

**Título** Estudio sobre el aprendizaje organizacional(AO) en el Ministerio Público Fiscal de la ciudad de Buenos Aires

---

**Tipo de Producto** Ponencia (texto completo)

---

**Autores** de Arteche, Mónica Regina

---

Presentado en el: IV Congreso Lationamericano de Administración y VII Congreso Internacional de Administración en la Región Jesuítico Guaraní, Misiones Septiembre 2017

### **Código del Proyecto y Título del Proyecto**

---

P17S07 - Cultura y Liderazgo para la Innovación. Estudio de Empresas de Tecnología, de Telecomunicación y De Biotecnología en Latinoamérica

---

### **Responsable del Proyecto**

---

de Arteche, Mónica Regina

---

### **Línea**

---

Clusters-Redes de Empresas

---

### **Área Temática**

---

Aministración y Recursos Humanos

---

### **Fecha**

---

Septiembre 2017

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

FUNDACIÓN  
**UADE**

Nombre del archivo de trabajo DEARTECHE ponencia.doc

“ESTUDIO SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO) EN EL MINISTERIO PUBLICO FISCAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES”

IV° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION Y  
VII° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACION EN LA REGION  
JESUITICO GUARANI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
MISIONES 11 Y 12 DE SEPTIEMBRE 2017

Area: Administración Pública  
Sub Area. Gestión del conocimiento

Apellido y Nombre	DNI	Participa como:	Categoria	E mail
De Arteche Mónica	13 638209	Autor/Expositor	Docente Investigador	mdearteche@uade.edu.ar
Agustina Bonnin	32940042	Autor	Docente	abonnin@uade.edu.ar
Polifrone Eliana	34256542	Autor	Docente	epoliforne@uade.edu.ar

## RESUMEN

El trabajo presenta un estudio sobre la situación como organización que aprende (OA) del Ministerio Público Fiscal (MPF) de la Ciudad de Buenos Aires (CABA). Se aplicó el Cuestionario de Organización que aprende de Watkins y Marsick (1997) adaptado y traducido para la administración pública. Bajo un estudio descriptivo explicativo se aplicó el instrumento utilizando encuestas impresas a personas integrantes del organismo público estudiado, a partir de una escala Likert (1 poco-5 mucho) para medir las respuestas y se determinó como número de corte 3. La muestra intencional fue de un total de 218 miembros del organismo. La muestra intencional fue de 218 miembros de las unidades estudiadas UIT UTC OFAVYT OCRD UOD, los resultados mostraron que el MPF se encuentra orientado hacia OA al obtener un puntaje promedio de las 7 dimensiones 3,45. El diagnóstico de la organización determinó los beneficios de los cambios implementados en 2009 y 2012 en cuanto a la mejora de la gestión e interconexión entre procesos y sectores. Los resultados permitieron analizar las diferencias en cuanto a OA en las diferentes unidades fiscales. Se identificaron los aspectos a seguir profundizando y los que se deben mejorar.

*Palabras clave: Organización que aprende Administración Pública Mejora*

## 1. INTRODUCCION

En el trabajo de investigación se describen los logros alcanzados en cuanto a Organización que Aprende del Ministerio Público Fiscal (MPF) de CABA, que desde el 2009 y 2012 ha venido realizando diferentes ajustes al sistema de gestión y de atención al usuario de justicia de Bs As. La aplicación del cuestionario de Watkins y Marsick (1997) quienes establecen tres tipos ámbitos de aprendizaje (individual grupal y organizacional) permitió evaluar las competencias presentes logradas con los cambios realizados y determinar el grado en que la estructura de gestión aprovecha el aprendizaje colectivo y los conocimientos existentes en

miras a un mejor logro de la misión y visión institucional del MPF y el buen servicio al ciudadano usuario de justicia. La metodología aplicada estuvo bajo un paradigma cualitativo con un tipo de estudio descriptivo de estudio de casos y la aplicación del cuestionario de Marsick. La pregunta de investigación fue:

¿A qué distancia de ser una Organización que aprende se encuentran las unidades del MPF estudiadas?

