

aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO



Autores

Claudia Perlo

Leticia Costa

Rosario De La Riestra

Artículo

**La investigación-acción en el trabajo:
estrategia de cambio para las
organizaciones**

AREA TEMÁTICA: IV Educación y trabajo (educación, formación, calificaciones y competencias)

Ponencia:

“LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN EL TRABAJO: ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS ORGANIZACIONES”

Autoras: Perlo, Claudia, Costa, Leticia; De la Riestra Rosario;

Introducción

El presente trabajo forma parte de las tareas de investigación que se desarrolla en el Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación- IRICE- Conicet.

Esta área se orienta a la producción de conocimientos integrando la investigación a la acción para producir resultados transferibles a las organizaciones. Partiendo de estudios basados en el relevamiento y análisis de los procesos de cambios y aprendizajes pretendemos generar y transferir conocimientos estratégicos para producir y llevar a la práctica procesos de desarrollo, en las organizaciones.

El equipo de trabajo se encuentra integrado por profesionales de diversas áreas del conocimiento lo que permite realizar un abordaje disciplinar desde un espacio encuentro. Entendiendo a este como el espacio donde las diferentes parcelas o campos del conocimiento se diferencian e identifican reconociendo la complejidad de abordaje del conocimiento social.

En esta ponencia referiremos al marco teórico-metodológico desde el cual se desarrolla nuestra tarea de investigación y mostraremos a modo de ejemplo el diseño metodológico utilizado para el estudio de un caso a partir de la metodología descripta.

Encuadre

Conocimiento poder y cambio

Tradicionalmente se ha establecido una clara distancia entre aquellos que producen conocimiento (los teóricos) y aquellos que lo consumen (los prácticos).

Aún en la actualidad en las organizaciones existen tareas, roles y funciones estrictamente técnicas desligadas de la reflexión y del análisis complejo que requieren las diferentes situaciones organizacionales.

Las prácticas arriba mencionadas responden a la tradicional distinción entre trabajo manual e intelectual, a partir de la cual es tan difícil advertir la “física y manualidad”¹ que requiere toda tarea intelectual como el conocimiento que requiere todo trabajo manual.

En este mismo sentido es que las organizaciones continúan suponiendo que, “*la claridad de la visión por parte de la dirección*”, la cual se verá reflejada a través de las políticas, es condición suficiente para “*instrumentar*” en los empleados los cambios organizacionales esperados. El “*resto*” de la organización debe estar “*permanentemente bien informado*” sobre las decisiones a implementar, de dicha información se supone que derivará la tan ansiada “*alta motivación*”.

La producción de conocimientos para el desarrollo en el interior de las organizaciones pertenece a la alta dirección, la cual luego es comunicada a un grupo de dirección de 2do. nivel, del que se espera que sea competente para delegar a los niveles inferiores la instrumentación de los procesos de los cambios “*necesarios*”.

Ahora bien, ¿Qué y cómo hacer para que la organización adhiera, se comprometa y cumpla con lo que la alta dirección ha planeado para ella? ¿Cómo lograr que los cambios que señala la alta dirección considera *necesarios* sean *deseados* por toda la organización?

Las organizaciones se confrontan aquí con una tensión crucial en los procesos de cambio, la motivación por un lado y el control por el otro.

Los cambios controlados “desde arriba” generalmente encuentran no pocas dificultades con aquellos que los tienen que ejecutar, concretar, en la estructura; con no menos trayectoria en la historia de las organizaciones los cambios “controlados” “desde abajo”, generalmente no cuentan con la posibilidad de generalizar las experiencias, efectuar reestructuraciones a nivel de sistemas o disponer de una estructura política que apoye y potencie dichos cambios.

Debajo de esta compleja trama organizacional subyace el concepto de autoridad, entendida ésta como la figura del “*capataz*”².

¹ Echeverría; Rafael (2000). La empresa emergente, Granica, Buenos Aires.

