

## IX Jornadas de Sociología de la UNLP

**Mesa:** "Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales".

**Ponencia:** Innovación, aprendizaje y organización

**Nombre y apellido:** Adriana Norma Fassio .*e-mail:* [adriana.fassio@economicas.uba.ar](mailto:adriana.fassio@economicas.uba.ar)

María Gabriela Rutty- *e-mail:* [irutty@econ.uba.ar](mailto:irutty@econ.uba.ar)

**Institución:** Programa de Innovación Pública Responsable (PIMEAGE). Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Facultad de Ciencias Económicas. UBA

### Resumen

La presente ponencia presenta los resultados del Proyecto UBACYT de Investigación Aprendizaje Organizacional (AO) y Calidad de las prestaciones, cuyo objetivo es identificar y caracterizar aprendizajes organizacionales que llevaron a cabo las organizaciones ejecutoras del *Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios* del MDS en el proceso de implementación. Se reportan las causas del aprendizaje, los momentos en los que se produjeron, las condiciones para el aprendizaje y los principales tipos de aprendizajes organizacionales. A partir de las indagaciones realizadas se toma cuenta de la dificultad propia del abordaje del fenómeno de aprendizaje que es la identificación del aprendizaje organizacional (AO) por parte de los propios actores. En segundo término se reflexiona sobre la naturaleza de los procesos de aprendizaje, en tanto que supone la adquisición de nuevos saberes específicos, cambio en las formas de pensar, cambios en la forma de obrar en relación con las estrategias, los posicionamientos y las emociones y cómo estos saberes se integran a la cultura organizacional como nuevas formas de hacer. El AO supone tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambio de dicha lógica.

### Introducción

El concepto de aprendizaje organizacional (AO) habitualmente se asocia a una situación de cambio en el comportamiento de las personas y organizaciones, sin embargo el cambio no necesariamente siempre implica aprendizaje. Para Parente (2006) el aprendizaje

organizacional es una forma de aprendizaje individual que se difunde y es compartida por el colectivo de trabajadores y por la organización en su totalidad. 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) es un proceso por el cual el conocimiento es creado y desarrollado siendo que el conocimiento actual impacta en futuros aprendizajes.

Cambio, generación de nuevo conocimiento, producción de nuevas distinciones, son distintos conceptos asociados al fenómeno de aprendizaje organizacional. 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. De esta manera Ahumada señala que el aprendizaje organizacional supone el tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica.

El fenómeno de aprendizaje organizacional ha sido abordado desde distintas perspectivas y presenta un buen desarrollo tanto en trabajos teóricos como empíricos (Fassio et al, 2013). Las preocupaciones centrales que por las que rondan los distintos especialistas en aprendizaje organizacional se refieren a la naturaleza del aprendizaje organizacional, las ventajas del aprendizaje para la organización, la forma en la cual se produce el proceso de aprendizaje organizacional (se hace a en forma individual o colectiva), los niveles existentes de aprendizaje organizacional y los tipos de aprendizaje organizacional. (Fassio et al, 2015)

El tema de aprendizaje organizacional siempre se vincula con el cambio, con la cultura organizacional y especialmente con las ventajas que el aprendizaje genera para la organización. Para de Souza Bido et al (2011) el aprendizaje puede ser visto en distintos niveles, por lo tanto analizan la relación entre los individuos, los grupos y la organización. En la literatura sobre aprendizaje organizacional existen dos posiciones muy diferentes sobre la naturaleza del aprendizaje: la perspectiva del aprendizaje individual y del aprendizaje social. Se presenta el análisis de estas líneas de abordaje de acuerdo a Brandi, y Bente, (2011).

Según la primera perspectiva, la del aprendizaje individual, que fue orientada en sus inicios por el campo de la psicología, las personas aprenden habilidades de manera individual que luego son cristalizadas o compartidas en las organizaciones. Un ejemplo de ello es la teoría de los modelos mentales que son producto de aprendizaje individual (Argyris, 1999). En la propuesta de Senge (2005), que se refiere a la importancia de pensar a las organizaciones como sistemas de pensamiento que generaran aprendizaje, este proceso de adquisición de conocimiento que se integrará a las rutinas de la organización (punto focal de su teoría) es llevado adelante por personas.

