultos mayores, capacidad para identificar las fortalezas y debilidades del programa, adopción de nuevas formas de mirar o*

puntos de vista “posicionamientos”(valores) , nuevas estrategias o herramientas para la gestión con el contexto, los tiempos y los recursos , estrategias de gestión/ contención de las emociones, gestión de grupos para lidiar con la diferencias culturales.

Nuevos saberes técnicos específicos sobre los adultos mayores. Es lógico que lo primero que se aprende al estar trabajando en un campo específico son *conocimientos técnicos sobre el objeto de trabajo*, en este caso el campo de los adultos mayores.

(...) toda la comisión directiva hemos aprendido mucho sobre las personas mayores. Sobre no tener prejuicios, eso para todos nosotros es importante, cuando nos juntamos en la comisión directiva y nos ponemos a ver cómo pensábamos hacía 10 años sobre un adulto mayor y la mirada que tenemos ahora,(...) Nos hizo visibilizar al adulto mayor, nos hizo entender que las personas que están con ellos tienen que estar capacitadas, nos hizo entender que las personas que los cuidan tienen que poner sus espacios para poder seguir adelante con esa tarea y nos hizo entender que es una tarea súper ardua y que si ellos no están todo el tiempo acompañados desde algún lugar, no pueden llevarla a cabo o no la van a poder llevar a cabo correctamente. (Presidenta, organización 3)

La adopción de nuevas formas de mirar o puntos de vista o “posicionamientos” (valores). Una mirada atenta a las distintas experiencias vividas permite reflexionar, capitalizar la experiencia frente a la práctica y alcanzar nuevos posicionamientos, o nuevas formas de comprender la gestión del PND. En un programa de esta naturaleza, atravesado por situaciones de vida tan límites y en contexto de carencialidad es difícil “sacarle el cuerpo” a las contingencias que se presentan, la tarea impacta en las personas tanto desde la dimensión técnica como hasta la moral-afectiva.

Muchos docentes y muchos colegas decían “bueno y yo me preocupo a ver que les dejo a mis alumnos”. No es solamente qué les dejo, qué me dejan también, porque esto es *un ida y vuelta*, porque si no, no sé. Está buenísimo uno que tenga un objetivo y digamos uno tiene que dejar algo en el otro, pero el otro también me deja, yo me voy distinto, yo me iba distinta. Y te sirve para otras experiencias. (Coordinadora general y profesora, organización 3).

Capacidad de identificar las fortalezas y debilidades del programa. Si bien reconocer los aprendizajes no resulta una tarea fácil para los mismos actores, las distintas ediciones del programa permiten hacer un balance e identificar fortalezas y debilidades para poder corregir el curso de acción.

(...) uno en la vorágine no tiene tiempo de reflexionar, de qué es lo que quedó, qué es lo que aprendió. Pero obviamente es riquísimo para nosotros en lo personal y creo que también como equipo en su momento, fue productivo. Y que el análisis venía cuando organizábamos el siguiente. No en lo inmediato, cuando se finalizaba, (...) al sentarte a organizar el próximo, bueno, se marcaban los beneficios, los pros y los contras del curso anterior. De hecho, creo que me sirvió de uno a otro (distintas cohortes). Por ahí desde mi posicionamiento ya no era el mismo de la primera vez, al segundo, al tercero, al cuarto; si bien los grupos varían, el contexto varía, pero eso como que siempre estaba, surge. Y en mí, creo que la riqueza que me produjo a mí es poder también implementar, antes que apareciera por ahí uno ya estaba al tanto de esto y trabajado de alguna manera. (Coordinadora general y profesora, organización 3).

Nuevas estrategias o herramientas para la gestión con el contexto. En algunos casos se establecieron nuevas estrategias para resolver problemas de recursos, con la asistencia de otras organizaciones. Una estrategia consistió en generar, previamente a la convocatoria para la edición de cada cohorte de alumnos, la realización de un trabajo de sensibilización y compromiso de los actores locales que podrían contribuir con el programa. Eso se aprende y queda instalado como una modalidad de trabajo con el contexto.