² Echeverría, Rafael, (2000) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica. Buenos Aires

El capataz no es únicamente el que manda y controla a un determinado grupo de obreros, es a su vez el que recibe órdenes y es controlado de la misma manera por un inmediato superior. De este modo esta figura de control se repite de abajo hacia arriba en las organizaciones, claramente Echeverría (2000) expresa, ...”*existe un sistema de capataces de capataces , de capataces de capataces de capataces, cuyas diferencias no se encuentran en sus funciones, sino en el nivel desde el cual se ejerce la autoridad*”... Desde esta estructura organizativa piramidal y jerárquica, el saber de los actores sociales no adquiere mayor relevancia y el conocimiento acerca de la organización sólo es reservado para unos pocos, “lo confidencial”.

Si reconocemos en cambio, que el conocimiento se ha constituido en el mercado actual en el insumo indispensable para la producción, las organizaciones deben comenzar por ser entendidas como ámbitos de producción de conocimiento, donde trabajo manual y trabajo intelectual no puedan distinguirse tan claramente. Debemos cambiar del paradigma de “*la mano de obra al de la mente de obra*”³

Con lo cual podemos decir que todas las organizaciones deberían contar con dos grandes áreas de producción: *la tradicional, entendiendo a ésta como la producción específica de su negocio*: servicio de telecomunicaciones, servicio de la potabilización del agua, la formación de recursos humanos, el diseño de portales virtuales; *la estratégica*⁴ *entendida como la producción de conocimientos acerca de la organización misma*: ¿Qué sabemos hacer? ¿Cómo lo hacemos? ¿En qué fallamos? ¿Cómo lo hacen los que lo hacen mejor que nosotros? ¿Cómo lo podemos hacer nosotros mejor que los demás?.

La producción de conocimientos por parte de quienes participan en una organización se convierte hoy en el elemento clave para el cambio en las mismas. Esta producción de conocimientos no es una producción en sí misma, sino centrada en los problemas propios de la organización y orientada a la búsqueda de las mejores prácticas.

Será necesario pues, generar estrategias de producción y socialización de conocimientos en las organizaciones, proceso que hoy se denomina gestión del conocimiento.

³ GORE, Ernesto, (1998) La educación en la empresa, Granica, Buenos Aires

⁴ Hamel,G y Prahalad,C K (2000) Compitiendo por el futuro en La Gestión en la incertidumbre, Harvard Business Review.

Las organizaciones como conjunto de soluciones en busca de problemas⁵

Según Schvarstein (1998) “*Las organizaciones son aparatos para no cambiar*”. Tras esta afirmación define a las organizaciones como *un conjunto de soluciones en busca de problemas*. Estas formaciones sociales se han originado a partir de acciones organizadas (soluciones) para atender demandas (problemas) presentes en determinado contexto social. Cuando el contexto social cambia y, a la par, los problemas que en él se desenvuelven, las acciones organizadas (organizaciones) generalmente brindan soluciones a aquellos problemas que le dieron origen. Por lo que el concepto de cambio en las organizaciones adquiere un sentido que se contradice con lo que en esencia son las organizaciones.

Los cambios que generalmente se introducen en las organizaciones, son considerados generalmente como la solución a los problemas que allí se desarrollan, a su vez estos no suelen surgir de la reflexión y análisis de la actual estructura. Y tampoco de la revisión sobre: qué se entiende por cambio, qué implica cambiar, qué cambiar, qué conservar, cuándo cambiar, cómo producir cambios, cuáles han de ser las estrategias de cambio más eficaces, y más aún, cómo organizar el proceso de cambio en una organización.

Los cambios en general, penetran parcialmente en las organizaciones, quedando algunos en sinceras intenciones, y otros provocando algunos movimientos sin llegar a lograr un impacto transformador en el sistema. Es en este sentido que expresamos que el cambio que en principio pudo ser visto como una solución debe convertirse en un problema a ser ***estudiado***.