El aprendizaje organizacional se produce a través de los individuos y sus estructuras cognitivas que se transforman en conocedores para el beneficio de la organización. Es posible, desde este enfoque, separar analíticamente individuos y organizaciones. La preocupación principal desde esta mirada es sobre la forma en que se produce la transferencia de estos aprendizajes a la organización.

Este abordaje recibió una serie de críticas en tanto que comprende el aprendizaje como un proceso mental interno, pone el centro del foco en el aprendizaje en el sujeto y como consecuencia plantea una separación del cuerpo y la mente, emoción y cognición y aprendiz y contexto. Esto significa que el foco del aprendizaje se centra en como los aprendices aprenden en un sentido cognitivo. De esta manera, la perspectiva del aprendizaje individual ve el aprendizaje, por un lado, como una separación entre individuo y organización y por otro presenta una visión parcial de la naturaleza del proceso de aprender. En relación con el primer punto, el conocimiento que tenga una persona de una organización no es transferible a otra de la que no forme parte (conocimiento situado), y en segundo lugar, no comprende el contexto como una llave para el aprendizaje y el desarrollo de la socialización.

La segunda posición, la teoría del aprendizaje social, señala que el aprendizaje es ubicuo y forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones y que constituye un proceso de participación e interacción social. A su vez, la teoría del aprendizaje social cambia el patrón de aprendizaje desde la mente de los individuos hacia los patrones de participación en los cuales el aprendizaje toma lugar. En la teoría del aprendizaje social el aprendizaje es la forma de ser y transformarse en parte de una comunidad práctica (Wenger, 2000) que hace

a la organización y transforma a los sujetos en prácticos habilidosos. El aprendizaje es la materia del desarrollo de la identidad y de la socialización de las personas y así como del desarrollo de la organización. El contenido del aprendizaje no será conocimiento almacenado en libros, o sistemas de información o cerebros, sino conocimiento embebido en la organización, es decir conocimiento situado.

El conocimiento, entonces, es el proceso activo que tiene lugar como proceso y resultado de la participación en las prácticas organizacionales. Los aprendices son los que le dan sentido su participación en el proceso de organizar la organización (organizing), de ir haciendo la organización (Gore, 2012), No sólo los individuos que aisladamente retienen el conocimiento sino del conocimiento distribuido dentro y entre los artefactos y los miembros de la organización. Desde esta perspectiva el estudio del aprendizaje organizacional explora los contextos específicos de actividades y de prácticas sociales en los cuales el aprendizaje puede ocurrir. Es desde esta última perspectiva que se analizan los fenómenos que se describen en el marco de la investigación.

### **Metodología de la investigación**

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) con 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, orientada a brindar formación en cuidados a población rural que se ha convertido en referente en la comunidad en la articulación de oferta y demanda de cuidados.

Se elaboró un protocolo de entrevista no estructurada a partir de la revisión de protocolos existentes con relación al aprendizaje organizacional, que se constituye en un producto original de la investigación.

Se realizó el trabajo de campo a partir de entrevistas y observación en los lugares de trabajo de las tres ONGs 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 la articulación 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, conjuntamente con las observaciones del campo.

### **Cuadro 1**

#### **Caracterización de las organizaciones analizadas**

Casos	Ubicación	Medio ambiente	Sector socioeconómico demandante del servicio	Sector socioeconómico de pertenencia de los cuidadores a formar/formados	Profesionalización	PNCD	Bolsa de trabajo
1 (10 e)	CABA	Estable	Medios	Medios/medios bajos/inmigrantes	Alta	SI	SI
2 (8 e)	AMBA	Turbulento	Medios/medios altos	Bajos/vulnerables	Media	NO	NO
3 (6 e)	Interior PBA	Estable/adverso	Medios	Bajos	Alta	SI	SI

Fuente: Elaboración propia.

Se consideraron tres momentos del aprendizaje organizacional:

- a) El proceso de instalación del programa que incluye la búsqueda y selección de profesionales coordinadores y docentes de los cursos de formación de cuidadores; y la selección de los alumnos cursantes (con o sin experiencia en cuidados).
- b) Durante la ejecución del programa: las respuestas a los múltiples problemas que se disparan en la organización.

- c) Una vez finalizada la intervención: las estrategias que se dan para sostener la iniciativa a través del tiempo y para acompañar a los cuidadores egresados en sus prácticas profesionales.