## Objetivos

- Analizar los procesos de aprendizaje organizativo en la gestión de CABA en el MPF de las unidades fiscales: UIT UTC OFAVYT OCRD UOD PF
- Conocer la situación de los aprendizajes formales e informales e identificar factores que facilitan o dificultan el cambio y la mejora y logro de objetivos de las áreas identificadas en el MPF
- Comparar los resultados obtenidos con los de la ciudad de Barcelona donde se aplicó el instrumento
- Evaluar la incidencia del liderazgo y el coaching para la mejora de las personas, equipos y procesos en la función pública.

## 2. Marco teórico

### 2.1 La administración pública y el aprendizaje en la Sociedad del Conocimiento

Las organizaciones públicas y privadas aspiran a convertirse en organizaciones que aprende y a menudo pretende también que sus miembros generen respuestas rápidas y eficaces ante nuevas situaciones desconocidas, aprendan de manera continuada y compartan conocimiento y aprendizajes con el resto de la organización (Marsick y Watkins 1997). La organización pública, ha sufrido el impacto de este nuevo orden de las cosas debido a que en el nuevo contexto debe ser capaz de generar y distribuir conocimientos, poseer las competencias que le permitan aprender, trabajar y generar conocimiento, no solamente con sus redes proveedoras internas, sino también poder formar parte de nuevas coaliciones y redes entre otras

organizaciones y con la comunidad. La intensidad y complejidad de las nuevas tareas que demanda la sociedad del conocimiento a la gestión pública exige la utilización de diferentes estrategias a las que hasta hoy se aplicaron, se requieren nuevos procedimientos que permitan incorporar nuevos aprendizajes tanto formales, informales, profesionales y organizacionales vinculados a nuevas competencias profesionales y nuevas formas de hacer las cosas (Cofer, 2000; Lohman 2005). Para transformarse en una organización pública inteligente se deben realizar profundos cambios en su estructura y cultura, pues el nuevo orden, en donde el conocimiento es el eje de la organización, requiere de personas que sepan “aprender a transferir, aplicar y desaprender”, necesitándose de un diseño hipertextual, (Nonaka, 1995) en red (Peñarroya, 2004) y holónico (McHugh, 1998), que dinamice en un estilo de liderazgo adaptativo (Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A., 2009) que fortalezca la participación y el tejido sociorrelacional de la organización. (Garín. Rodríguez Gómez, 2015). El contexto de la organización pública se caracteriza por la demanda de calidad y eficiencia en el tratamiento y solución a problemas colectivos juntamente con la necesidad de contar con estrategias de largo plazo integral (Peluffo 2002) así como también propiciar oportunidades para que los individuos y los grupos pongan el conocimiento en acción con la finalidad de movilizar los aprendizajes y mejorar los servicios que se ofrecen al ciudadano ( Sofirakov, Zppou 2004). La AO se caracteriza por cambiar a medida que las circunstancias lo requieran, utilizando diferentes vínculos en la red de acuerdo con la necesidad que se presente. Esta adaptabilidad a los cambios en las funciones y los vínculos constituye una característica definitoria de la estructura de la organización autocualificante (G. y E. Pinchot, 1994). Repasamos aquí definiciones del AO, algunas más tradicionales otras más actuales. Para algunos autores el AO alude al proceso de mejorar actos de un mayor conocimiento y comprensión (Fiol y Lyles, 1985) y que la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir el futuro (Senge, 1990). Una organización que aprende mejora ininterrumpidamente, creando y afinando con rapidez las capacidades que se requieren para el éxito (Wick, 1993) y expresan que la capacidad de AO radica en la capacidad para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender (Ulrich y otros, 1999). Gairín y Rodríguez Gómez (2015) manifiestan que el desarrollo organizacional se basa en el desarrollo de las personas y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan, o sea que la capacidad de desarrollo está relacionada con las capacidades de aprendizaje. Cada institución cuenta con su propia historia institucional que condiciona tanto a los procesos de aprendizaje como a la misma organización y a la gestión del conocimiento. (Espinoza, 2000). Marengo (1991) y Gairín (2016) se interesan en el estudio de la influencia de las condiciones