Las organizaciones como conjunto de problemas en búsqueda de soluciones

Debemos pasar de un modelo donde el cambio es visto en primera instancia como una solución hacia otro modelo en el cual la búsqueda, relevamiento, análisis de datos e información sobre el problema estudiado pueda proporcionarnos el conocimiento estratégico para diseñar procesos de cambio que generen soluciones estratégicas en las organizaciones.

Los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos mundiales exigen nuevas relaciones entre el ámbito académico y el ámbito laboral.

⁵ Schvarstein, L(1998)

Si bien el ámbito de la empresa y el ámbito académico mantienen desde ya hace tiempo cierta relación. Esta se ha centrado más en una relación de servicios de formación, que en una relación de investigación y producción de conocimientos.

*"...Los cambios actuales crean en efecto necesidades de conocimientos para los administradores de empresa formados en la práctica..."*⁶

Al respecto expresa Gallart (1997)

*"...La investigación de las condiciones necesarias para la continuidad y crecimiento de estos establecimientos (pequeña y mediana empresa) y el estudio de sus necesidades en términos de educación y capacitación destinadas a sus empresarios y empleados, sería muy útil para el empleo y sistema productivo de nuestros países..."*⁷

La investigación cómo estrategia⁸

¿Qué es investigar?

Investigar puede expresarse a través de términos tales como: indagar, buscar, explorar, , profundizar, interrogar, escudriñar, adecuar, fundamentar, cuestionar, concluir, estudiar, analizar, preguntar, dudar de la veracidad, pensar, crear, evaluar, probar, descubrir, ver la realidad, en síntesis poner en claro un problema.

Si realizamos un análisis del campo semántico de los conceptos arriba expuestos es decir qué significado aparece, se evidencia que es ver, conocer más allá de lo que está expuesto. Se percibe una realidad, pero sabemos que esa realidad no es la verdad. Nos interesa ver que hay detrás de ella.

La finalidad última de esta tarea constituye develar el fenómeno para tratar de descubrir otros componentes o factores y variables que intervienen en él.

La actividad de investigar es por lo tanto, una actividad sistemática dirigida hacia el descubrimiento de un cuerpo de conocimientos organizados. Constituye una observación ordenada de la realidad, orientada a su comprensión y explicación.

Las organizaciones cuentan generalmente con cuantiosos datos y valiosos relevamientos, pero generalmente no están orientados o no han sido recogidos con el objeto de comprender y

⁶ BERRY, M. (1999) *Cultura e institución en los estudios sobre management*. Documento de trabajo PIETTE.

⁷ CINTERFOR, (1997). *Cuestiones actuales de la formación*, Papeles de la oficina técnica N° 2, Ret, Ed Latinoamericana de Educación y trabajo.

⁸ El texto que a continuación se refiere está basado en el material preparado para su publicación "La investigación- acción como estrategia de cambio en las organizaciones educativas" de Sagastizábal, M.A y Perlo Claudia Liliana.

explicar los problemas que en ella existen. Por lo cual observamos que las organizaciones cuentan en muchos casos con datos e información pero carecen de conocimientos producidos a través del análisis de los mismos.

De los datos al conocimiento

Dato, información y conocimiento conforman diversos niveles de acercamiento a la realidad, el dato es el soporte necesario pero no suficiente para la construcción de conocimientos a partir de la investigación.

Dato significa lo dado por la realidad, la información implica un nivel superior de elaboración del dato, motivo por el cual se habla de grupos o sistemas de información, como conjunto de datos que devienen en información luego de un determinado tratamiento. La información por sí misma no constituye un conocimiento en tanto elaboración conceptual. La elaboración conceptual implica poner en relación la información con teorías que le otorgan sentido, cuya finalidad es la comprensión del hecho estudiado. El concepto de comprensión es el concepto que guía nuestra investigación ya que el objetivo fundamental de los diseños cualitativos en el cual se encuadra nuestro trabajo es tratar de comprender la acción social tal como se da y como lo viven o lo sienten los propios actores sociales.

En consecuencia la investigación cualitativa se caracteriza por partir de un supuesto básico que es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social o realidad social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes.

En este sentido el conocimiento social es entendido como una construcción humana, cuyo significado debe develarse a través de la observación e indagación y participación de los actores sociales involucrados.