### **Resultados: El aprendizaje organizacional desde la mirada de los actores**

Cabe destacar la dificultad en los miembros de las organizaciones estudiadas de poder reflexionar sobre los procesos y capacidades de incorporación e institucionalización de conocimiento, a partir de la resolución de los problemas que enfrentan en la consecución de sus objetivos y en un contexto de asociación con otras organizaciones (en este caso el PNCD/MDS). 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. Se describe a continuación las situaciones problemáticas que pusieron en marcha nuevas estrategias y conocimientos, para luego analizar las condiciones que lo hacen posible y los tipos de AO alcanzados.

### **Los problemas que enfrentan las organizaciones como motor del aprendizaje organizacional (AO) en el proceso de instalación y ejecución del programa**

Uno de los ejes problemáticos planteados es 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 cuidadoras (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 las estrategias de evaluación de la población destinataria (stress frente a los exámenes escritos)

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 dificultosa 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. Entonces ahí salía, traíamos ejemplos para trabajar “y, yo cuido tal” y ahí salía. 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. 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)

Asimismo, la heterogeneidad de la población a entrenar como cuidadoras (jóvenes/mayores; con /sin práctica de cuidados formales /informales previa; argentinas/migrantes de países limítrofes

Ahora cuando se inscriben tenemos dos charlas donde les explicamos en qué consiste el curso el tiempo que dura, el modo de estudio, de las pasantías etc. etc. etc. Y todo lo que conforma. Las que están de acuerdo le damos una fecha para hacer entrevista, hacemos una entrevista oral y una escrita, que tiene un puntaje, ese puntaje después se evalúa y si está en condiciones ingresa. Hubo años que tuvimos un psicóloga para que venga a hacer su aporte que sirve y de mucho, pero bueno no siempre se da esa posibilidad. Pero algunas cosas nosotros ya la tenemos clara por la experiencia y esta relación que tenemos con la gente porque nos gusta charlar y escucharlas, más que charlar escucharlas a ellas. Hay algunas que hablan directamente y hay otras que hay que motivarlas para que cuenten. (Capacitadora voluntaria, organización 1)

Acá también varias de las cuidadoras son paraguayas y bueno, por ahí traen otra formación diferente a la nuestra. Ellas están más abiertas al aprendizaje y hasta se nota por ahí un mayor compromiso. Pero tienen a veces una formación diferente, no sé si es lo mismo a la que por ahí tiene alguien de acá. Les costaba mucho más a veces comprender las consignas que se daban en los talleres. (...) Sí, tenemos un porcentaje importante de gente que estaba trabajando como cuidador y otro porcentaje importante de gente que no había trabajado en nada, que veía esto como una posibilidad de salir de su casa, una posibilidad laboral que nunca se le había ocurrido. No tanto gente que viniera de otras tareas. Y esas personas que estaban trabajando como cuidadores, que generalmente habían entrado a la casa de ese adulto mayor como yo te decía antes, que se dedicaban a limpiar la casa, que después esa persona fue decayendo y empezó a necesitar cuidados personales y bueno ya que limpiaba. (...) Por ejemplo, en el tema de administrar una medicación, a veces las consignas de cuál es la dosis y demás había que explicárselas muchas más veces que a una cuidadora de acá. Las cuidadoras de acá como que lo tenían más internalizado sin saber que ya lo traían en sí. Ellas no lo tenían internalizado como la que ya administraba alguna medicación. (Presidenta ONG, organización 3)

Otro de los aspectos problemáticos es la relación entre los voluntarios que trabajan en la capacitación/ coordinación/ tareas de apoyo a la formación en cuidados y los equipos profesionales, dados diverso grado de compromiso; de formas de articulación con la organización (un empleo vs. valores compartidos); cantidad de horas de trabajo en la organización y conocimiento de los lineamientos del trabajo organizacional. La brecha de origen social existente entre voluntarios y profesionales (en general de sectores medios) y los cuidadores formados o en formación (en general de sectores bajos) favorece la construcción de relaciones asimétricas orientadas al asistencialismo, que no son fáciles de modificar.