Internalización de ciertas prácticas que no estaban previstas en el proyecto que debieron ser descubiertas previamente. En los procesos de instalación del PNCD se produce la combinación de varios factores: los tiempos burocráticos de la administración pública, los tiempos y disponibilidad de los recursos humanos que formarán parte del plantel docente y los de los alumnos. Como los tiempos burocráticos son muy largos, una de las organizaciones puso en práctica la estrategia de contactar previamente equipos dobles de profesionales para tener reemplazos frente a las frecuentes pérdidas de docentes que, al pasar tanto tiempo desde la convocatoria inicial, a la hora del arranque de las actividades ya no disponían de tiempo para llevarlas a cabo

La adaptación de las prácticas de acuerdo con el perfil de los destinatarios, como se explicó párrafos arriba, implicó la generación de nuevas herramientas de gestión para lidiar con las diferencias culturales de las destinatarias del PND, esto supuso, en varias de las organizaciones:

- *Apoyo especial a las mujeres de mayor edad* que constituyen gran parte de la población en formación por sus dificultades de aprendizaje debido al tiempo transcurrido desde su escolarización.
- *Nuevas formas de evaluación en los cursos.* Frente al temor de las alumnas a las evaluaciones se implementaron nuevas formas de resolver esta situación sin abandonar la evaluación como parte del proceso de enseñanza.
- *Implementación de estrategias orales/teatralización/learning by doing/* con el objeto de recuperación y valoración de las experiencias de las estudiantes.
- *Facilitación de estudio en grupos.* La promoción de prácticas de solidaridad entre cursantes permitió a las cuidadoras en formación controlar la ansiedad frente a una situación novedosa en el contexto del grupo de aprendizaje.
- *Consideración del asesoramiento pedagógico en todo el proceso de capacitación,* para atender las dificultades de manera personalizada.
- *Contención afectiva a las cuidadoras en el proceso de formación.* Lo que supuso la generación de /empatía/tolerancia/flexibilidad en lo referente a cumplimiento de horarios, debido a situaciones de vida muy dispares.
- *Acompañamiento psicológico de las cuidadoras.* Se dio lugar a espacios de contención y catarsis, en especial frente a lo arduo de la tarea que desempeñan
- *Trabajo de “traducción” de los contenidos dados por los profesionales a niveles de abstracción y complejidad menores,* debido a las características de los alumnos que provienen de culturas distintas, tienen una formación previa precaria y en casi todos los casos muy lejana en el tiempo.

Estas estrategias se incorporan como nuevas formas de hacer, como parte de la cultura de la organización. De esta manera se observa como innovación, aprendizaje y cultura son conceptos muy cercanos y altamente conectados. Así como la resolución de los problemas de integración interna y adaptación externa (Schein ,1992) constituyen la ocasión para la creación de cultura organizacional, los problemas que suponen las innovaciones para su puesta marcha serán motor de aprendizajes que se transforman en hábitos y se incorporan a la cultura.

Cabe destacar como una reflexión adicional en relación con este proceso, que es la dificultad en los miembros de las organizaciones estudiadas de poder evocar e identificar los aprendizajes realizados a partir de la resolución de los problemas que enfrentan en la consecución de sus objetivos. También se pierde la noción de evolución a través del tiempo, no recuerdan con precisión las etapas/períodos/momentos en los que se reorientó la acción en función de los cambios propios o del contexto organizacional. Los aprendizajes no se registran, se naturalizan e incorporan al devenir cotidiano.

Gráfico 2. Tipos de Aprendizaje Organizacional



Fuente/ Elaboración propia

4. Los aprendizajes y los resultados

La literatura sobre AO insiste en que las organizaciones exitosas (Senge, 2005) son las que tienen capacidad de aprender. Sin embargo, a pesar de que puede decirse que las tres organizaciones aprendieron y que lo aprendido, sin duda, contribuye a la generación de resultados, esto no garantiza el éxito. Las organizaciones ponen en juego diversas estrategias a partir de la experiencia transitada: en relación con las metas que propone el PNCD, sólo una de las organizaciones siguió adelante con las actividades de formación (además, ya lo hacía previamente a su asociación con el programa). Las tres organizaciones fracasaron en la creación de cooperativas de cuidadores formados (otras de las metas propuestas por el PNCD), solo en un solo caso pudieron armar una bolsa de trabajo que funciona formalmente. Las otras dos organizaciones solo han podido organizar registros informales, que sirven para articular oferta y demanda de cuidados a través de los docentes, personal técnico y voluntarios de las ONG, falencia justificada por las organizaciones como una continuidad de su funcionamiento “casi como una familia”.

Es decir, en el marco de la aplicación de la innovación, las organizaciones aprendieron a organizar estructuras flexibles de trabajo, formas de articulación con los distintos perfiles de los miembros de la organización, y hacia el contexto en alianza con otras organizaciones. Esto les permitió sostener las distintas ediciones del PNCD, que pudieron abordar exitosamente, pero con las limitaciones señaladas en términos de resultados.