Ahora bien, por qué investigación-acción?

Tanto en el contexto nacional como internacional, actualmente se está desarrollando una importante corriente de investigación en torno al management que considera que el análisis cuantitativo no es suficiente para comprender las empresas en su contexto sociocultural. Esta línea de investigación propone reconsiderar el análisis etnográfico para comprender cualitativamente los procesos de tales organizaciones.

La escuela de management de París del Centre Nationale de la Recherche Scientifique (CNRS), constituye un antecedente importante al respecto.

Ésta responde a lo que hoy se denomina modelos cualitativos-interpretativos, permite profundizar un fenómeno en su contexto e intenta comprenderlo desde el punto de vista de los que están implicados en él. Desde este marco el conocimiento es más considerado como algo que se construye y no como algo que se descubre. (Stake,1998)

La investigación acción se encuadra dentro de los modelos cualitativos arriba mencionados.

La IA surge en los Estados Unidos con C. Lewin, quien desde la psicología social intenta establecer una forma de investigación que no se limita a producir conocimientos, sino que logre integrar la experimentación científica con la acción social.

Lewin es uno de los principales representantes de la teoría del campo en la psicología social. A Lewin le preocupa generar cambios en las distintas instituciones de tipo social. En el desarrollo de su trabajo, él advierte que -a diferencia de aquellas investigaciones donde se produce un divorcio entre teoría y práctica- cuando el sujeto de estudio participa de algún modo en la investigación, ésta tiene mejores resultados y se pueden efectivizar los cambios deseados.

Esta metodología, centrada en el estudio científico de las relaciones humanas, en la actualidad ha recobrado espacios de desarrollo en diferentes áreas de conocimiento.

Esta metodología posibilita un diálogo permanente entre la teoría y la práctica, entendiéndose esta última como un medio permanente de autoreflexión.

Desde la perspectiva cualitativa existe una íntima relación entre la teoría y la práctica, tanto la teoría como la práctica forman parte de la realidad. La producción de conocimiento se logra a través de la relación entre ambas. La reflexión sobre la práctica genera conocimiento teórico que a su vez guía las acciones posteriores.

De este modo exige que las prácticas, las suposiciones y las ideas sean sometidas a prueba.

En la investigación-acción el objetivo está centrado en conocer y comprender un aspecto de la realidad, contextualizado, para obrar. Por este motivo en la perspectiva de la investigación-acción predomina el paradigma cualitativo; en la investigación-acción la búsqueda de datos y elaboración de teorías están dirigidas en primer lugar a guiar la acción. Tanto la realidad que estudiamos como la acción consecuente se constituyen en una situación delimitada, en un caso concreto, único e irrepetible.

Corey(1953), define a la investigación-acción como el proceso por el que los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente.

Del estudio "de" casos al estudio "en" casos

La principal limitación que se ha señalado al paradigma cualitativo está vinculada a las posibilidades de generalización y ha sido formulada desde el paradigma cuantitativo y la concepción de ciencia que este paradigma sustenta.

Para el modelo tradicional, especialmente para el positivismo lógico de los años 30 y 40, el principal objetivo era descubrir leyes universales o, al menos, elaborar explicaciones acerca de fenómenos particulares formuladas en término de leyes universales (Hammersley y Atkinson, 1994). Se destacaba así la imposibilidad del paradigma cualitativo de generalizar o predecir en relación con los fenómenos sociales.

Desde el paradigma cuantitativo el diseño de "estudio de casos" era el que permitía el estudio de las particularidades con el fin de una posterior generalización.

Desde el paradigma cualitativo, el estudio de casos se ha ido transformando en el estudio *en* casos. Este cambio de preposición marca importantes diferencias, especialmente la transferencia de la investigación situada exclusivamente en la unidad de análisis a una investigación comprensiva de una problemática en diversos contextos, lo que posibilita una mayor teorización.

El estudio en casos refiere a una problemática en distintos casos o situaciones.