Si, y el cuidador, el que elige ser cuidador, muchas veces lo ve netamente como una

salida laboral. O sea, sin imaginar lo que significa ser cuidador. 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. Sí, sí. Y conflictos familiares y que por ahí también eso es parte del aprendizaje que a uno le dejan. No tanto el que sepan la teoría y la práctica y todo, sino esto de encontrarse entre personas. El cierre de este último programa fue alucinante, porque fue re emotivo, de expresar que se sintieron, esto yo siempre lo remarqué ahora que me estoy acordando, en todos los cursos, del primero al último. El lugar que encuentra, casi siempre mujeres porque esto es un rol cultural, viste está asignado a la mujer que tiene que cuidar hijo, marido y para arriba todo. Por suerte va cambiando eso, pero está pegadito igual. Son todas mujeres las que se anotan, un solo hombre hay acá. Y la reivindicación de la mujer de sentirse útil, de sentirse importante, de sentirse que sirve. (Coordinadora general y profesora, organización 3)

La dificultad de mantener los equipos profesionales en las sucesivas versiones de desarrollo del programa; la heterogeneidad de profesiones que conforman el plantel de docentes y coordinadores de la formación de los cuidadores y su coordinación; y la rotación de voluntarios son obstáculos que no han sido resueltos. En esta dirección Suárez (1995) plantea tres factores que pueden explicar las debilidades de las organizaciones de la sociedad civil: 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.

Las organizaciones plantearon dificultades en la coordinación de profesionales con formación muy diferente, lo que conllevó a la necesidad de instalar capacidad de articulación y diálogo, recuperando la experiencia acumulada a través del tiempo, como se verá más adelante. De allí la relevancia de la reiteración de las experiencias y la reflexión sobre lo aprendido para la incorporación de conocimiento en la organización.

De hecho creo que me sirvió de uno a otro. 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. (Coordinadora general y profesora, organización3)

Así también las dificultades en las zonas rurales/ marginales de profesionales docentes con conocimientos gerontológicos y de articulación entre los distintos actores involucrados y dificultad de algunos profesionales de adaptarse a un público con bajo nivel educativo.



Cambio mucho el perfil de la gente, yo hace mucho que ya no estoy, cuatro años, hará como unos ocho años que empezó la inmigración boliviana, peruana, nosotros nos dábamos cuenta que no nos entendían. Nosotros hablábamos pero ce que pasa que por favor no entienden, hay que explicarles 20 veces lo mismo, y nosotros no las entendíamos a ellas. Entonces nos dimos cuenta que había una cuestión cultural, empezamos a ver cuántos extranjeros tenemos pero no por discriminar porque te imaginas que acá nada, cero discriminación pero para saber dónde estamos plantados. Incluso lo charlamos con XXX, ojo con los temas porque me parece que acá vamos a tener que bajar un poco la exigencia dar un poco algo que tenga que ver con la práctica si querés que con tanto psicología, psiquiatría porque no les da. (Coordinadora grupal voluntaria, organización 1)

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 a nosotros nos estaban pidiendo certificado de escolaridad primaria, en los primeros no. Entonces había 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 para... hay 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)

Otro problema a resolver es el abandono de las alumnas 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.

...porque aparte tenía que arreglar los horarios cuando tenía práctica. La verdad que no me fue fácil pero yo creo que lo fácil uno no lo disfruta y no le pone empeño. Entonces, esto que me fue difícil porque tenía que estudiar lo que nos daba cada profesional, ya sea el diabetólogo, el podólogo, el psicólogo. Ellos nos dictaban la clase, y ellos cuando ya entraban, yo tomaba nota de todo de lo que iban hablando, todo todo. Y cuando teníamos un examen, buscaba todo lo que habían hablado, y trataba de basarme en eso para hacerlo. (Cuidadora formada, organización 2)

### **Los problemas que enfrentan las organizaciones como motor del aprendizaje organizacional (AO) en la prestación y el control de calidad de las prestaciones de cuidados por parte de los cuidadores formados**

El proceso administrativo de acceso a subsidios se prolonga más allá de lo planificado, son plazos que las ONG ejecutoras del programa no pueden controlar. Esto conlleva a dificultades de continuidad en del componente II (prestación del servicio de cuidados) por los períodos de espera de financiamiento, lo que supone tanto la pérdida de los equipos de profesionales capacitadores.

