

## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE LA CIUDAD DE LA PLATA. UNA METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Adriana Fassio FCE –UNLP [adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar](mailto:adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar)

María Gabriela Rutty FCE –UNLP [grutty@gmail.com](mailto:grutty@gmail.com)

Carla Maroscia FCE –UNLP [carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar](mailto:carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar)

Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

### RESUMEN

La presente ponencia dará cuenta de algunos ejes de la metodología de estudio para llevar adelante una investigación en curso en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata denominada “*Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia que lleven adelante programas vinculados a la innovación social responsable*”. Esta se propone identificar los aprendizajes organizacionales reconocidos por las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata ejecutoras de programas vinculados a la innovación social responsable, teniendo en cuenta la continuidad a través del tiempo de dichos programas y la heterogeneidad de organizaciones involucradas. La propuesta de la investigación es la de un estudio de caso comparado a partir de la identificación de OSC que han participado del proyecto de extensión universitaria “*Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata*” llevado adelante desde el Año 2015 por docentes de dicha universidad, a fin de detectar los cambios y aprendizajes que ocurrieron en dichas organizaciones desde la mirada de los actores (miembros de las organizaciones y beneficiarios) y realizar propuestas de mejora continua de la calidad de las mismas.

### INTRODUCCIÓN

Las innovaciones pueden generar aprendizaje en las organizaciones, estos aprendizajes suelen ser invisibles y pasar a formar parte de la cultura de la organización. Identificar estos saberes y los procesos que inauguran permite a las organizaciones evaluarlos para impulsar el

desarrollo de la organización. Su identificación también, permite al compartirlos, dado que surgen de la resolución de problemas, la generación de un circuito de aprendizaje o formar un repertorio de buenas prácticas.

Este artículo reporta una propuesta de indicadores para el análisis del fenómeno de aprendizaje organizacional que forma parte de una investigación en curso: “Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia que lleven adelante programas vinculados a la innovación social responsable”. La propuesta es la de un estudio de caso comparado de organizaciones de la sociedad civil ejecutoras de programas vinculados a la innovación social responsable a fin de detectar los cambios y aprendizajes que ocurrieron en dichas organizaciones desde la mirada de los actores (miembros de las organizaciones y usuarios de sus prestaciones) y a partir de ello realizar propuestas de mejora continua.

Se partió de la realización de un relevamiento de las OSC que se encuentran incluidas en el Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE de la UNLP a fin de armar una tipología con relación a la población objetivo, objetivos de la intervención, modalidad de la intervención (entre otras variables) y a partir de ello seleccionar los casos de estudio. Se conformó una muestra teórica de aproximadamente 10 organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia, de acuerdo a la tipología construida. En cada una de las organizaciones se realizarán entrevistas a los actores relevantes y se procederá aplicar un proceso de observación participante de las actividades concernientes a la ejecución de los programas implementados por ellas. El número de casos a abordar es de carácter aproximado puesto que lo que se busca es, a partir de la comparación constante (teoría fundamentada), la saturación teórica de los ejes temáticos considerados relevantes para comprender el proceso de incorporación de saberes por parte de las organizaciones estudiadas.

## **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LAS INNOVACIONES EN LAS OSC**

La innovación es entendida como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas

estrategias de integración social. Se orienta a la producción de bienes y servicios (Moore, 2006), entre otros, relacionados con la producción, asimilación y explotación de la novedad en los ámbitos económico y social, a fin de satisfacer necesidades humanas no satisfechas, la incorporación y participación de los grupos menos favorecidos y el acceso a recursos por parte de dichos grupos. En este sentido en este trabajo se analizan innovaciones que se instalan en organizaciones de la sociedad civil con el objeto de dar respuesta a sus propias necesidades en el marco de una alianza con la FCE UNLP .

Los expertos señalan que la innovación debe orientarse por ciertos principios que hagan posible su puesta en marcha no impacte negativamente en la calidad de vida de las personas y en sus derechos. Es así que las iniciativas llamadas “innovación social responsable” comprenden tres dimensiones fundamentales: la satisfacción de las necesidades humanas (dimensión de contenido); cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza (dimensión de proceso); y un aumento en la capacidad socio-política y el acceso a los recursos (dimensión empoderamiento) (Gerometta, Haussermann, & Longo, 2005; Moulaert & Sekia, 2003; OECD/Eurostat, 2005; Rodríguez & Cedeño, 2012).

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), son organizaciones que pueden estar orientadas a la consecución de diversos fines, se pueden encontrar aquellas de defensa de intereses mutuos, de base territorial, de asistencia, de investigación, promoción y desarrollo y, de defensa de derechos. Pero a pesar de la diversidad de cometidos en líneas generales las OSC comparten ciertas problemáticas comunes, respecto de la carencia de recursos o discontinuidad de los mismos, profesionalización incompleta y precariedad institucional, entre otros (Suárez, 1995). Se trata de entonces de la puesta en marcha de innovaciones en organizaciones que se enfrentan la mayoría de las veces con los límites de recursos escasos y todos los problemas conexos que esto supone.

Es en este marco que interesa a esta investigación explorar los procesos de aprendizaje que se ponen en marcha al incorporar una innovación social. Se parte de la consideración que muchos de los aprendizajes organizacionales se generan por la necesidad de dar respuesta o resolver los problemas que se presentan cuando una organización enfrenta una nueva tarea (la innovación) ( Fassio y Rutty, 2017).

En el caso de esta investigación se analizarán los aprendizajes resultado de las alianzas entre la Extensión Universitaria de la FCE UNLP y las OSC del territorio que constituyen espacios de co-gestión entre la Universidad y la Comunidad, a partir de las demandas explicitadas por las organizaciones y/o actores de ese territorio en particular y la resignificación que se hace desde la universidad.

La población estudiada son las organizaciones vinculadas al **Proyecto Aprendizaje en Acción** (OSC y áreas de la FCE), cuyo objetivo es brindar capacitación no formal a partir de demandas realizadas por las OSC del Gran La Plata por parte de las Unidades Académicas de la FCE, a través de sus docentes, investigadores, alumnos y no docentes.

### **El aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional es connotado por los especialistas en el campo como una capacidad importante para la organización que permite resolver sus contingencias, adaptarse al medio ambiente y mejorar su desempeño. Senge (2005) acuña el concepto de organización inteligente, en la cual el conocimiento y su aprovechamiento es lo que hace a la organización poseedora de un valor que la diferencia del resto (de las que no aprenden), dado que es un lugar en donde las personas descubren cómo crean su realidad y cómo pueden cambiar. Asimismo, entendemos por aprendizaje organizacional la producción de un cambio cognitivo y de un cambio de conducta (Argyris, 1999) que se inserta en la cultura de la organización, que se produce cuando se detectan y corrigen errores.

Para Ruas y Antonello (2003) el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado del conocimiento, que incluye tanto su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación; como la habilidad para adquirir información diversa y compartir el entendimiento común, de forma que ese conocimiento pueda ser explorado y explotado; la habilidad para desarrollar nuevo conocimiento, y asociar el pasado con actividades futuras. El fenómeno de aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde distintos abordajes y se ha generado un robusto cuerpo de trabajos. Entre los últimos aportes se rescatan autores que intentan proponer una visión multiparadigmática e integrar los diversos abordajes (Antonello & Godoy, 2010).

Asimismo, los desarrollos recientes en el campo del aprendizaje organizacional avanzan sobre la naturaleza colectiva del fenómeno (Wenger, 2000; Antonacopoulou, 2006a, 2006b; Gore, 2003). Otro de los asuntos analizados en relación con la innovación organizacional son las condiciones de aprendizaje y se señala como prioritario, que las organizaciones puedan identificar estos mecanismos (Gore y Manzini, 2010; Perlo, 2011) y operar sobre ellos en un sentido positivo de manera de generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, se analizan la construcción de alianzas con otras organizaciones en el camino de alcanzar nuevos aprendizajes y la mejora de la organización, por medio del rescate y la incorporación de lo adquirido en experiencias previas de otras organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010)

La expansión de la producción en teoría y trabajos empíricos ha generado la aparición de múltiples conceptos referidos al aprendizaje organizacional provenientes de distintos campos y con distintos focos y preocupaciones. Interesa en este espacio referir brevemente a ellos evidenciando la complejidad de aportes que se debaten en torno al problema. Entre ellos mencionamos: aprendizaje organizacional (*organizational learning*), organizaciones que aprenden (*learning organization*), conocimiento organizacional (*knowledge organization*) y gestión del conocimiento (*knowledge management*), capacidad dinámica (*Dynamic capabilities*) y capacidad de absorción (*Dynamic capabilities*). realizan Vera, Crossan y Appaydin [CITATION Ver11 \n \t \l 11274 ] describen todos estos conceptos con la intención de hallar relación entre los mismos y la posibilidad de configurar un abordaje integrador. Los dos primeros abordajes refieren al mismo fenómeno pero con enfoques distintos a la línea de trabajo de aprendizaje organizacional que es más académico y le interesa la descripción del fenómeno, en cambio al segundo, con una orientación práctica se trata de trabajos más normativos orientados a indagar qué es se debe hacer para generar aprendizaje organizacional La línea de conocimiento organizacional y gestión del conocimiento se inicia con los trabajos de Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996), y se plantea la confusión entre estos dos conceptos: en el primero hay una preocupación más descriptiva y en el segundo se focaliza en gestionar los nuevos conocimientos, con ayuda de las herramientas informáticas (Fassio y Ruddy, 2017).

De acuerdo con análisis y descripción que realizan Vera, Crossan y Appaydin [CITATION Ver11 \n \t \l 11274 ] el concepto de **Capacidad dinámica** fue introducido por Teece, Pisano, and Shuen en 1997, para ofrecer una perspectiva más dinámica de la visión basada en

los recursos. El valor de un recurso puede cambiar a lo largo del tiempo y por lo tanto la ventaja competitiva de la organización. El planteo es que la ventaja de la organización se deriva no del recurso específico sino de la capacidad de la organización para crear continuamente, integrar y reconfigurar nuevos recursos. La capacidad dinámica es el proceso por el cual las organizaciones usan recursos y alcanzan nuevas configuraciones en los recursos. El concepto de **Capacidad de absorción** fue introducido por Cohen and Levinthal en 1989, y es entendido como la capacidad de identificar, asimilar, y explotar conocimiento proveniente del entorno y la habilidad de reconocer el valor de información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales.

Como se puede observar, todos estos conceptos están relacionados de manera tal que es difícil discernir los límites entre ambos, evidenciando un estado de superposición entre unos y otros. Al tratar de encontrar las diferencias se observa que algunos presentan más desarrollo teórico que otros y que algunos refieren a **capacidades**, mientras que otros a **resultados** y otros a **procesos**. Podría conjeturarse, quizás, de manera provisoria, que en realidad se trata de distintos aspectos o momentos de un mismo fenómeno, que finalmente se integrarán en la dimensión más amplia de la cultura de la organización.

De acuerdo a la investigación anterior (Fassio y Ruty, 2017) donde se intentó identificar los aprendizajes organizacionales ocurridos en organizaciones en el marco de la implementación de una innovación, se observó la ocurrencia de distintas clases de aprendizajes (saberes técnicos-conocimientos en sentido estricto-, nuevos posicionamientos o nuevas formas de ver, estratégicas, capacidades -en términos de habilidades, destrezas-, etc.. ), pero a su vez se identificaron condiciones que hicieron posible la ocurrencia e instalación de nuevos aprendizajes organizacionales. Estas condiciones son elementos visibles de la cultura organizacional o la forma de ser de la organización, como posibilitadora de la generación de nuevos aprendizajes.

En síntesis, al referirnos al concepto de aprendizaje organizacional (en sentido amplio), podemos discriminar **hechos, o resultados** (los aprendizajes: capacidades, conocimientos, etc.), los **procesos**, el recorrido por el cual un conocimiento es generado, compartido y luego integrado a las prácticas organizacionales, es decir la dimensión dinámica del fenómeno, y **las condiciones** que refieren a la cultura como facilitadora del cambio. Nuestra hipótesis es

que la innovación es la ocasión privilegiada para la generación de nuevo aprendizaje organizacional.

## **DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES CENTRALES Y VARIABLES EN ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En base a estos supuestos se ha propuesto una matriz de análisis con tres dimensiones centrales:

### **1. Características de las OSC y sus estilos de cultura organizacional**

En esta dimensión interesa indagar las características generales de la organización y su cultura, que dan origen a la innovación, entendida como respuesta a una necesidad. Se analizan también los principales aspectos de la cultura de la organización desde la visión de factores facilitadores o que impiden la generación de aprendizajes organizacionales (los hábitos, las formas de relación y comunicación interna, los sistemas de autoridad). De esta manera se podrá indagar cuáles son las condiciones que hacen posible la puesta en marcha de la innovación y el aprendizaje organizacional. La hipótesis que se plantea es que una cultura abierta al cambio, democrática y con buenos canales de comunicación genera mejores condiciones para el aprendizaje.

Las variables que se analizan en esta dimensión de análisis son: Tipos de OSC, motivación-necesidad- para participar en un proyecto de innovación, factores de la cultura organizacional intervinientes que promueven/ impiden la generación de aprendizaje (*capacidad dinámica*).

### **2. Características de la Innovación como solución de problemas que enfrenta la organización**

En general, la innovación tiene lugar en las organizaciones para dar respuesta a una necesidad, que refiere a la resolución / mitigación de algún problema o carencia que la organización. La innovación a su vez acerca soluciones pero también genera nuevos

problemas. La resolución de estos nuevos problemas requiere de una respuesta conjunta de la organización generando nuevos aprendizajes organizacionales.

Las variables que se analizan en esta dimensión de análisis son: origen de la innovación, tipo de innovación, problema que busca solucionar, destinatarios de la innovación, estrategias y recursos que moviliza.

### **3. El proceso y tipo del aprendizaje**

El fenómeno de aprendizaje organizacional es entendido tanto como hecho y capacidad organizacional/grupal/ individual como proceso.

En esta dimensión se explora el tipo de saberes en sentido amplio que se incorporan en la organización como producto de la implementación de la innovación. Es decir, no se refiere solamente a los conocimientos producidos como resultado de la innovación, si la innovación fuera una actividad de capacitación el aprendizaje organizacional incluye los conocimientos técnicos que se incorporan como resultado de participar en una experiencia de aprendizaje, pero además todas aquellas capacidades que de forma novedosa para la organización se ponen en juego para poder implementar la innovación. Estos saberes pueden poner en práctica nuevas capacidades de gestión, nuevas estrategias de resolución de problemas, nuevas formas de ver, etc.

El contexto es un factor relevante en la producción de estos procesos, ya sea porque estos conocimientos han sido utilizados por otras organizaciones, o porque otras organizaciones desarrollan alianzas para promover el aprendizaje. El primer aspecto remite al concepto de capacidad de absorción, es decir la capacidad de las organizaciones de reconocer y utilizar conocimientos relevantes del contexto. Por lo tanto, interesará analizar no sólo el tipo de saberes que se generan colectivamente, sino también el recorrido que estos saberes transitan desde su origen (necesidad) hasta su integración en la cultura organizacional. Es relevante el grado de conciencia sobre la adquisición de estos nuevos saberes, pues una de las características de estos fenómenos es que los actores organizacionales no tienen conciencia de su ocurrencia, la mayoría de las veces, porque los tiempos de la gestión no permiten reflexionar y connotarlos como logros de la organización.



Las variables centrales del análisis serán: tipos de saberes organizacionales, proceso de generación de esos saberes (origen, soporte del conocimiento -personas, tecnologías, procesos, etc.-, procedencia del conocimiento -externo-interno-), características de los procesos grupales/individuales, rol del contexto en la generación de nuevos aprendizajes (*capacidad de absorción*), grado de institucionalización, y grado de conciencia.

A continuación, se presenta la matriz de dimensiones, las variables centrales y las preguntas de indagación de la investigación.

Cuadro n° 1 : Matriz de dimensiones y variables de la investigación

DIMENSIONES	Variables	Preguntas de indagación
<b>Características de las OSC y sus estilos de cultura organizacional</b>	¿Qué tipo de OSC son?	¿Cómo son las OSC? ¿a qué se dedican?
	¿Cuáles son los principales problemas de la organización?	¿Cuáles son los principales problemas de la organización en términos de vulnerabilidades/incertidumbre, carencialidad, integración, desviación social; de calidad etc.?
	Principales factores de la cultura organizacional que promueven o ayudan a la innovación (Los valores, Los hábitos, la relación y comunicación interna, los sistemas de autoridad, los problemas)	¿Cuáles son los principales estilos de comportamiento de la organización?  ¿Cuáles son los mecanismos puestos en juego en la resolución de los problemas que la organización enfrenta?
	Principales factores de	¿En qué manera estos estilos de

DIMENSIONES	Variables	Preguntas de indagación
	la cultura organizacional que facilitan/impiden la innovación (Los valores, los hábitos La relación y comunicación interna, los sistemas de autoridad ,los problemas)	comportamiento ayudan a la generación de innovaciones? (Historias, mitos , leyendas..)
	Motivación para participar en el Proyecto FCE UNLP	¿Cuáles fueron las razones por las cuales se acercaron al programa de capacitación de la FCE UNLP?
<b>Características de la Innovación como solución de problemas que enfrenta la organización</b>	Origen de la innovación	¿Cuál es el problema que dio origen a la innovación?
	Tipo de innovación	¿Cuáles son las características, es una innovación parcial de algunos procesos de la organización o total?
	Problema que busca solucionar	¿Qué tipo de innovación es, busca satisfacer una necesidad, un cambio en las relaciones sociales, acceso a los recursos, etc.?
	Destinatarios de la innovación	¿A quiénes está destinada la innovación?
	Estrategias que moviliza	¿Qué estrategias y recursos moviliza la innovación?

DIMENSIONES	VARIABLES	PREGUNTAS DE INDAGACIÓN
<b>El proceso y tipo del aprendizaje (como hecho y capacidad organizacional/grupal/individual)</b>	Tipos de saberes que se incorporan en la organización. (Conocimientos, habilidades, formas de conectar con el contexto, nuevas formas de ver, nuevas formas de relación, etc.) El nuevo saber es explícito o implícito.	¿Qué cosas descubrieron en el proceso de la aplicación de la innovación?  ¿Qué nuevos conocimientos se ponen en práctica? ¿Resultan exitosos?  ¿Cuáles sí, cuáles no? ¿Cuáles se descartan? ¿Por qué?  ¿Surgieron nuevos problemas a partir de su implementación? ¿Cuáles?
	El circuito que recorren esos nuevos saberes (origen, soporte del conocimiento - personas, tecnologías, procesos, etc.-, procedencia del conocimiento -externo-interno-)	¿Cómo fue el proceso cuando descubrieron que las formas en las que desarrollaban las tareas no daban resultado?  ¿A través de la inclusión de nuevas personas? ¿nuevos procesos?
	Característica del aprendizaje individual vs. grupal	¿Cómo llegaron al descubrimiento de esas cosas nuevas, a quién se le ocurrió, como lo compartió?  Identificación de actores
	Rol del contexto en el proceso de aprendizaje	¿En qué medida el desajuste con el contexto provoca la necesidad de una forma nueva de concebir, operar, comunicar, etc.?
	Grado de conciencia del	¿Los actores pueden identificar si

DIMENSIONES	VARIABLES	PREGUNTAS DE INDAGACIÓN
	conocimiento	aprendieron algo? ¿Cuál es el grado de conciencia de lo aprendido?
	Grado de institucionalización e incorporación a la cultura	¿Cuál es el proceso por el cual lo incorporado como aprendizaje se institucionaliza en la organización?  ¿En qué medida los nuevos saberes se incorporaron a la cultura de la organización?

### A MODO DE CIERRE

En esta ponencia hemos abordado conceptualmente el fenómeno del aprendizaje organizacional en el marco de la implementación de innovaciones, desde la articulación con otras organizaciones (alianzas), revisando la diversidad y yuxtaposición del análisis desde la sociología organizacional y las ciencias de la gestión. A partir de ello se propone una matriz de dimensiones, variables e indicadores elaboradas a partir de las preguntas de investigación que hemos desarrollado a lo largo de la ponencia.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonacopoulou, E. P. (2006a). *The challenges and Prospects of learning-in-practice*. Paper presented at the Conference at the University of Warwick, Coventry.

Antonacopoulou, E. P. (2006b). The relationship between individual and organizational learning. New evidence from managerial learning practices. *Management learning*, 37 (4), 455-473. doi:10.1177/1350507606070220

- Antonello, S y Godoy, A. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática *Revista de Administração Contemporânea*,14,(2,) 310-332, <http://producao.usp.br/handle/BDPI/6251>
- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires- Barcelona-Mexico: Granica.
- Bustinza, O. F., Molina, L. M., & Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- European European, & Commission. (2013). *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture .Report of the Expert Group on Public Sector Innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fassio, A. y Ruty, M. G. (2017). Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención socio sanitaria. *RELAPAE* (7), pp 81-95. ISSN 2408-4573 <http://revistasuntref.com.ar/index.php/relapae/article/view/26/66>
- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gore, E., & Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Grunwald, A. (2011). Responsible innovation: bringing together technology assessment, applied ethics, and STS research. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 7, 9-31.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*.
- Moulaert, F. & Sekia, F. (2003) Territorial innovation models: A critical survey, *Regional Studies*, 37, pp. 289–302.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7),
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.*, 81-96.
- Rodríguez, A. M. E., & Cedeño, B. E. (2012). La innovación entre dos manos: la invisible del mercado y la visible del Estado. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad* 6, 13-30.

- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos*, (3) 9, 45-53.
- Vera, D; Crossan, M y Apaydin, M. (2011) A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246.