En éste trabajo hacemos referencia a un caso en el cual estamos llevando a cabo un proceso de cambio a través de la implementación de un proyecto de I-A en una empresa de servicios de la Provincia de Santa Fe.

Caso " La redefinición de Objetivos y funciones en el Área de Organización y Métodos en una empresa de servicios en la provincia de Santa Fe"

Objetivo del Proyecto

Redefinir los objetivos, funciones y responsabilidades del departamento de Organización y Métodos, brindando además a sus integrantes las herramientas y la capacitación necesaria para que a través de su gestión se puedan concretar las metas propuestas.

Contexto: Organización y Métodos Hoy

Hoy, la función básica del departamento de Organización y Métodos es la redacción, distribución y mantenimiento de procedimientos, formalizando de manera explícita los procesos de trabajo de la compañía.

Además, también desarrolla proyectos de mejoras en la gestión administrativa. Uno de sus principales logros ha sido el desarrollo de una Intranet para la publicación de los procedimientos, creando un medio que le permite poner a disposición de toda la empresa las versiones actualizadas de estos documentos de manera controlada y en muy poco tiempo.

También el sector implementó otros proyectos especiales de organización, como por ejemplo el seguimiento de las obras del 4%, y actualmente, la definición de un sistema de Gestión de Documentos, entre otros.

Tanto para la elaboración de procedimientos como para la implementación de algunos de sus proyectos, hasta el momento O&M siempre respondió reactivamente a necesidades manifestadas por sus clientes internos.

Una tarea relevante en el área fue la estandarización de los procesos de trabajo, lo que actualmente le permite contar con una base sólida sobre la cual se puedan desarrollar nuevas actividades que brinden mayor valor agregado a la empresa.

Una Nueva Visión

Como consecuencia del traspaso de O&M a la Gerencia de Sistemas surgió la inquietud de replantear sus objetivos, con la idea de lograr un rol más proactivo y considerar funciones inherentes al departamento por definición, que aún no han sido desarrolladas en la empresa. Además, la integración del sector de O&M a la Gerencia de Sistemas provoca más que un simple replanteo del sector en sí mismo.

Analizando en rasgos generales sus funciones, podemos decir que la Gerencia de Sistemas es responsable de la implementación de soluciones informáticas de soporte a los procesos comerciales, administrativos y técnicos de la empresa. A esta, se suma un sector cuya actividad principal consiste en la definición y optimización de los procesos y gestiones administrativas. La unión de ambos permite la concepción de un marco en el cual sus funciones se integren y complementen, alcanzando soluciones más abarcativas desde una perspectiva más amplia que se logra a partir de la integración de tecnología informática y procesos de negocios.

Lo expuesto en el párrafo anterior permite plantear entonces que esta redefinición no solo alcanza al sector de Organización y Métodos, sino también a los demás departamentos de la Gerencia de Sistemas.

En términos generales, desde esta nueva perspectiva se puede dilucidar a la Gerencia de Sistemas trabajando en la optimización de los procesos de negocios, tanto desde el punto de vista informático como desde su gestión, teniendo como meta final el logro de los objetivos definidos por la compañía.

Propuesta

A partir de esta nueva visión surge la necesidad de redefinir el sector, logrando un departamento con responsabilidades y objetivos bien definidos (alineados con las políticas establecidas por la empresa) y que permitan la ejecución de actividades planificadas y orientadas hacia el logro de las metas propuestas.

Para plasmar esta nueva visión es necesario un cambio (desde adentro hacia fuera), que debe darse en forma sostenida, organizada e involucrando a toda la empresa.

Para lo cual el área de O&M realiza una demanda de capacitación a través de las investigaciones que se desarrollan en el Área de Aprendizaje y Desarrollo organizacional, correspondiente a IRICE- Conicet

La capacitación constituye un potente instrumento de cambio organizacional, tanto en los aspectos motivacionales, como el incremento de las capacidades vinculadas con las polivalencias requeridas.