Uno de los problemas que enfrentan es la dificultad de articulación de oferta y demanda (cuidadores formados 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 el caso de cuidadoras hicieron dos cursos, el primero fue un éxito, estuvo liderado por Estela y se recibieron 20 mujeres que hicieron sus prácticas en el XXX El segundo fueron solo 7/10, pero no hubo posibilidad de continuidad. Lo mejor fue la dignificación de las mujeres que con su guardapolvo se sentían enfermeras.... Pero las que lograron emplearse de cuidadoras no tuvieron en general continuidad.. se fue muriendo la gente , se achico la red de recomendaciones y volvieron a sus antiguos trabajos de limpieza de casas fundamentalmente. No hubo registros formales, a pesar que se pidieron?? Y solo un registro informal de las cuidadoras más cercanas y conocidas. De modo casual al verlas XXX les pide el nuevo teléfono (las familias y su lugares de residencia también cambian) y de ese modo personal e informal une demanda con oferta cuando le es posible. (Profesional docente, organización 2)

En todos los casos existe una gran dificultad de mantener los padrones de voluntarios 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, naturalizan estas conductas dado el grado de informalidad por el que se desarrolló la vida laboral de estas mujeres.

Queríamos armar una bolsa de trabajo y nunca lo conseguí, me dicen que hay una parroquia en las Lomas que tiene una bolsa de trabajo y las mandan par allá. Ahora que cambiamos de cura y este cura tiene otra cosa en la cabeza no sé si hay más posibilidades. Uno acá, yo lo que me di cuenta en estos siete años que lo que vos no podés es lograr grandes cosas porque te encontrás con muchos frenos de todos lados. Trata de hacer la tuya lo mejor que puedas y aunque no sea lo mío conseguirles trabajo, te entras a involucrar y te movés para conseguir, lo que puedas. Y... yo si puedo, ni bien escuchó “che si hay alguien...” Enseguida, como me llevé los teléfonos de las chicas que hicieron el curso... A ver, de las que vi que no faltaban, que venían más limpias, que veías que eran responsables, que veías que estaba haciendo un secundario o queriendo terminar. De esas dos o tres, que uno las llevaría a su casa para cuidar a su mamá, a esas les dije: “dame tu número, porque si se de alguien...” que no es el caso de esta mamá pero igual está mamá vale la pena, yo digo, darle una oportunidad. Porque al fin y al cabo si a vos te recomienda una amiga una chica a tu casa tampoco sabes a quién estás metiendo. (Profesional docente, organización 2)

Mayor aún es la dificultad de brindar contención 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 unos es de formación y capacitación y el otro es un servicio de intermediación laboral de cuidadores, donde somos una ONG que intermediamos y de manera gratuita contactamos a familias que necesitan cuidadores con cuidadores egresados de nuestros cursos. (Director, organización 1)

Por otro lado existen obstáculos relacionados con las características de historia de trabajo informal, su ambivalencia y pasajes entre trabajo doméstico y trabajo de cuidados y el bajo nivel educativo de las cuidadoras que dificultan su formación constante / actualización de los cuidadores formados. Todas estas dificultades descriptas van a requerir que las organizaciones, más allá de lo estipulado por las normas del PNCD, desarrollen estrategias de resolución. En algunos casos lo lograron y otras veces han quedado pendientes.

### **Condiciones del aprendizaje organizacional**

Por condiciones del AO referimos a las características de la organización que hacen posible la ocurrencia del aprendizaje organización. De acuerdo a los casos estudiados se observaron que ciertas formas de gestión que 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, el posicionamiento 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.** 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 e implican un aprendizaje para todos. Por otro lado, esta actitud flexible en la cultura organizacional permite la apertura a 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, la tolerancia del error, son necesarios si se implementa una modalidad de trabajo flexible**

(...) yo creo que la organización si tolera el error pero parte de nuestro trabajo profesional es bueno en todo (..), directamente parte nuestra laburo tiene que ver con eso, pero sí creo que la organización tolera el error siempre y cuando el error sea un error digamos un error humano y bien intencionado (Director, organización 1)

**La apertura a una comunicación horizontal, y la escucha permanente** que se manifiesta a partir de la puesta en marcha de dispositivos o espacios para acercar inquietudes. La flexibilidad en los roles y la horizontalidad del trato permite a los actores circular por los distintos roles y un grado mayor de comprensión de las distintas situaciones lo que posibilita aprender de la experiencia.