A modo de cierre

De acuerdo a lo observado en los tres casos estudiados, el AO se va construyendo en las sucesivas ediciones del programa en la constante interacción de los miembros de la organización y los actores externos. Las prácticas de gestión flexibles y horizontales son condición para la generación de aprendizaje en estos casos, así como la continuidad de la experiencia.

Más allá del éxito o fracaso de cada edición del PNCD, efectivamente se produjo aprendizaje en estas organizaciones. La capitalización que han hecho de esos saberes es variable en cada una y no sólo depende de su capacidad, sino de la fortaleza organizacional existente (antigüedad, historia previa, disponibilidad de recursos, reconocimiento) y también de variables del contexto en el que se insertan las organizaciones.

Finalmente, una particularidad del fenómeno de AO que interesa destacar en base a futuros trabajos es que, tanto para los investigadores que analizan el fenómeno como para los mismos sujetos que aprenden, los aprendizajes realizados son difíciles de identificar. Cuando el observador externo pregunta *¿qué aprendió usted en este período?* el interlocutor usualmente no sabe qué responder. Una hipótesis posible es que los mismos actores los pierden de vista, pues estos saberes se integran al hacer cotidiano naturalizando su ocurrencia (como si siempre hubieran existido). La identificación de los aprendizajes realizados exige un esfuerzo de reflexión adicional, que no se produce espontáneamente, a veces, éstos se confunden con los logros del programa, o con la valoración del programa, o con la cultura de la organización a la cual se encuentra muy ligado. Pero, más allá de esta dificultad de observación, el aprendizaje es un fenómeno que se produce y afecta los conocimientos, puntos de vista de las personas, y formas de hacer en la organización

Referencias bibliográficas

Ahumada Figueroa, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XI, 139-148.

Ali, I., Pascoe, C., y Warne, L. (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology and Society*, 5(2), 60-68.

Alvarez, M. (2015). Reflexiones en torno al concepto de innovación y la universidad. En N. F. Lamarra, *La innovación en las universidades nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo*. (págs 25 a 42). Buenos Aires: EDUNTREF.

- Antonacopoulou, E. P. (2006a). *The challenges and Prospects of learning-in-practice*. Paper presented at the Conference at the University of Warwick, Coventry.
- Antonacopoulou, E. P. (2006b). The relationship between individual and organizational learning. New evidence from managerial learning practices. *Management learning*, 37 (4), 455-473. doi:10.1177/1350507606070220
- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires- Barcelona-Mexico: Granica.
- Bido, D. d. S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., y Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. REAd – *Revista Eletrônica de Administração*, 17, 58-85.
- Brandi, U. y E., Bente. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. En Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bustinza, O. F., Molina, L. M., y Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Chan, C. C. A. (2003). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235. doi:10.1046/j.1473-6861.2003.00057.
- Comisión Europea. (2013). *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Davini, M. C. (2008). *Métodos de Enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.
- de Souza Bido, D., Godoy, A. S., Quiroga, G., Amaral, D., Yoshida, E., & Riquetti, A. (2010). *Relação entre a Aprendizagem Organizacional e o Desempenho Organizacional: uma abordagem baseada no conceito de estoques e fluxos de aprendizagem*. Paper presented at the XXXIV Encontro da ANPAD Rio de Janeiro.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157–170.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fischer, A. L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*, 15(1), 65–101.
- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2012). *El Próximo management: Acción, práctica y aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E., y Mazzini, M. V. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Liao, S., y Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-74. doi:10.1108/09696470410521628
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329.

- Marsick, V.J. y Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organizations' learning culture: Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833-845.
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes [Conceptos de cambio y aprendizaje organizacional: Contribuciones para el análisis de la producción de saberes]. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 50, 89-108.
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 81-96.
- Ramirez, J. A. C., y Zapata, J. P. (2011). El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, 24(39), 29-36.
- Rocha, M. I. M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad* 9, 25-35.
- Rodríguez J.M. y Trujillo J.C. (2007) ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review*. 3(15),100-119. Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007100.pdf>
- Rostro Hernández, P.E. y Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 95-103.
- Ruas, R., y Antonello, C. S. (2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 203–212. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300011>
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey y Bass.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42(9), 1568-1580.
- Suárez, F. (1995). Debilidades de las ONGs. *Enoikos*, 9, 47-53.
- Watkins K.E. y Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246.
- Zárate, A. S. (2007). La “ organización que aprende ” y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, (10), 29–47.

Fecha de recepción: 10/8/2017

Fecha de aprobación: 27/11/2017