La capacitación no debe ser un hecho aislado, sino como corresponde, una gestión íntimamente relacionada con las políticas y objetivos de negocio de la empresa, demandando del mismo modo una planificación estratégica y operativa para el cumplimiento de su misión.

En este caso la capacitación ha sido pensada desde el espacio de la investigación, a través del desarrollo de un proyecto conjunto que permitiera comprender el proceso de cambio organizacional como así también conocer y apropiarse de una metodología de trabajo (Investigación-acción) que posibilita revisar la organización a partir de la producción de conocimientos.

Metodología

El área de Organización y Métodos dentro de la gerencia de sistemas constituye un servicio al cliente interno de la organización, por lo cual la primer instancia para su redefinición constituye en relevar las necesidades, intereses y expectativas de dichos clientes de la organización.

Para llevar a cabo el proceso de cambio arriba planteado, se constituyó un equipo de trabajo conformado por actores involucrados en el área estudiada y personal de investigación del Instituto IRICE. Conjuntamente comenzamos a trabajar en un proyecto de investigación-acción, compuesto por las siguientes etapas:

- 1) Diagnóstico
- 2) Devolución de datos y elaboración de informe
- 3) Implementación de la acción
- 4) Seguimiento y evaluación de la acción

El diagnóstico se basó en la detección y análisis de necesidades basados en el relevamiento de los siguientes datos:

- Pasado y presente del área de organización y métodos en la empresa.
- Necesidades y requerimientos actuales, y expectativas futuras de los integrantes del área de organización y método.
- Necesidades y requerimientos actuales, y expectativas futuras de la organización (áreas, gerencias) hacia el área de organización y métodos.
- Grado de compromiso managerial, con el cambio que se propone implementar desde del área.
- Supuestos teóricos subyacentes de las teorías en uso de los actores implicados en relación a los conceptos de cambio en las organizaciones.

El relevamiento de los datos para el diagnóstico arriba mencionado se realizó a través de los siguientes actores e instrumentos:

Actores e instrumentos

Categorías de Actores	Sistemas			Organización		
	Instrumento	Posición en la Estructura	Cant	Instrumento	Posición en la Estructura	Cant
Claves	A-Entrevista Semiestructurada Individual	Gerencia - Mandos Medios - Niveles Operativos	10	C-Taller del Futuro	Gerencia	15
Involucrados 1	B-Taller Dimensiones de O&M	Mandos Medios	10	D-Entrevista Semiestructurada de Administración Grupal	Mandos Medios - Niveles Operativos	18
Involucrados 2				E-Entrevista Semiestructurada de Administración Grupal	Operarios	15
Totales			20			48

Habiendo culminado el relevamiento de datos en este momento nos encontramos en la fase de análisis e interpretación de los mismos. A partir de dicho análisis podemos señalar algunas tendencias encontradas:

- Los actores implicados consideran en su mayoría que los procesos de cambio eficaces deben ser promovidos en primer lugar por la alta gerencia.
- Si bien el concepto de cambio ha tenido diferentes conceptualizaciones que van desde el concepto de mejora hasta el de fracaso, generalmente el supuesto subyacente en los discursos responde al modelo del cambio entendido como una solución a los problemas organizacionales.
- Los niveles operativos de la empresa expresan tener en cuenta los procedimientos realizados por el área de O&M en 2do o en tercer lugar, teniendo en cuenta en primer lugar para la realización de las tareas su propia experiencia o la consulta a su jefe.
- La mayoría de los actores implicados considera que el área de organización y métodos no debe restringirse a la redacción de procedimientos sino al análisis, y mejora de los procesos que componen el ciclo del negocio de la empresa.
- Desde la alta dirección y los mandos medios se espera que el área de organización y método vele por la eficaz interdependencia de los procesos que llevan a cabo las diferentes gerencias, departamentos y áreas de la empresa.

La reciente recolección de datos no nos permite aún mostrar resultados más precisos y conclusiones más acabadas, las que esperamos poder compartir en la exposición oral de la presente ponencia.