organizacionales y estructurales en el proceso de aprendizaje experimentado por la organización. Expresan que los recursos institucionales realimentan a la cultura. Por ejemplo, la centralización y la descentralización son necesarias para operar exitosamente en un entorno cambiante. La descentralización es necesaria para favorecer los procesos de aprendizaje locales, es decir, los experimentados por los individuos situados en la periferia de la organización, a fin de incrementar la flexibilidad organizacional y garantizar la adaptación a las condiciones del entorno. El fomento de una estructura de tipo bio-funcional en donde cada sector o unidad trabaje interconectadamente con otras unidades gracias a los sistemas tecnológicos para la interconexión de los agentes, se trata de crear una red de espacios y equipos que permitan la comunicación y renovar las estructuras, creando organizaciones reticulares que posibiliten una iniciativa más amplia.

### **3. Metodología de la investigación y trabajo de campo**

El objeto de estudio del trabajo fue el Ministerio Público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que es el organismo del Poder Judicial que promueve el accionar de la justicia, en defensa de la legalidad y los intereses generales de la sociedad. Tiene autonomía funcional y autarquía dentro del Poder Judicial. El Ministerio Público está a cargo un Fiscal General, un Defensor General y un Asesor General Tutelar, quienes ejercen sus funciones ante el Tribunal Superior de Justicia, y por los demás funcionarios que de ellos dependen, según lo expresa la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estas tareas se llevan a cabo por intermedio de los Fiscales ante el Fuero Contencioso Administrativo y Tributario y ante el fuero Penal, Contravencional y de Faltas que se distribuyen los casos según el lugar y la fecha de comisión del hecho a investigar. Bajo un paradigma cualitativo se realizó una investigación descriptiva y explicativa que aplicó el cuestionario sobre adaptado del modelo presentado por Watkins y Marsick (1997) a una muestra intencional de empleados y funcionarios que se desempeñan en el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires. Para la adaptación se consultaron a experto en administración pública, a documentos que aplicaron el cuestionario en universidad (Mayorca Hernández, (2007) y en otras instituciones Gairín, Rodríguez Gomez, (2015), se redujeron los ítems del cuestionario original de 41 a 36 que integraron las siguientes dimensiones: 1. Aprendizaje continuo, representa el esfuerzo de una organización por crear las oportunidades para el aprendizaje continuo para todos sus miembros; 2. Indagación y diálogo, se refiere al esfuerzo de una organización en crear una

cultura de donde las personas adquieran habilidades productivas de razonamiento para expresar sus puntos de vista, la capacidad para escuchar e indagar las opiniones de los otros, fomentando la retroalimentación y experimentación; 3. Colaboración y aprendizaje en equipo, refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que hay bajo la preparación en el uso eficaz de equipos; 4. Empowerment, como el proceso de una organización para crear y compartir una visión colectiva, así como también para conseguir la retroalimentación de sus miembros sobre la diferencia entre el estado actual y la nueva visión; 5. Sistema integrado, indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir el aprendizaje; 6, Conexión del sistema, refleja el pensamiento y acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo; 7, Dirección estratégica, demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente el cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización en nuevas direcciones y mercados. Para darle un valor a cada ítem, se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 equivalente a nunca y 5 a siempre con número de corte 3. Se distribuyó la encuesta en formato impreso en las siguientes unidades fiscales: UIT UTC OFAVYT OCRD UOD. Contestaron 218 personas

#### **4. Análisis de resultados**

En cuanto al género, un 57.5 % (123) fue femenino y un 42.5% fue masculino de las siguientes edades: entre 18 y 30 años 30.7% (66), entre 31 y 40 años 36.7% (79), entre 41 y 50 años 20% (43) y más de 51 12.6% (27). Lo anterior nos muestra que el 67.4 % de los encuestados tienen una edad de entre 18 y 40 años, y un 32.6% de más de 41 años. Estos datos manifiestan que en las unidades estudiadas hay un predominio de personas jóvenes, es decir, un grupo etario importante integrado por la denominada generación Y y X. Con respecto al nivel de formación, tienen estudio secundario el 34.3% (71); Universitario 41.1% (85); Posgrado el 20.3 % (42); Otro 4.3% (9). El 61.4 % de los que respondieron el cuestionario posee estudios universitarios y de posgrado, es decir, poseen una formación superior. En cuanto a la Antigüedad dentro del MPF, se observaron los siguientes datos: de 1 a 3 años 20.1%, (43); de 3 a 5 años 24,3% (52) de 5 a 10 35% (75) de más de 10 años 20,6%(44). El 55% tiene 5 años o más de antigüedad lo que nos indica que conocen la cultura de la organización y que la rotación ha sido baja. Con respecto al cargo contestaron 2 (2,1%) Titulares de área, 75 (35,9%), Funcionarios y 132 (63,2%) Empleados de las siguientes

unidades: UIT 36.1% (78) UTC 32.9% (71) OCRD 9.7% (21) UOD 21.3 % 4.6. La Tabla N° 1 muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 1.** Dimensiones del AO en las unidades estudiadas

<i>Dimensiones del AO</i>	<i>Promedio</i>
1.Oportunidades para el aprendizaje continuo	3,55
2.Indagación y Diálogo	3,57
3.Colaboración y Trabajo en equipo	3,32
4.Sistemas para capturar el aprendizaje	3,20
5. Empoderamiento	3,33
6. Conectar a la organización	3,56
7. Liderazgo estratégico para el aprendizaje	3,60
Promedio General:	3,45

Fuente: elaboración propia

El puntaje general obtenido por las unidades estudiadas del MPF fue **3.45**, lo que está mostrando que se estaría en un estadio de organización que ya ha iniciado el camino de Organización que Aprende pues ya ha incorporado los valores y las prácticas para desarrollar una cultura colaborativa y formas de trabajo para desarrollar una visión compartida (Ulrich, 1999; Peñarroya, 2004). Las dimensiones con mayor puntaje fueron las siguientes: Dimensión 7. Liderazgo estratégico 3.60 Dimensión 2 Indagación y diálogo 3.57 Dimensión 6 Conectar a la organización 3.56 Dimensión 1 Oportunidades para el aprendizaje continuo 3.55. Las dimensiones que obtuvieron un menor puntaje y requieren de mejora fueron las siguientes: Dimensión 4. Sistemas para capturar el aprendizaje 3.20 Dimensión 3. Colaboración y Trabajo en Equipo 3.32. Dimensión 5 Empoderamiento 3.33. La Dimensión 7 Liderazgo estratégico para el aprendizaje es la que obtuvo el mayor puntaje 3.60 lo que muestra la mirada de los líderes y funcionarios aspecto importante para favorecer el aprendizaje organizacional, el cambio, la visión y orientación institucional. El líder genera un ambiente para el aprendizaje, confianza, escucha activa, brinda *feedback*, corrige y redirecciona para generar nuevas oportunidades de aprendizaje y mejora. Los funcionarios y empleados comprometidos e involucrados favorecen el alcance de las metas del MPF, el trabajo en equipos autodirigidos que reemplaza a las jerarquías por lo menos en algunos procedimientos favorece también el involucramiento y autocontrol. Para los empleados y funcionarios poder

entender el por qué se deben hacer las cosas de una manera permite la apropiación de la dirección hacia donde se quiere orientar al MPF. Estas orientaciones dependen del líder. Es este último, quien con el reconocimiento a los empleados aumenta el desempeño y los logros y mejora la productividad del conocimiento común, entre otras cosas. La dimensión 2 Indagación y diálogo, mostró que las personas que trabajan en las unidades cuentan con la posibilidad de realizar críticas constructivas y cuestionamientos que mejoren la calidad de las prácticas y decisiones. Las reuniones formales e informales entre pares y con funcionarios son las prácticas más habituales para el intercambio de experiencias, resolución de problemas y aprendizaje y las consideran enriquecedoras pues agilizan encontrar soluciones rápidas a los problemas (Gurteen, 2012). En la dimensión 6. Conexión del sistema, con una valoración 3.56, muestra una conexión entre las unidades estudiadas gracias a la presencia entre otras cosas de nivel tecnológico de complementariedad de sistemas y además por estar incluyendo los valores y las expectativas de los empleados, por ejemplo, el balance entre su vida laboral y familiar, visión compartida, etc., tan importantes para la generación Y. La facilitación del aprendizaje continuo individual (Dimensión 1). la última de los mejores promedios, mostró como el aprendizaje organizacional se inicia con el aprendizaje individual por lo que el MPF debe seguir consolidando la capacitación y la formación continua de los empleados, ya sea por otorgar beneficios financieros, o de tiempo y otros recursos que permitan incrementar el aprendizaje individual (Garín y Rodríguez, 2015), el puntaje obtenido de 3.55 en esta categoría, muestra conformidad básica en esta dimensión y un amplio espacio para desarrollar. Aquí también es importante mencionar que el conocimiento atraviesa los límites de las estructuras formales generando mapas de conocimiento confiables y útiles para el trabajo. Y vale recordar que estas redes informales agilizan la gestión. La dimensión 4 Sistemas para capturar el aprendizaje, obtuvo el puntaje más bajo 3,20 que aunque supera el número de corte las investigadoras consideran que deberían mejorarse, tal vez generando bases de datos para capturar lecciones aprendidas, procedimientos etc. (práctica de uso frecuente en las organizaciones empresariales innovadoras). Las bases de datos generadas con lecciones aprendidas cumplen varias funciones, una de ellas es que evitan que se vuelvan a cometer los mismos errores. Otro beneficio es que brindan al empleado una oportunidad de aprendizaje y de autogestión en consultas comunes. La dimensión 3 *Colaboración y Trabajo en equipo*, con puntaje de 3,32 mostró que hay colaboración incipiente. La literatura al respecto afirma que los equipos funcionan mejor si se reconocen el trabajo de los mismos sobre el individual, es decir, premiar a los equipos es una práctica necesaria en la OA. Por otro lado, el exceso de metas estandarizadas hace que no sea

posible actuar libremente debido a que las personas y los equipos sienten que la estructura limita al aprendizaje. (Bahalaman, 1988). Las redes y las interconexiones favorecen el aprendizaje. (Burgoyne, 1994). La dimensión 5 *Empowerment*, obtuvo 3,3 se refiere a la posibilidad de tomar decisiones y generar una descentralización en algunas tareas para adecuarse y operar exitosamente tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización (Marengo, 1991). El diseño estructural juega un papel relevante a la hora de crear y transferir conocimiento a lo largo y a lo ancho de la organización (Clark, 1998) como así también encontrar el particular equilibrio entre centralización y descentralización que debe ser logrado para funcionar como OA. El aprendizaje es favorecido por estructuras orgánicas simples (Bahalaman), reduciendo la jerarquías, lo que nos lleva a pensar en la necesidad de contar con espacios en donde los funcionarios y empleados puedan interactuar más y simultáneamente mantener el equilibrio entre la centralización y la descentralización generando estructuras más bio-funcionales que permitan una mejor adaptación y respuesta al entorno y que se mantenga centralizada el núcleo de decisiones claves. A esta altura la reflexión sobre la cultura organizacional se hace presente pues las estructuras se basan en elementos simbólicos que ayudan o dificultan a la hora de repensar estructuras que favorezcan a las personas que las integran y a la producción de los servicios orientados a los usuarios de la justicia. La cultura participativa y de colaboración son el sustento de las estructuras biofuncionales que junto con los equipos definen a la buena calidad del desarrollo organizativo.

#### **4.1. AO en Unidades particulares del MP**

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos desglosados por cada sector y Unidad Fiscal estudiados. La Tabla 2, muestra los promedios generales obtenidos. El mayor puntaje obtenido fue de las OCDR, con 4,13, ubicando a esta unidad como organización que aprende, es decir ha incorporado los valores y formas de hacer las cosas de una OA. Luego, siguen con buenos puntajes UTC Sur, con un valor de 3,79; UIT Oeste con 3,77; UTC Oeste y UOD con 3,76. En cambio estarían en un estadio más incipiente de OA la UTC Norte con 3,43; UIT Este con un valor de 3,32; UIT Norte con 3,29. No llegan al número de corte de OA la UIT Sur con 2,93; UTC Sudeste con 2,72; UIT Sudeste con 2,71 y finalmente, UTC Este con 2,65 puntos. Esto refleja dificultades a la hora de funcionar como OA, debiendo desarrollar la capacidad para colaborar y trabajar en equipo, fomentar conversaciones que propicien la indagación y el diálogo respetuosos, líderes que brinden herramientas y ayuden a las personas a empoderarse.

## 5. Conclusiones

¿A qué distancia de ser una Organización que aprende se encuentran las unidades estudiadas del MPF de CABA?

El estudio realizado con la aplicación del cuestionario de Marsick permitió determinar desde sus actores empleados y funcionarios que las unidades estudiadas del MPF de CABA en promedio han iniciado un desarrollo hacia la OA. La evidencia empírica mostró que los cambios llevados adelante desde el 2009 y 2012 - como se detalló en la presentación del caso del MPF en punto 4. 4.1- han sido positivos para el inicio de formas de trabajo acordes con las propuestas por el modelo de OA con la excepción de 4 unidades que no alcanzaron el mínimo necesario para ser considerada unidades con valores de OA (Tabla N° 2 y N°3). Las dimensiones: Liderazgo estratégico, Indagación y diálogo, Conectar a la organización y Oportunidades para el aprendizaje mostraron una orientación a generar nuevas capacidades en el MPF consolidando hacia el interior de la organización una nueva visión de la gestión. Las nuevas prácticas se están convirtiendo en valores culturales y favorecen la existencia de un liderazgo reconocido y aceptado. Por otro lado se deben mejorar los Sistemas para capturar el aprendizaje, la Colaboración y Trabajo en equipo y el Empoderamiento, aspectos relacionados con la centralización y descentralización de la toma de decisiones que podrían llevarse adelante con mayor flexibilidad para favorecer la generación de una cultura colaborativa y de trabajo en equipo y creadora de conocimiento. La puesta en común de distintos puntos de vista y el cuestionamiento de las reglas de juego básicas (normas y valores anteriores) sustituyen a las “teorías organizacionales en uso” y ponen en marcha las afirmaciones de la OA posibilitando, entre otras cosas, la superación de una cultura fragmentada. Se sabe la importancia de la estandarización de procesos en la administración pública pero con equilibrio hacia estructuras que favorezcan la adaptación y respuesta rápida a la demanda del usuario de justicia. Se debería seguir mejorando los sistemas para capturar el aprendizaje agregando un espacio en el sistema de gestión que contemple a bases de datos con lecciones aprendidas para que los empleados puedan autogestionar consultas y a su vez poder nutrirla con sus prácticas exitosas para que de otras unidades también las consulten. Se tendría que pensar en acciones que favorezcan el desarrollo progresivo para algunas tareas para el *Empowerment*, la descentralización de algunas tareas y la concentración del control en las más importantes. EL MPF debe continuar con los planes de capacitación que tiendan a acrecentar el conocimiento individual de los empleados brindándoles los recursos necesarios

financiero, materiales o de tiempo, y por otro lado generar más espacios para el intercambio colectivo tendiente a consolidar una visión colectiva y prácticas flexibles y descentralización que venga a complementar y dar valor a las prácticas estandarizadas. Con respecto a Indagación y diálogo y la Colaboración y trabajo en equipo los resultados obtenidos mostraron que el aprendizaje informal y espontáneo se daba entre los funcionarios y empleados con prácticas que requerían más del ajuste mutuo que de la burocracia. Y que el aprendizaje de primer ciclo debe dar lugar a uno sustantivo. Esto lleva a reflexionar sobre el diseño estructural del MPF que más allá de los procesos de estandarización que requieren organizaciones complejas. Finalmente el instrumento aplicado brindó un diagnóstico organizacional de utilidad para llevar adelante acciones de mejora y fue comparado con el estudio realizado en Barcelona en una muestra de agentes públicos, más allá de las diferencias personales y profesionales y de percepción y que la muestra del estudio realizado en Barcelona (que involucró a empleados de diferentes sectores del Estado) los resultados del MPF superan a los de España y lleva a la reflexión de que el Plan estratégico implementado en 2009 y 2012 y sus resoluciones, fueron instrumentos determinantes de la mejora obtenida. No obstante se menciona que la orientación que estas unidades estudiadas se logró luego de 7 años, probablemente otros estudios orienten hacia la mejora de los tiempos organizacionales ante situaciones de cambio en el MPF.

## 6. Bibliografía

- Argyris, C. Artículo de *El próximo reto* (págs 448 a 458), en Hesselbein, F, Goldsmith, M. y Beckhard R. *La organización del futuro*. Madrid: Edit. Deusto. . (1997)
- Bahlamann, T *The learning organization in a turbulent environment*. European Journal of Management Research, vol. 9, nº 4. .(1998) (1990).
- Burgoyne, J). *Established and Emergent Learning Company Concepts and Practices*. Mc Graw Hill. . (1994)
- Clark, B.. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier.
- Fiol C.M. y Lyles M.A. (1985). *Organizational Learning*. “Academy of Management Review (10)4
- .Gairín, J. y Barrera, A. (Coord.). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: WoltersKluwer. (2014)
- Garvin, D.). *Crear una organización que aprende*. En *Harvard Business School*. España: Edic. Deusto. (2000)

- Gurteen, D. (2012). *Las organizaciones son una conversación. Introducción al Gurteen Knowledge Café Cap 1 Parte 2 en Congreso Internacional EDO 2012 Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa* .
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.(2009)
- Landier, H.. *Hacia la empresa inteligente: Guía para la gestión del cambio*. Ediciones Deusto. (1992)
- McHugh, P., Merli, G. y Wheeler, W. A. (1998). *Más allá de la reingeniería Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid. (2004).
- Nonaka, I., Takeouchi, H.. *The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics por Innovation*. New York, Oxford University Press. (1995)
- Peñarroya, M. La evolución de las redes: más allá de la Ley de Metcalf. GeaMarketing Publicado en: [www.geamarketing.com](http://www.geamarketing.com)
- Pinchot, G. y Pinchot, E.. *The intelligent organization*.<http://www.vision-nest.com/cbw/Quest.html> (1994)
- Sallán J. G y Rodríguez Gómez, D. *La realidad del aprendizaje organizativo en la Administración Pública catalana*. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas.8,8-23.copy at [www.tinyurl.com/zaw9ms8](http://www.tinyurl.com/zaw9ms8) ( 2015).
- Ulrich, D. y otros. *Recursos Humanos Champions - ¿Cómo pueden los RR. HH. crear valor y producir resultados?*– President and Fellows of the Harvard college. .(1999)
- Ulrich, D. y otros.. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. México: Oxford University Press. (2000)
- Watkins, K. y Marsick, V.. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)(Survey)*. Warwick: Partners for the Learning Organization. Disponible en: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html> (1997)
- Wick, C. *The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead*. New York: McGraw Hill. (1993).