Pero vos fijate le compramos sillas nuevas, y ahora estamos viendo viste con las ruedas, además las voluntarias también son señoras (de edad), pero me causa a veces gracia, porque ellas tiene un problema y me lo vienen a decir a mí, si no les anda el teléfono, si no les anda la computada y hace frío, si hace calor, es decir yo soy el Coordinador General pero se los soluciono, parte de mi laburo es solucionarles a ellas, yo les tengo que dar el confort, tienen que estar bien acá,(..). (Director, organización 1)

Lo bueno es que entre las cinco, seis personas tengamos una idea, nos llamamos mira vos tenés idea de tal, a tal le paso tal cosa, porque nosotros acá cuando hay alguna queja, (...)ponemos ver ficha -maltrato a tal y que se yo que-, es decir nosotros estamos en comunicación y eso nos ayudaría ampliamente. (Voluntaria, Organización 1)

(...) 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 ehh... 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)

La relación entre idóneos y profesionales en el desarrollo de los cursos genera conflictos. La flexibilidad y la comunicación horizontal permite la ocurrencia de situaciones que desestructuradas de una situación de enseñanza y aprendizaje tradicional permite la emergencia de una nueva forma de resolver conflictos entre adultos que se están formando.

Y aquel que tiene el saber de idóneo lo expresa, porque no tiene ninguna dificultad, y lo expresaba y generaba, sí, conflictos. **¿Y cómo resolvían?** Por ahí ha pasado digamos, en situaciones de análisis de casos y demás, en donde lo poníamos a consideración del grupo, a discusión y reflexión e intercambio. Entonces ya era una conclusión grupal, el profesor ni se corre porque está acompañando. Y ahí también el intercambio generaba algo nuevo, digamos, ya no era la palabra del profesional o el saber. (...)Es más está buenísimo que pase porque genera movimiento. Si el docente se para y va a contar todo lo que sabe y el resto escucha así, digamos, tenés un ambiente totalmente pasivo donde no hay reflexión, donde no hay construcción. (Coordinadora general y profesora, organización 3)

**La constitución 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 se generan al mismo tiempo dificultades.

Por un lado es sumamente beneficioso que sea un grupo heterogéneo pero digo, en lo que es formación previa a veces costaba mucho (...)y cuesta porque por ahí algunos tenían mucha práctica, que está buenísimo, hablábamos de la experiencia que es fundamental justamente pero por ahí faltaba, había mucha disociación, mucha diferencia entre cada uno. (Coordinadora general y profesora, organización 3)

**Continuidad de las actividades, el posicionamiento en el contexto.** 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, pero también condiciones de ocurrencia de AO, en última instancia, pues sin programa no hay aprendizaje.

La Comisión Directiva de Organización 2, es de gente muy poderosa de (la zona), la mayoría son ex banqueros y también hay gente que tiene campo. Hay un señor que es el que más estuvo cerca nuestro que tiene una constructora. Entonces es gente que vive conectada, es gente conectada con el municipio y las instituciones, que también ha favorecido mucho en obras, en lo que fuera, en donaciones, a las instituciones, a las otras organizaciones digamos. Entonces es muy fácil para ellos. Por ejemplo pedían, cuando pidieron en el hospital, en seguida nos conectaron con la jefa de enfermería. La jefa de enfermería fue la que dio las clases, los alumnos pudieron ir a hacer visitas domiciliarias con los enfermeros en el móvil del hospital.

La edición de un programa y otro permite adquirir conocimiento...sabe cuál es el voluntario que va a continuar y cuál se va ir, puede ir intuyendo el funcionamiento del programa en la institución. (Directora, organización 2)

### **Tipos de aprendizaje organizacional**

Los tipos de AO refieren a qué es lo nuevo que se aprende a raíz de la puesta en marcha del PND, y se incorpora en la forma de hacer en la organización. La pregunta es qué se aprende: por 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 instituciones 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” , nuevas estrategias o herramientas para la gestión con el contexto, los tiempos y los recursos , estrategias de gestión/ contención de las emociones, herramientas de gestión de grupos para lidiar con la diferencias culturales, aprendizaje y creación de áreas administrativas a fin de poder rendir cuentas.*

**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”.** 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 las distintas alternativas de la gestión y del ejercicio de las tareas 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 desde la dimensión técnica hasta la moral-afectiva.

Muchos docentes y muchos colegas decían “bueno y yo me preocupo a ver que les de a mis alumnos”. No es solamente que les de, que me dejen 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 pro y los contra 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 edición de cada cohorte, 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.

(..) por ahí una previa, todo un trabajo de sensibilización donde se pueda laburar con las instituciones, con referentes, con jerarquías, con directores de organización, que se yo, de salud, de tareas generales pensando en instituciones de acá, con hogares, digamos, hogares privados. Es un laburo ¿no? Pero digo, poder sentarse, charlar de qué se trata y poder convencer al otro de que esto es importante como para poder después, tener un camino más recorrido.(..) En el último curso ya venía hasta en el mismo programa esta sensibilización previa a la instalación del programa. A ver cuáles eran los recursos que nosotros implementábamos, desde la expresión oral, desde los medios de comunicación, gráficos, visuales. Y por ahí lo personalizado está buenísimo porque comprometes al otro, aunque es un laburo y necesitas un montón de gente digo, me imagino trabajando vos sola, hablando con el intendente. Pero me imagino, cuando yo me siento con vos a hablar de

esto digamos, ya hay otro compromiso, no es que lo escuchas y lo pasas por el costado. . (Coordinadora general y profesora, organización 3).

**Internalización de ciertas prácticas que previamente debieron ser descubiertas.** Por ejemplo, en el caso de la Organización 3, consistió en la articulación de los tiempos y los recursos humanos y los destinatarios. 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 y los de los alumnos.

Porque vos sabes los tiempos que lleva el programa desde que se presenta y desde que vos presentas todo el equipo hasta que el programa tiene el ok de empezar de Desarrollo Social, y cuando ese mes que empezamos a ver ya algunos de los capacitadores no están disponibles porque tomaron otra cosa, hay que rever este tema. Entonces, otra de las cuestiones que yo podría transmitir es: el equipo inicial hay que tenerlo pero hay que poner la mirada en el equipo cuando vaya a comenzar el programa en sí. Porque muchas veces uno produce un desgaste muy importante cuando va a presentar el proyecto en la DINAPAM y después pasan 6 meses de esto y yo tengo que empezar a rever todo ese equipo. Como un 50% no cuento porque ya no tienen las horas disponibles o demás, fue un tiempo importante mal gastado al inicio de este proyecto. (Presidente, organización 3)

**La adaptación de las prácticas de acuerdo al 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 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 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 desempeñaban

**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.

### **Las lecciones aprendidas con respecto a la prestación y el control de calidad de las prestaciones de cuidados por parte de los cuidadores formados**

Las organizaciones han puesto en juego diversas estrategias a partir de la experiencia transitada: en relación con las metas del PNCD, sólo una de las organizaciones siguió adelante con las actividades de formación (ya lo hacía previamente a su asociación con el programa). Las tres organizaciones han fracasado en la creación de cooperativas de cuidadores formados, solo en un solo caso han podido armar una bolsa de trabajo que funciona formalmente, administrada por voluntarias entrenadas con mucha antigüedad en la organización no solo tiene procesos pautados en los que se lleva un registro formal, sino que también inquietan sobre la satisfacción de los usuarios del servicio. Esto supone el eventual apartamiento de quienes son motivo de quejas (a partir de un protocolo preestablecido). Las otras dos organizaciones solo han podido organizar registros informales a través de los docentes, personal técnico de las ONG y voluntarios, falencia justificada por las organizaciones como una continuidad de su funcionamiento “casi como una familia”.

Cuando la estructura organizacional es altamente informal, y cubre las urgencias en un contexto turbulento, se torna difícil destinar recursos, armar protocolos de seguimiento y dar continuidad a la experiencia transitada en virtud de las alianzas.

Yo digo, la villa tiene un poder, el que quiere salir te chupa y el que quiera ayudar te chupa, porque a mí, yo me doy cuenta que cada vez te involucras más y que... el otro día

llegué a pensar que... digo,” bueno, cuando mis hijos se casen me mudó cerca de la villa para poder ir en bicicleta”. (Profesional voluntaria y docente, organización 2)

En un principio AA(directora de la ONG) no estaba muy de acuerdo, yo me daba cuenta por más que no lo manifestaba y yo creo que un poco porque se sentía invadida ¿Por qué? Porque la XXX (organización) , si bien tiene actividades, también tienen este entorno informal porque es como llegan a la gente. Entonces de repente que viniera algo tan estructurado como el curso a ella le parecía que no iba a andar. Yo le decía: “AA mira que esto está probado” yo desde el año 96 conozco el programa y le digo: “nunca fallo” y hemos trabajado también con poblaciones difíciles. Y bueno, en el transcurso AA se iba convenciendo y lo iba... Siempre por supuesto poniendo, pero que nos venía bien, nos ponía sus críticas. Después la gran duda era... “no van a estudiar” me decía .. Entonces bueno los primeros aplazos sirvieron como para ponerlos en vereda. A mí me quedo siempre grabado una señora que le costaba mucho, que vino con un cuaderno hecho por la hija, con los papeles y con la abrochadora, con unos ganchitos y dice: “mi hija me dijo: para que estudie mejor” bueno y la terminó ayudando la hija a estudiar y se recibió. Después trabajó muy poco porque la verdad es que tiene 10 hijos y es medio...pero la posiciono diferente también frente a su familia. (Coordinadora general, organización 2)

En relación con los aprendizajes realizados las tres organizaciones desarrollaron 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.

Asimismo, una de las organizaciones aprovechó la oportunidad que significa la exigencia de capacitación constante por parte de organismos públicos y de ONG que contratan a los cuidadores, especialmente para trabajar en geriátricos. De esta forma articulan con los organismos que demandan esta capacitación permanente, lo que ha generado un “mercado” de formación continua, que se autofinancia a partir de una pequeña cuota que pagan las cuidadoras formadas por los cursos de actualización, condición requerida para ser parte de los registros de cuidadores institucionales del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **A modo de cierre**

Si bien la capacitación en cuidados y la articulación entre demanda y oferta de cuidados supone acciones comunes en las ONG involucradas en la ejecución del Programa, la estructura organizacional, la formación de sus profesionales y voluntarios y el contexto organizacional son variables claves que se correlacionan con la capacidad de incorporar

nuevas prácticas que mejoren el desempeño organizacional y la calidad de los servicios brindados.

De acuerdo a lo observado en los tres casos, 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, en los esfuerzos por llevar adelante el PNCD. Las prácticas de gestión flexibles y horizontales son condición para la generación de aprendizaje en estos casos, la continuidad de la experiencia en algunas de las tres organizaciones constituyó un espacio de oportunidad para el AO.

Cabe reflexionar, que más allá del éxito o fracaso de cada edición del PNCD, que 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 también de variables del contexto en el que se insertan los procesos. Estos aprendizajes son difíciles de identificar, pues se integran al hacer cotidiano naturalizando su ocurrencia (como si siempre hubieran existido), no solo para los actores, para quienes exige un esfuerzo de reflexión adicional, sino también para quienes desde fuera de la institución intentan analizar su ocurrencia. Al querer identificar aprendizajes se confunde 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. 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**

- 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.
- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires- Barcelona-Mexico: Granica.
- de Souza Bido, D., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 58-85.

- de Souza Bido, D., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 58-85.
- Brandi, U. y E., Bente. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. En Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Fassio, A. , Rutty M.G.:, Ortiz Rojas, Y.Noriega, Y., & Aijenbon, G. (2015). Innovación social, políticas públicas y aprendizaje organizacional: el programa nacional de cuidados domiciliarios. *Trilogía.Ciencia Tecnología y Sociedad*, 13, 9-24.
- Fassio, A. R., Maria Gabriela y Ortiz Rojas, Yenny Patricia. (2013). *Aprendizaje organizacional y mejora en la calidad de las prestaciones: el caso del programa nacional de cuidados domiciliarios*. Paper presented at the VII Congreso Internacional de Economía y Gestión - ECON 2013
- Gore, E. (2012). *El Próximo management,: Acción, práctica y aprendizaje*: Buenos Aires: Ediciones Granica.
- 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.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Suárez, F. (1995). Debilidades de las ONGs. En *Enoikos*, 9: 47-53.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2):, 225–246.