Conclusiones

Respecto a la metodología que venimos desarrollando hemos podido comprobar que:

- La metodología de la investigación-acción generara conocimientos a la vez que mejorar la práctica.
- Ésta posibilita un diálogo permanente entre la teoría y la práctica, entendiéndose esta última como un medio permanente de autoreflexión.
- Este enfoque permite crear grupos autocríticos de personas que participan y colaboran, trabajando por la mejora continua de su propias tarea. Conduce a un proceso sistemático de aprendizaje orientado al cambio de la práctica.

-Este proceso de investigación genera competencias, tales como: la capacidad de comprender la organización como un sistema complejo, reconocer y jerarquizar los problemas, superar las visiones simples y estereotipadas de la realidad, identificando rutinas defensivas, evaluar las soluciones, constituir equipos cooperativos de trabajo, construir y socializar conocimiento, distribuir democráticamente el poder. Competencias todas indispensables para la construcción de una organización productora de conocimientos.

La investigación- acción convierte el control del cambio en un proceso articulador de las políticas organizacionales y las expectativas, intereses y necesidades actores involucrados. La instalación de la investigación -acción en el ámbito mismo de las organizaciones es una herramienta para la gestión del conocimiento.

La metodología de la investigación-acción constituye no solo una modalidad de investigación para la producción de conocimiento respecto de una determinada práctica sino que además se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional ya que la organización es capaz de producir conocimiento sobre sí misma, conocimiento que originado a partir del análisis sistemático de la práctica, se constituye en conocimiento para el mejoramiento de la acción.

BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Ch. (1999) *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Granica.

ARGYRIS, Ch. y SCHÖN, D.A. (1997) *Organizational Learning: A theory of action. Perspective*. Revista española de Investigaciones Sociológicas. 77-78.. Madrid

BERRY, M. (1999) *Cultura e institución en los estudios sobre management*. Documento de trabajo PIETTE.- Conicet. BLANCHET, R y otros (1993) *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Narcea.

CAMPBELL, D. y STANLEY, J. (1970) *Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social*. Buenos Aires: Amorrortu.

ERLANDSON, D. y otros (1993) *Doing naturalistic inquiry. Perspective*. Addison Wesley. En M. Valles. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Londres. Sage. (en Valles)

- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L.(1989) *Identidad de las organizaciones, Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós-Grupos e Instituciones.
- FORNI, F, GALLART, M. A. y otros. (1993) *Métodos cualitativos I y II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: CEAL.
- GALLARD, M. A.(compiladora) (1992) *Educación y trabajo. Desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa*. Red Latinoamericana de Educación y trabajo. CIID- CENEP- CINTERFOR.
- GARMENDIA, J. (1988) La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. N° 41. CIS. Madrid
- GOETZ, J. y LE COMPTE, M. (1988) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- GORE, E. y DUNLAP, D. (1988). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*. Buenos Aires: Tesis.
- GORE, E.(1998).*La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Granica. Barcelona.
- HARRINGTON J, (1992).*Mejoramiento de los procesos en las empresas*, Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1994) *Gestión del conocimiento*, Deusto. España.
- KEMMIS, S. y MCTAGGART (1988) *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- MORENO PELÁEZ,F.(1997) Aprendizaje organizativo y generación de competencias en *Revista Española de Inve:*
- SCHÖN, D. (1992), *La formación de profesionales reflexivos*, Paidós, Barcelona.
- SCHVARSTEIN, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires.
- SENGE, P (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Buenos Aires.

SENGE, P., ROSS, S., SMITH, B., ROBERTS, Ch. Y KLEINER, A.. (1998) *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica

STAKE, R. E. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

UNESCO, Informe de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, "La educación encierra un tesoro". Santillana- UNESCO. España.

VASILACHIS, I. (1993) *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: CEAL

VÁSQUEZ MAZZINI, M. (1996) *Capacitación laboral: Diferentes posibilidades de intervención*, Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Educación. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Buenos Aires.

WATZLAVICK, P., WEAKLAND, J. y FISCH, R. (1995) *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder.

WEIK, K (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley.