

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO, 2019

Área de investigación: Teoría de la organización

Leticia Pérez Gayosso

Facultad de Economía

Universidad Nacional Autónoma de México

México

lpg@comunidad.unam.mx

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria

Ciudad de México





EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO, 2019

Resumen

Tradicionalmente la gestión del conocimiento no ha sido de interés para las organizaciones, y a partir de los retos que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan se han incorporado procesos administrativos para repensarse a sí mismas como organizaciones capaces de sostenerse a partir de sus ventajas competitivas. El propósito de este estudio de caso es describir cómo articulan el conocimiento a partir de su experiencia y práctica para generar una cultura organizacional que lo facilite. Se toma como referencia la experiencia de diez organizaciones de la sociedad civil que obtuvieron financiamiento por parte del Instituto Nacional de las Mujeres durante el periodo 2007-2017. Se codificaron las entrevistas realizadas en 2018 mediante el software MAXQDA. Los resultados muestran que las organizaciones enfocadas a la educación, como Ancifem o Casa Gaviota, adoptan una cultura adhocrática, los procesos de aprendizaje organizacional en ellas están más desarrolladas ya que cuentan con una planeación, estructura y presupuesto para facilitar e incorporar el conocimiento en todos los niveles. Mientras que las que adoptan una cultura clan, como Casa Ajusco, Trofeo a la Vida e Inspira Cambio, el conocimiento es transferido a partir de la colaboración y mentoría.

Palabras clave: Cultura organizacional, aprendizaje organizacional, organizaciones de la sociedad civil.

1. Antecedentes

El Tercer Sector surge como “una estrategia deliberada de gobiernos inmersos en políticas neoliberales y de actores transnacionales interesados en la consolidación de tales políticas” (Roitter, 2004, p.28).



Este concepto se promovió principalmente en el campo académico multidisciplinario e interdisciplinario en diferentes marcos culturales, políticos y sociales. Significó un sinónimo para referirse a términos que ya existían: *nonprofit sector* o *independent sector* en Estados Unidos; y *voluntary sector* en Gran Bretaña (Roitter, 2004, p. 24). Por otro lado, Olvera (2003, p. 22) identifica dos posturas: la que establece una relación entre el Estado, el mercado y el “tercer sector”, y la que cubre los huecos de atención no satisfechos por el Estado y el mercado. Esta última de acuerdo con Olvera (2003) busca la eficiencia de la acción compensatoria y no la ampliación de lo público ni de los derechos ciudadanos.

Y el segundo término, fue introducido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y luego adoptado por el Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como respuesta a la necesidad de abrir el gobierno al escrutinio público y a una mayor participación popular. De acuerdo con Roitter (2004, p.29): “La sociedad civil es un espacio en el cual participan las asociaciones que proyectan su acción hacia la construcción de ciudadanía participativa y otros actores sociales individuales que se constituyen en referentes sociales o que conforman colectivos transitorios o permanentes”. Asimismo, representa un puente entre los organismos multilaterales y las organizaciones de la sociedad civil, para impulsar las políticas sociales.

Debido a que el segundo término es más incluyente, los actores globales y locales prefirieron utilizar este término. Y para algunos autores como Álvarez (2001) o Roitter (2004) los utilizan como sinónimos: “la sociedad civil es el Tercer Sector” (Roitter 2004, p. 28). Por lo tanto, usaremos el término de sociedad civil (OSC) para esta investigación.

Aunque existen diversas definiciones hay una convergencia en cuanto a sus características (Salamon y Anheier, 1992, p.1; Ramírez y Silva, 2013, pp. 56-57):

- a) La participación o membresía es voluntaria la mayor parte del tiempo
- b) Grupos de individuos que consolidan formal y contractualmente organizaciones
- c) Surgen a partir de una necesidad o demanda social que pretenden satisfacer



- d) No buscan ni el control político ni la obtención de recursos económicos como un fin en sí mismo
- e) Se enfocan en acciones de carácter no lucrativo y beneficio de terceros
- f) Persiguen objetivos comunes que se establecen consensualmente para la organización
- g) No se encuentran aisladas de su entorno social más amplio
- h) Son autónomas, y
- i) No distribuyen las utilidades entre los miembros de la organización.

1.1 Funciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Por otro lado, las distintas funciones muestran el papel especial que tienen las OSC como promotoras de cambios sociales, sus conocimientos en temáticas y problemáticas de grupos vulnerables y/o comunidades particulares han propiciado que sean consideradas como una alternativa para una mejor gestión de programas públicos (Penso, 2013, p. 93). Las principales funciones de las organizaciones de la sociedad civil son (Cabra de Luna, 1998 citado por Moro, 2009, p. 33):





Cuadro 1

Funciones que desarrollan las Organizaciones de la Sociedad Civil

1.Función de agente innovador	Capacidad de resolución de problemas a través de métodos e instrumentos alternativos o nuevos y originales, impulsado fundamentalmente por la creatividad, la iniciativa, ilusión, sentido de justicia y reflexión ética de su principal activo, el capital humano enfocado a la atención de las necesidades de una sociedad en constante transformación.
2.Función de agente producto y prestador de servicios	Ofrece alternativas a servicios públicos o privados, o bien satisface posibles carencias respecto de la oferta de servicios.
3.Función de agente mediador	Canaliza las demandas sociales para que puedan ser autogestionadas o atendidas por el sector público.
4.Función de agente defensor	Actúan como agente reformador, intervienen de forma conjunta para presionar e influir en la opinión pública y la política buscando cambios legislativos.
5.Función de agente preservador de valores sociales	Soporte mediante el cual se desarrollan actividades de voluntariado, participación, altruismo, solidaridad, etc., reforzando así el sistema democrático y consolidando el tejido social de un país.

Fuente: Resumido de Cabra de Luna (1998) citado por Moro (2009). *Gestión Actual de una ONG*; Madrid, Ed. Biblioteca Gestión Actual, pág. 33.

De acuerdo con Olvera (2003, p. 29) la relación entre la sociedad civil y el Estado no es reducible a un modelo único, es heterogéneo. Plantea la existencia de formas diversas, por ejemplo, los sindicatos, organizaciones patronales, asociaciones profesionales y campesinas son actores civiles y económicos, y en condiciones ideales, operan como grupos de interés. En cambio, asociaciones de carácter privado, como las culturales, deportivas y religiosas, carecen de una vocación de intervención en la esfera pública, aunque de hecho lo hagan, reduciéndose su acción a la reproducción de intereses morales o colectivos dentro de su propio seno. Por otra parte, los grupos de derechos humanos, feministas y ecologistas plantean su intervención en la esfera pública con el fin de ejercer su influencia sobre el sistema político. Lo cual muestra que una organización puede ser al mismo tiempo un agente defensor y un preservador de valores.





2. Marco teórico

El éxito de las organizaciones de la sociedad civil depende principalmente de su capacidad por atraer recursos (Shapiro 1973, citado por Macedo y Pinho, 2006, p.536 y Pizarro, 2004, p. 160). Ahora más que nunca, las organizaciones se esfuerzan por atraer recursos por lo que deben adaptarse a los requisitos tanto de los usuarios como de los donantes (Froelich, 1999 citado por Macedo y Pinho, 2006, p. 537). A partir de la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, los apoyos que tradicionalmente se otorgaban a las organizaciones de la sociedad civil, a través de las convocatorias, fueron anulados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, lo cual vulnera la situación económica de las organizaciones, por lo que ahora, las organizaciones tendrán que reorganizarse para adaptarse, debido a una pobre legislación que las fortalezca, una pobre cultura para realizar donativos, el poco interés político, entre otros, lo que implicará la integración de herramientas de las ciencias de la administración que les permitan continuar con su labor y en el mejor de los casos, obtener recursos a través de convocatorias internacionales.

Lo anterior incita a las organizaciones a considerar métodos, técnicas y procesos de las teorías de organización (Homburg et al., 2007, p. 196, Lyons y Dalton, 2011, p. 239 citados por Tozlu y Tüzen, 2016, p. 26). Algunos de estos conceptos y teorías para la administración que se traducen en metodologías para el sector se presentan en el Cuadro 2:

Cuadro 2
Conceptos relevantes para la administración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Sector Privado	Sector Público	Organizaciones de la sociedad civil
Planeación estratégica	Rendición de cuentas	Administración del voluntariado
Administración por objetivos	Empoderamiento	Recaudación de fondos
Auditorías sociales	Fortalecimiento	Gobernanza
Análisis de accionistas	Participación	Evaluación de la participación
Aprendizaje organizacional	Igualdad de oportunidades	Defensa

Fuente: Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, editado por Stephen P. Osborne Aston Business School, Reino Unido, p. 193.





Todas las organizaciones entrevistadas han aplicado en mayor o menor medida todos los instrumentos planteados. Aunque las organizaciones no están diseñadas para aprender si se identifican procesos en dónde los individuos constituyen una cultura de aprendizaje y en ese marco, el *know how*, la experiencia y otras prácticas son libremente compartidas y reproducidas. A continuación se analizará en qué consiste y cómo lo aplican las organizaciones



2.1 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se ha identificado con diferentes nombres como gestión de la innovación, organización inteligente, organizaciones que aprenden, capital intelectual, empresas creadoras de conocimiento. Gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones, las organizaciones han logrado gestionar de mejor manera su información convirtiéndola en conocimiento, sin embargo, solo aquellas que la transforman mediante procesos de aprendizaje dirigido mejoran su eficiencia. Gore (2004, p. 141) señala que la organización, debe aprender a capturar y procesar la información del contexto para crecer y sobrevivir. Debe aprender a transformar esa información en procesos, productos, estructuras o prácticas útiles para dar respuesta a esas demandas.

Sin embargo, no existe una sola manera para abordarlo ya que dependerá de la aproximación sociocultural con la que se define el aprendizaje organizacional.

Cuadro 3
Definiciones del aprendizaje organizacional

Aproximaciones	Definiciones del aprendizaje organizacional
Pensamiento Sistémico	
Senge (1990)	Una organización que aprende es aquella que procesa las cinco disciplinas como aprendizaje en equipo, visiones compartidas, modelos mentales, dominio personal y pensamiento sistémico. La organización posee no sólo la capacidad adaptativa, sino también la generativa, que es la habilidad de crear futuros alternativos.
Orientado al aprendizaje	
Pedler, Burgoyne y Boydell (1991)	Una organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros y se transforma continuamente para cumplir sus objetivos estratégicos



Pedler et al. (1997)	Una organización que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y se transforma conscientemente a sí misma y su contexto
Orientado a la estrategia	
Garvin (1993)	Una organización experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. Los cambios se centran de la mejora continua al compromiso del aprendizaje. Recomienda cinco principales actividades: Resolución sistemática de problemas, Experimenta con nuevas aproximaciones, Aprendizaje de hechos pasados, Se aprende de la experiencia y mejores prácticas de otros, Transferencia de conocimientos rápida y eficientemente a través de la organización.
Goh (1998)	Una organización se caracteriza por la claridad y el apoyo para la misión y la visión, el liderazgo compartido y la participación, una cultura que fomenta la experimentación, la capacidad de transferir conocimiento a través de las fronteras de la organización, y el trabajo en equipo y la cooperación.
Lewis (2002)	Una organización en la que los empleados adquieren y comparten continuamente nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicar ese conocimiento al tomar decisiones o realizar su trabajo.
Orientado a objetivos	
Gephart et al. (1996)	Una organización en la que los procesos de aprendizaje son analizados, monitoreados, desarrollados, gestionados y alineados con los objetivos de mejora e innovación.
Dowd (1999)	Un grupo de personas dedicadas a aprender y mejorar para siempre
Griego et al. (2000)	Una organización que mejora constantemente los resultados en función de un mayor rendimiento posibilitado porque está creciendo más hábilmente
Orientado a la cultura organizacional	
Rowden (2001)	Una organización en la que todos participan en la solución de problemas, lo que permite que la organización experimente cambie y mejore continuamente, y aumente su capacidad de crecer, aprender y lograr su propósito.
Armstrong y Foley (2003)	Una organización de aprendizaje tiene facetas culturales (visiones, valores, supuestos y comportamientos) que apoyan un ambiente de aprendizaje; procesos que fomentan el aprendizaje y desarrollo de las personas mediante la identificación de sus necesidades de aprendizaje y facilita el aprendizaje; y su estructura permite que las actividades de aprendizaje sean apoyadas e implementadas en el lugar de trabajo.
Moilanen (2005)	Una organización de aprendizaje es una organización gestionada conscientemente con el aprendizaje como un componente vital en sus valores, visiones y objetivos, así como en sus operaciones diarias y su evaluación.
Aproximación integral	
Watkin y Marsick (1993, 1996)	Una organización que se caracteriza por el aprendizaje continuo, para la mejora continua, y por la capacidad de transformarse.
Watkin y Marsick (1999)	Una organización que enfatiza tres claves: nivel de sistema, aprendizaje continuo; creado para crear y gestionar resultados de conocimiento; los cuales conducen a una mejora en el rendimiento de la organización y, en última instancia, su valor.

Fuente: Xianting & Fungfai (2010). Learning organization and mentoring practice: An empirical investigation, p. 4. Recuperado el 3 de junio de 2017 en <https://www.eres.org/eres2010/contents/papers/id214.pdf>. Mayorca, R., Ramírez, J.,



Viloria, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol.XIII, No. 2, p.2 y McHargue, S. K. (1999). *Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations*. Tesis de doctorado, Universidad de Georgia, pp. 29-30.



Debido a que el aprendizaje organizacional, toma lugar en la mente de los individuos y se manifiesta mediante sus prácticas sociales, es decir, mediante el conocimiento que se construye mediante la comunicación, las creencias, la identidad, las interacciones, entre los individuos, tanto al interior como al exterior de la organización (Robledo, Del Río, Martínez y Ruiz, 2015, p. 50), se considerará la aproximación de la cultura organizacional.

Por tanto, la cultura organizacional funge como un tejido, en ocasiones imperceptible, que une a la organización, en donde se comparten normas de comportamiento y valores. Sin embargo, la cultura ha sido poco comprendida, ya que se asume que la cultura es poco más que un compuesto de las diversas personalidades, experiencias, ideas y estilos de trabajo de las personas dentro de la organización. De hecho, construir una fuerte cultura basada en valores, requiere de un esfuerzo estratégico e intelectual lo que requiere de un acérrimo compromiso, principalmente por parte del líder de la organización, no sólo para implementarlo sino también para crear la estructura que facilite el aprendizaje organizacional. Cameron y Quinn (1999) describieron cuatro modelos de cultura organizacional, los cuales se describen a continuación.

Cuadro 4

Tipos de cultura organizacional

Tipo	Características	Ventajas	Desventajas
Clan	Cuida a quienes trabajan en la empresa y hace hincapié en las relaciones interpersonales, la comunicación y la colaboración. Con ello, pretende crear una gran familia feliz.	Rompe las barreras y da lugar a equipos fuertes y unidos. Las relaciones de tutoría florecen, la gente comparte sus conocimientos y los líderes se dirigen fácilmente a su gente para pedirles opiniones e	Cuando una empresa crece, esta estructura horizontal puede causar limitaciones, carece del liderazgo fuerte y decisivo necesario para impulsar el negocio y proporcionar una dirección clara. Los





	<p>Los líderes son considerados figuras paternas y actúan como mentores.</p> <p>Se interesa por el desarrollo de sus miembros, la cohesión y la moral alta son importantes, así como el trabajo en equipo, la participación y el consenso.</p>	<p>ideas. Es un modelo que acepta el cambio</p>	<p>líderes pueden tener dificultades para ejercer su autoridad</p>
Adhocrática	<p>Promueve el desprendimiento de procesos administrativos y engorrosos ya que pueden ralentizar la gestión de trabajo. Se apuesta por el autoliderazgo, la innovación, la toma de decisiones y la disposición a asumir riesgos.</p> <p>Los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados.</p> <p>Énfasis en estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios.</p>	<p>Premia la confianza y la creatividad, y la puerta está siempre abierta para las personas con ideas brillantes, sea cual sea su posición en la empresa. Ofrece una excelente flexibilidad, pero adopta un enfoque hacia el exterior con una gran visión de futuro.</p>	<p>Dado el enfoque individualista puede aumentar la competencia en el lugar de trabajo. Esto puede ser muy motivador, pero también existe el peligro de que se produzca un estrés y una ansiedad excesivos entre los empleados, que temen ser superados por sus compañeros y salir perdiendo en términos económicos o de reputación</p>
Jerárquica	<p>Una organización bien estructurada. Se establece una jerarquía piramidal. Lo importante es la eficiencia y los procesos. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, manteniendo la cohesión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante.</p>	<p>Claridad de las funciones y las responsabilidades, la eficiencia, la coordinación y la organización. Se centra en la política, la planificación, el proceso y la precisión. Su objetivo es el crecimiento constante a través de un cambio incremental en el que la estabilidad y el buen funcionamiento de</p>	<p>La estabilidad puede convertirse rápidamente en rigidez. Hay poco o ningún espacio para la creatividad espontánea, y sin este espíritu innovador, las empresas pueden ser lentas para adaptarse y correr el riesgo de ser menos competitivas. La existencia de varios niveles de alta dirección</p>



		la empresa son la prioridad.	puede suponer un mayor coste para la empresa
Mercado	Impulsado por los objetivos, los plazos y la necesidad de obtener resultados, con el rendimiento del personal supervisado de cerca. Se emplean herramientas del marketing en los diferentes departamentos enfocándose en el público objetivo y los competidores.	Los equipos suelen cumplir los objetivos, superar las expectativas y ayudar a maximizar los beneficios. Une a los equipos en la búsqueda de una gran victoria que beneficie a sus clientes o a sus accionistas. Generosos incentivos financieros un lugar de trabajo que fomenta el aprendizaje y el desarrollo profesional continuos	Agotamiento. Estar constantemente presionado para conseguir logros en un entorno altamente competitivo puede afectar significativamente a la salud y el bienestar de los empleados y a su capacidad para colaborar. Puede afectar a la productividad y a la moral, lo que puede tener un efecto perjudicial en el resultado final.

Fuente: Elaboración propia con información de Cameron, K., Quinn, R., 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley, Reading, pp. 37-45.

Se identificaron pocos estudios que vinculan el aprendizaje organizacional como eje de la cultura organizacional. Villamarín, Tejera y Ramos (2019) lo vinculan utilizando el modelo de valores competitivos de Quinn y llegan a la conclusión de que las organizaciones que no tienen una orientación hacia la innovación, el modelo de cultura actual y deseada no permite el desarrollo de acciones claves, que se orienten hacia el aprendizaje organizacional.

Por lo anterior, se analizará si las organizaciones de la sociedad civil incorporan el aprendizaje organizacional en su cultura y en caso de que así sea, cómo lo hacen.

3. Metodología

La razón por la que se ha decidido analizar el tema mediante una investigación cualitativa es porque a pesar de los apoyos disponibles





para las organizaciones de la sociedad civil, éstas siguen desapareciendo, muchas intentan ser parte del cambio, pero pocas logran perpetuar su actividad a través del tiempo. El explorar cuáles han sido los procesos de las organizaciones que hoy son referente, ya que después de 5, 10 o más años de experiencia, son organizaciones que han encontrado la manera para seguir operando a pesar de los contratiempos que han afrontado.

En palabras de Katayama (2014, p. 15), la investigación cualitativa es "todo aquello que guarda relación con el universo social y el mundo representacional del ser humano". Es decir, todo lo relacionado con las personas, experiencias, comportamientos, emociones, sentimientos, funcionamiento y estructuras organizacionales, movimientos sociales, así como fenómenos culturales, entre otros.

No fue hasta los noventa y años posteriores que la investigación cualitativa tuvo un mayor reconocimiento ya que los modelos se van perfeccionando para mejorar su validez además de ofrecer una mejor vía para llegar a una mejor comprensión de la condición humana, con la esperanza de contribuir a la adopción de decisiones más racionales (Ulin, Robinson y Tolley, 2006, p. 7). Wolcott en 2001(citado por Creswell, 2009, p. 13) describió 19 estrategias, entre ellas, el método de casos y a partir de ahí, surgieron nuevas variantes, como los casos generadores de hipótesis, los idiográficos, de casos intrínsecos, casos instrumentales, entre otros. Sin embargo, el que usaremos será el caso explicativo ya éste intenta explicar los vínculos causales entre el caso y su contexto en una situación de la vida real, o como lo expresan De Massis y Kotlar (2014, p.16), "se debe utilizar un estudio de caso explicativo cuando el objetivo es entender por qué ocurre un fenómeno"

Creswell (2009, p. 132) por otro lado, recomienda que la pregunta central debe comenzar con la palabra cómo con la intención de describir el fenómeno. Por lo tanto, la pregunta de investigación está relacionada a la exploración del tema a investigar.

Pregunta central:

¿Cómo se generan los procesos para incorporar a la cultura organizacional el aprendizaje organizacional?



Para entender los procesos que los líderes de las organizaciones han realizado para incorporar el aprendizaje organizacional, es necesario considerar los distintos puntos de vista de las participantes, lo cual se realizará mediante el enfoque constructivista ya que se tomará en cuenta el contexto en el que las organizaciones se desempeñan. Para ello se grabaron las entrevistas y posteriormente se codificaron. Para identificar con qué factores se vinculan, la cultura organizacional y el aprendizaje se utilizaron mapas conceptuales, ya que permiten visualizar las relaciones entre los conceptos, cristalizar ideas y facilitar la escritura. En específico se utilizó el modelo código-coocurrencia el cual traza intersecciones entre los códigos, y entre otros códigos, así como la inclusión de los subcódigos en el mapa, lo que aumenta su complejidad, cuyo análisis se facilitará al utilizar el software MAXQDA. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación. De acuerdo con Yin (2009), el proceso es lineal y constantemente iterativo.

La unidad de análisis de esta investigación fueron organizaciones de la sociedad civil, activas que hubieran recibido algún financiamiento durante el período 2007-2017 por parte del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), ubicadas en la Ciudad de México, cuya antigüedad fuera mayor de 5 años.

Las organizaciones participantes en la investigación fueron las siguientes:



Cuadro 5
Organizaciones que participaron en la investigación por rubro

Nombre de la organización civil	Fecha de constitución	Cargo de las personas entrevistadas	Estudio
Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (ANCIFEM)	31/01/1975	Líder de la organización y miembros de su organización	Entrevista grupal (3 personas)
Casa Ajusco, A.C.	19/09/1996	Líder de la organización	Entrevista
Fundación Eudes, A.C.	21/05/1999	Líder de la organización	Entrevista





Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (COFEMO)	04/05/2002	Líder de la organización y miembros de su equipo de trabajo	Entrevista grupal (3 personas)
Apoyo Albatros, A.C.	21/03/2007	Líder de la organización	Entrevista
Foro Ciudadano en Acción creando espacios, A.C.	03/02/2007	Líder de la organización	Entrevista
Trofeo a la Vida, A.C.	04/02/2010	Líder de la organización	Entrevista
Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad, A.C. (DERAFE)	13/04/2011	Líder de la organización	Entrevista
Casa Gaviota, A.C.	24/02/2012	Líder de la organización y coordinadora	Entrevista
Inspira Cambio, A.C.	15/02/2013	Líder de la organización	Entrevista

Fuente: Elaboración propia.

De estas organizaciones, la más antigua es la Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (Ancifem) con 43 años de antigüedad y la más reciente es Inspira Cambio con cinco años de antigüedad, tomando como referencia el año 2018.

4. Resultados

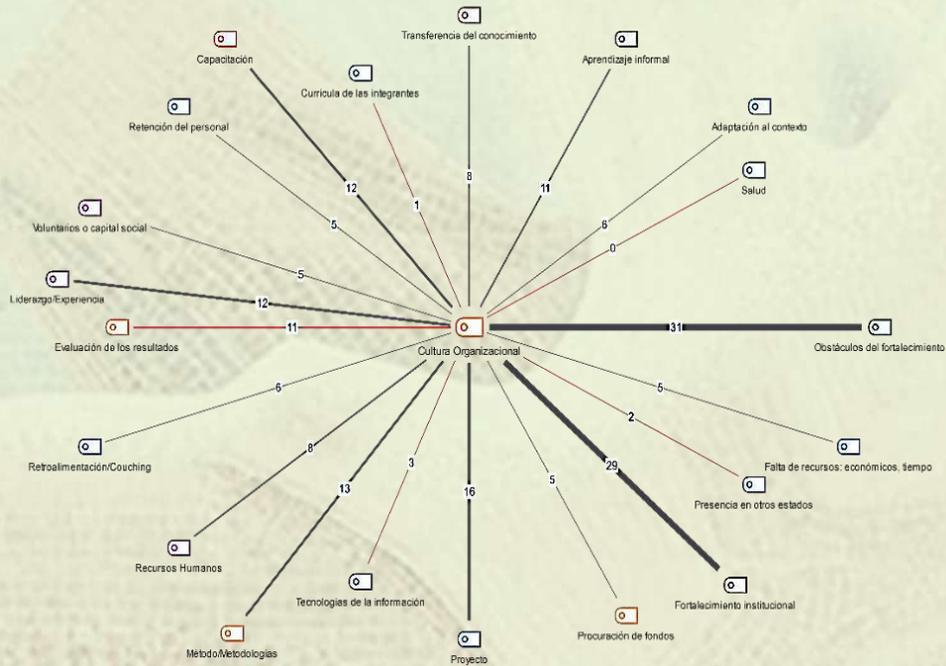
Para identificar la relación entre las variables, se utilizaron los mapas que provee el software MAXQDA 2022. Con los diagramas el investigador se ve forzado a trabajar conceptos en vez de datos. Trabajar con datos estimula el análisis e incrementa la sensibilidad del investigador ya que éste debe encontrar las relaciones lógicas entre los conceptos (Strauss y Corbin, 1998, p. 258). Y la relevancia de cada concepto se visibilizará a partir del grosor de la línea, la cual nos indica la frecuencia con que fue mencionado por los entrevistados. A continuación, se revisará con qué códigos se interrelaciona la Cultural Organizacional que es nuestro tema de interés.





Gráfico 1 Cultura Organizacional

Modelo de Co-ocurrencia de Código (intersección del código Cultura Organizacional)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que para las organizaciones la cultura organizacional hay una disparidad entre los obstáculos y el fortalecimiento, ya que para algunas la cultura constituye un diferenciador que les permite obtener una ventaja competitiva mientras que para otras, ha sido difícil mantener debido a la alta rotación del personal, la falta de recursos o la falta de experiencia.

Parte de este éxito o fracaso depende de las habilidades, conocimientos y experiencias del líder. De acuerdo con Mumford et al. (2000, p. 4), la experiencia laboral o las actividades educativas adquiridas previamente son de suma importancia ya que orientan la organización y establecen la cultura organizacional. Y es el líder quien permea a la organización sus valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para el logro de los objetivos económicos y sociales, Siliceo, Cáseras y González (1998, P. 128).



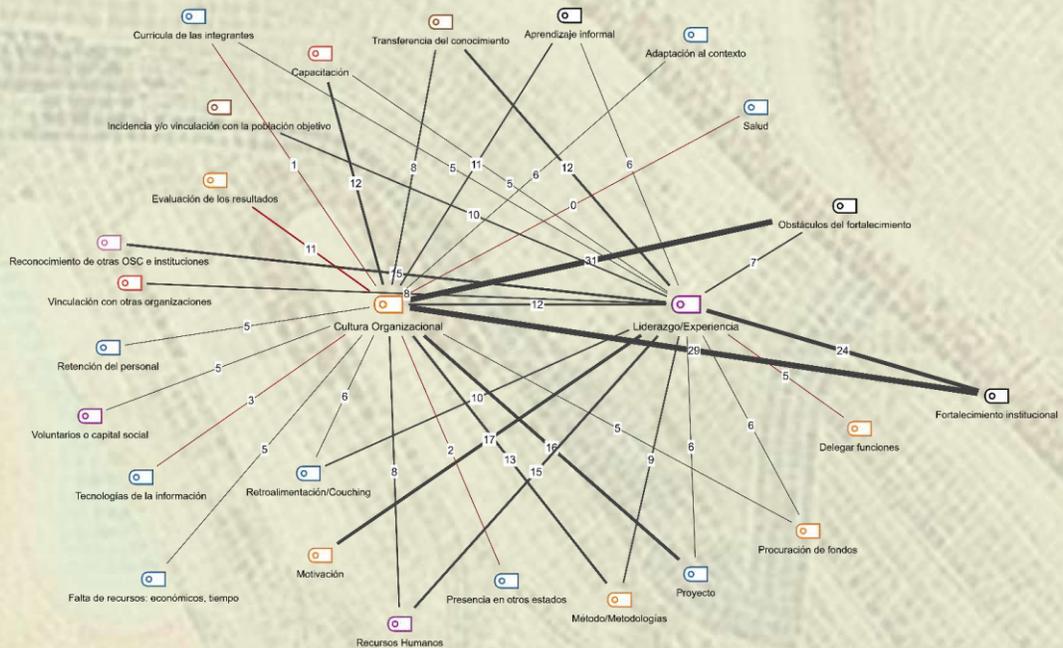


Kurt Lewin describe tres modalidades de liderazgo (citado por Solys, Morales y Medina, 2016)

1. *Autoritario*: es aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia; el líder autocrático proporciona expectativas claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y cómo debe hacerse.
2. *Democrático*: orientado al grupo, que fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, delega la autoridad e involucra a los subordinados para decidir métodos; además, retroalimenta y guía.
3. *Laissez-Faire*: los miembros del grupo son altamente calificados y especializados en el área de su trabajo. Los subordinados toman sus propias decisiones con toda libertad pero no siempre se responsabilizan de las consecuencias de estas.

Por tanto, el identificar cuáles son las variables que inciden en la cultura organizacional desde el liderazgo ayudará a las organizaciones a incorporarlas, mejorarlas o transformarlas. A continuación se mostrarán las variables que se interceptan entre la cultura organizacional y liderazgo mediante el modelo de co-ocurrencia, ver gráfico 2.

Gráfico 2
Intersección cultura organizacional y liderazgo
Modelo de Co-ocurrencia de Código (Cultura organizacional - Liderazgo)



Fuente: Elaboración propia





De este gráfico se identificaron como importantes las siguientes variables: recursos humanos, metodologías, proyectos, retroalimentación, transferencia del conocimiento, capacitación, procuración de fondos. Lo que nos permite ver que en las OSC existe un vínculo entre el compromiso del líder con la causa, con los recursos humanos al tratar de inspirarles y compartir su conocimiento y experiencia para lograr el objetivo. Se han clasificado las variables en dos grupos: Recursos humanos y aprendizaje organizacional.

Cuadro 6
Variables que inciden en el aprendizaje organizacional

Aprendizaje organizacional	Recursos Humanos
Metodología	Recursos humanos
Proyectos	Capacitación
Procuración de fondos	
Transferencia del conocimiento	
Retroalimentación	

Fuente: Elaboración propia

Debido a que a las organizaciones participantes obtenían sus recursos a partir de los proyectos y con ello el desarrollo de la metodología, les generó aprendizaje, transferencia del conocimiento y retroalimentación. Y en la medida que las OSC generaban más proyectos más se fortalecía su cultura. Asimismo, el liderazgo facilitaba los procesos de aprendizaje al crear un vínculo con sus colaboradores (recursos humanos) y al crear una cultura organizacional que condujera a la organización a generar conocimiento para la organización y desde la organización. A continuación revisaremos las experiencias y vivencias que han favorecido el aprendizaje.

4.1 Recursos Humanos

El capital humano alcanza la consideración de “recurso estratégico”. Ya que las habilidades y competencias dependen de las personas que las poseen y, por lo tanto, incluyen el *know how* de los empleados y sus actitudes hacia la cultura organizativa. El *know how* configura el origen de las ventajas competitivas (Bastida, 2007, p. 62). Sin embargo, en las



OSC el 57% del personal total es voluntario, es decir 2 millones 034 mil personas colaboraron en estas organizaciones en 2021 (INEGI, 2021) y debido a que no reciben una remuneración la rotación es alta. De acuerdo con Pérez (2016, p. 328) esta rotación incrementa los costos de la organización debido a la pérdida constante del *expertise*, la confianza y el reconocimiento de los colaboradores que ya no continúan con la organización, y por la constante capacitación y desarrollo de habilidades para los que se incorporan. Asimismo, McKinsey y Company (2001, p. 49) señalan que, aunque el personal profesional, los voluntarios, los miembros de la junta son el alma de cualquier OSC, las organizaciones tienden a infravalorarlo y se les dificulta administrarlo activamente.

La gestión del recurso humano constituye un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional (Herrera, 2001, p. 48). Pero quien orienta al capital humano es el líder de la organización, ya que facilita el intercambio del conocimiento, contribuye a su sostenibilidad, fomenta la comunicación, retroalimenta de manera inmediata, permite el flujo de conocimiento implícito e inicia proyectos innovadores (Huysman y de Wit, 2003, citado por Twum-Darko y Harker, 2017, p. 55 y Dulaimi y Hartmann, 2006, citado por Rahbi et al., 2017, p. 7).

En el análisis realizado a las organizaciones entrevistadas, se observa que entre más grande es una organización, más organizada se encuentra y por lo tanto, es mucho más fácil retener a su personal. Tal es el caso de Ancifem, que ha logrado retener a su personal a pesar de no ofrecerles un sueldo ni prestaciones. Una de las fundadoras, comenta “veo a las señoras que fundaron la institución, hay una señora en Veracruz, que ha estado con nosotras 43 años de su vida, con todos los vaivenes, te das cuenta que el sistema funciona porque te apropias de la misión de la institución, ya no se vuelve tu trabajo, lo haces parte de tu vida, de tu ser, y creo que eso le da mucho valor a la institución, porque sostiene la vida de la institución, hablar con el testimonio real, si se puede mejorar el país sin que te paguen”.

En promedio, Ancifem tiene cerca de 200 voluntarios, pero en años electorales, cuenta con cerca de 4 mil o 5 mil personas, a decir de una expresidenta de Ancifem “el recurso humano, es la mayor fortaleza de la organización, es una tradición”. Esta fortaleza se traduce en



proporcionar al personal cierto empoderamiento para que entre las participantes experimenten, y entre las colaboradoras buscan cómo solucionar sus problemas, por lo que la cultura organizacional se refuerza.



Inspira Cambio, por otro lado, ha buscado retener a su personal mediante un adecuado clima laboral: “Creo que una de las cosas más importantes es el clima laboral porque yo no tengo que ofrecerle a la gente más que un buen ambiente de trabajo y un pago, pero no tengo prestaciones de ley, no tengo muchas cosas, lo único que puedo hacer es que la gente se sienta contenta de trabajar con nosotros y lo hemos logrado creo que es una cosa que dentro del equipo quiera estar con nosotros y nos lo dicen, me gusta trabajar aquí, estoy a gusto aquí”.

Mientras que pare el resto de las organizaciones, retener a su personal ha resultado un reto, ya que constantemente buscan alternativas para lograrlo. La mayoría de ellas ha contado con personal valioso que le ha aportado conocimientos, contactos, experiencias, y muchas cosas más, pero la falta de recursos ha impedido su retención, lo cual vulnera su fortalecimiento.

Casa Gaviota, comenta: “Arlette, por ejemplo, se fue, era muy buena, pero ¿por qué se va?, porque no les podemos pagar un sueldo digno, yo estaba encantada más no podemos pagar mucho, porque un mes tienes y el otro mes no, te comprometes con lo que puedes pagar”. Aun así, la organización está comprometida con su recurso humano ya que a partir de su organización abre las puertas para que las psicólogas voluntarias se capaciten y se sensibilicen en temas de violencia doméstica, por lo que ha generado diversos talleres, tanto para su población objetivo como para sus voluntarias, ya que el propósito es que la organización sirva de semillero, utiliza la capacitación para vincularse con su población objetivo y fortalece su cultura a partir de que la líder de la organización establece estándares y protocolos para alinear los servicios que otorga a las mujeres que sufren de violencia doméstica. Dado a que la capacitación es uno de los recursos más empleados, veamos cómo la han gestionado las OSC.



4.1.1 Capacitación

De acuerdo con Jacobs y Park (2009, p. 140), la capacitación es un proceso formal y es definido como el conjunto de actividades de aprendizaje cuyo objetivo es ayudar a los individuos a adquirir conocimientos, conciencia y habilidades en áreas específicas. Blake (2012, p. 23) lo define como “un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferido a las rutinas de trabajo, para modificarlos en parte o sustancialmente, y no solo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales éstos son resueltos”.

Por ello, es una de las intervenciones que con más frecuencia se utiliza debido a que permite instruir a las personas en cómo desempeñar de manera específica su labor a través de experiencias planeadas (Marsick y Volpe, 1999, p. 2; Campbell y Kuncel, 2001, p. 278) ya que es posible influir sobre el personal en cuanto a los temas de conversación, el estilo de funcionamiento en los grupos de trabajo, la detección de problemas, su capacidad para inventar soluciones, y otros temas más en los que la organización desea generar un impacto al interior de ella ya que todas ellas influyen en la cultura organizacional (Gore, 2004, p.143).

La capacitación permite transformar los procesos, creencias, valores, etc., de tal manera que las actualiza y se mantienen en operación. Asimismo, es transversal ya que atraviesa todas las capas que constituye la organización. Se observa que las organizaciones tienen una capacitación intensiva al inicio de su operación y en la medida en que se van fortaleciendo, las organizaciones son más selectivas con los cursos lo que les permite alcanzar cierto grado de experiencia y liderazgo. Mientras que quienes tenían experiencia y/o conocimientos previos, son los que transfieren el conocimiento, ya sea mediante una capacitación formal o informal, entre otros. Para algunos la capacitación no es suficiente para crear aprendizaje organizacional ya que se centra en el individuo, en las competencias y habilidades que debe dominar para la realización de sus actividades y tareas encomendadas, así como en la solución del problema que el colaborador llegue a tener. Este enfoque presta atención al resultado de las actividades.

Aunque las organizaciones se capacitan de manera formal. También es cierto, que los líderes enseñan a sus colaboradores haciendo, a partir de





la experiencia. Esta forma de “capacitar” tiene un enfoque constructivista. Este proceso incluye tanto a cómo hacer las cosas – procedimientos y habilidades -, como a los aspectos propositivos - hechos y conceptos- y los temas relacionados con valores y actitudes. Los constructivistas sostienen que el aprendizaje es más efectivo cuando tiene sentido la aplicabilidad. Se aprende para hacer algo. El análisis constructivista entiende la capacitación, no como un recurso instrumental, sino también como un desarrollo y un progreso personal.

Para Kolb las personas adultas aprenden mejor cuando el contenido del aprendizaje es significativo. La mejora en la significación del aprendizaje se logra si el contenido de éste tiene relación con la vida diaria, se presenta como problema del entorno laboral o cualquier aspecto próximo a la realidad de las personas. El ciclo de aprendizaje a partir de la experiencia propuesto por Kolb se basa en el hecho de que si las personas, equipos y organizaciones comprenden sus experiencias son capaces de modificar sus comportamientos (Rodríguez, 2018, p. 54)

C. Handy propuso una variante al ciclo del aprendizaje. Sugiere que las organizaciones aprenden a partir de interrogarse sobre sus problemas o necesidades. Luego, a partir de buscar la respuesta a estos problemas o sentido que las participantes se pregunten, ¿qué está pasando? ¿qué se hace? Aprender a través de las experiencias. Las propuestas de aprendizaje organizativo se basan en las teorías constructivistas (López y Leal 2000).

4.2 Aprendizaje organizacional en las OSC

No sólo la capacitación formal genera aprendizaje sino también el que se genera a través de la vida cotidiana, el que ocurre de manera espontánea. Existen diversos recursos que las organizaciones emplean para ello.

Para Ancifem el trabajo en equipo, la rotación del personal ha motivado a los participantes ha creado memorias, informes escritos, orales, visuales y/o reuniones. Asimismo, conformaron un comité nacional, en donde se trabajan diversas temáticas, para ello se organizan en comisiones, como el de enseñanza, cultura o finanzas, por ejemplo, para analizar el contexto que continuamente se modifica lo que les permite a



anticiparse y a crear recursos que les permita adaptarse. La información generada en cada comisión es compartida a través de congresos o foros. Antes de la era del internet, se compartía mediante folletos y más adelante a través de su periódico "Presencia Femenina" que se repartía entre los asistentes. Hoy, utilizan las redes sociales o el correo electrónico. Todo lo anterior, tiene por objetivo difundir la información a las sedes. Ancifem cuenta con 6 sedes; cada una de ellas es representada por una delegada, cada sede cuenta con un mini comité.

Una de sus colaboradoras comenta: "Yo imprimía unos manuales de cómo capacitar, se capacitaba a las mujeres que participaban en la asociación para que capacitarán a otras mujeres para replicar el conocimiento. Yo me acuerdo de que, había foros nacionales con temas coyunturales". Para replicar este conocimiento, las sedes podrían realizar diversas actividades: algunas, por ejemplo, hacían desayunos temáticos, cada mes, un tema diferente, en donde invitaban a expertos para ahondar sobre cierto tema. Otras, en los círculos de estudio y amistad, se conversaba sobre el tema del mes, se replicaban los conocimientos y, podían invitar a toda persona que el tema le interesara. Había quienes se reunían cada ocho días, otras cada quince, cada uno estipulaba su tiempo. La esencia de Ancifem es "lo presencial, porque haces comunidad, vertebras, generas solidaridad, adhesión, amistad, que eso es el fundamento para el trabajo de la cívica, pero, por otro lado, hemos tenido mayor impacto, homogeneizar el sistema de enseñanza y los contenidos". Recientemente la tecnología se ha constituido como herramienta importante de colaboración, "se hacen más consultas, las reuniones son más frecuentes, se conectan y se toman decisiones consensuadas, lo cual ha sido muy bueno para la organización".

Utilizar lo que se ha aprendido es un ciclo de retroalimentación del aprendizaje institucionalizado de la organización a grupos e individuos y de individuos a grupos. Por ejemplo, las reglas y rutinas que una vez capturaron la lógica y el aprendizaje de cómo facilitar el aprendizaje a nivel individual ya no pueden aplicarse en una circunstancia cambiada, porque se tiene que actualizar y que Ancifem ha logrado aprender a partir de identificar el contexto y de interrogarse a sí mismas, qué necesitan aprender para adaptarse, resolver o satisfacer alguna necesidad, lo que le ha dado un sentido para construir su aprendizaje organizacional.





4.2.1 Transferencia del conocimiento

La experiencia de Ancifem muestra la preocupación de la organización por transferir el conocimiento a sus integrantes, por un lado, tienen el programa de reemplazo generacional ya que asegurará la permanencia de la organización a través del tiempo y, por otro, la estructura de la organización que facilita el trabajo tanto cooperativo como colaborativo mediante comisiones.

No es lo mismo hablar de cooperación que de colaboración, pero, es a través de ambos procesos que las organizaciones pueden adaptarse a los cambios económicos, sociales y políticos ya que estos retos las obligan a trabajar en colaboración: la comunicación, negociación y producción de materiales lo cual facilitan los procesos de aprendizaje. (Gross, 2001; Smith y McGregor, 1992 citado por Chu y Kennedy, 2011, p. 2). "Aprender a cooperar es clave para el trabajo grupal de alta calidad" (Goodsell, Maher y Tinto, 1992, p. 15). Es importante diferenciarlas ya que la cooperación puede lograrse si todos los participantes hacen la parte asignada por separado y llevan sus resultados a la mesa. Mientras que la colaboración, implica interactuar con otros individuos, verse envueltos en negociaciones, discusiones y aceptar las perspectivas de otros para finalmente producir un producto (Kozar, 2010, p. 17).

De acuerdo con West, Tjosvold y Smith (2003, p.231) la cooperación motiva a las personas a buscar las habilidades de los demás y a apreciar sus habilidades y contribuciones, para negociar e influir entre sí para intercambiar recursos que ayudarán a ambos a que sean más productivos y se alienten mutuamente a desarrollar y mejorar sus habilidades.

De tal manera que las contribuciones empoderan a la organización ya que los procesos se acortan y los éxitos fortalecen la autoestima de los participantes. Lo importante es cómo se genera la estructura o los incentivos para que los experimentados, líderes o expertos en cierto tema se sientan motivados a compartir dicha información o experiencia. Ancifem por su parte invita expertos a su organización además que algunas de las integrantes son personas reconocidas en sus áreas de trabajo que imparten cursos o capacitaciones para el resto de la organización.





Asimismo, se preguntó, sobre el tipo de información que se compartía. Si el material de los cursos es compartido al interior de la organización, la respuesta fue que dependía. Es decir, si el contenido del curso tiene un impacto directo con la población objetivo, puede ser que se replique al interior de la organización para que todos los integrantes actualicen dichos conocimientos, ya sea través de un curso, o de subir el material a la nube de la organización. Pero si el curso, compete de manera particular a un puesto o para el desarrollo de cierta habilidad, normalmente esta información no se comparte con el resto de la organización, como puede ser procuración de fondos o mercadotecnia.

4.2.2 Tecnologías de la información

Trofeo a la Vida, ha buscado incorporar a su organización herramientas tecnológicas y metodologías que le permitan optimizar sus recursos, en este caso lo hace a través de Wingu que es una plataforma especializada para Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina <https://www.winguweb.org/> Las visitas al sitio es un ejemplo del proceso de aprendizaje informal.

Por otro lado, Cofemo, ha iniciado un programa de sistematización al interior de la organización, por lo que ha contratado a una especialista y con ello, fortalecer su organización a través de una mayor comunicación y desarrollo de indicadores. Para ello, ha contratado a una especialista que revisará los procesos de la organización, por lo que se han elaborado una serie de informes escritos, diversas reuniones, visitas a la comunidad, entre otros, con la intención de estandarizar los procesos para sistematizarlos, es decir generan procesos de aprendizaje organizativo, que, de acuerdo con Rhodes, Lok, Yu-Yuan Hung, & Fang, (2008, p. 245) es más importante que las redes de capital social. Sin embargo, para el caso de Cofemo, primero se generó la red de capital social y posteriormente el proceso de aprendizaje organizativo.

Conclusiones

El aprendizaje organizacional ha tenido un mayor impulso a partir de un mayor desarrollo de las tecnologías de la información, lo que ha



facilitado crear las condiciones para su implementación. Este estudio se analizó desde la perspectiva ontológica y se evaluó la relación de cada persona con la organización, con el grupo humano, consigo misma y con el contexto que le rodea (Robledo et al, 2015, p. 101). Se exploró la experiencia de 10 organizaciones de la sociedad civil sobre el aprendizaje organizacional, todas tienen programas de capacitación tanto para los líderes como para sus colaboradores y población objetivo. Sin embargo, pocas organizaciones tienen un plan para gestionar el conocimiento de manera estructural, como Ancifem o Cofemo. Asimismo, el estudio se enfocó a organizaciones que habían recibido algún presupuesto por parte de una institución gubernamental lo que les ha generado experiencia, metodologías y transferencia del conocimiento. Por lo que ahora que no reciben dicho apoyo, algunas se han debilitado e incluso desaparecido, por lo que gestionar el conocimiento e implementar estrategias para incorporar el aprendizaje organizacional en el día a día les permitirá contar con ventajas competitivas.

En cuanto a los resultados, se identificó que las organizaciones que tienen como objetivo educar a la población objetivo, el aprendizaje organizacional es favorecido a partir de su estructura y recursos ya que promueven el aprendizaje en todos los niveles y generan los medios para que el conocimiento sea transferido. Para que el conocimiento sea transferido hay una disposición por asumir riesgos, por la innovación y el auto liderazgo, a este tipo de cultura le corresponde la adhocrática. Mientras que su estilo de liderazgo es *laissez faire* ya que permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones por lo que se requiere que el capital humano esté especializado para que pueda asumir riesgos. Se distinguen principalmente a la Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (ANCIFEM) y Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (COFEMO), y en menor grado, Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad, A.C. (DERAFE) y Casa Gaviota, A.C

Mientras que las organizaciones que transfieren experiencias, habilidades y conocimientos que se incorporan en el día a día, se



identificó que la cultura asociada es la de clan, la cual se caracteriza por la colaboración, cooperación y la mentoría aunado a un estilo de liderazgo democrático ya que acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo para la toma de decisiones. Se identificó con este estilo a organizaciones como Casa Ajusco, A.C., Trofeo a la Vida, A.C. e Inspira Cambio, A.C. Aunque este modelo facilita la transferencia del conocimiento no necesariamente gestiona el aprendizaje organizacional ya que éste debe ser dirigido y planeado para incorporar los conocimientos al menos necesarios para mejorar su ventaja competitiva.

Por otro lado, las organizaciones con una estructura más rígida como la jerárquica o la de mercado no se identificaron en este análisis más se recomendaría revisar si en este tipo de estructuras es posible implementar el aprendizaje organizacional y en caso de que así sea, describir cómo lo logran.

Y dado a que se observó una asociación entre la cultura y el liderazgo se sugiere analizarlo cuantitativamente para así corroborar los resultados de este estudio cualitativo.

Bibliografía

Alvarez, S. (2001). Third Sector, A24Third Way, a Second Look: Contemporary Latin American (i-st) Debates Revisited. Borrador preparado para el XXII Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA), Washington, D.C.

Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín Económico de ICE* No. 2917. Del 21 al 31 de julio de 2007

Blake, O. (2012). *Necesidades de Capacitación: Origen, Detección y Análisis*. 2a ed. Buenos Aires, Argentina



Cameron, K., Quinn, R., 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley, Reading.

Campbell, J., & Kuncel, N. (2001). *Individual and team training*. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Vol. 1 Personnel psychology*. London: Sage.

Castañeda, D. y Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), Bogotá, Colombia p.245-254.

Creswell, J. (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska-Lincoln. Ed. Sage, Estados Unidos.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. Ed. McGrawHill

Chu, S. & Kennedy, D. (2011) Using online collaborative tools for groups to co-construct knowledge. *Online Information Review*. Forthcoming.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy*, 5(1), 15-29.

Goodsell, A., Maher, M. & Tinto, V. (1992). *Collaborative learning: A sourcebook for higher education*. National Center on Postsecondary teaching, learning and assesment. University Park, PA, Washington, D.C.

Gore, E. (2004). La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos. Ediciones Granica, p. 337.

Herrera, M. (2001). Las políticas sociales del welfare mix. *Revista española de investigaciones sociológicas*. Universidad de Granada. Madrid, España. Recuperado en





<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/758570.pdf> el 10 de febrero de 2016.



INEGI (2021). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Instituciones sin fines de lucro. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>

Jacobs, R., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human resource development review*, 8(2)

Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa. Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas, Fondo Editorial, Perú, Lima.

Kerka, S. (1995). *The Learning Organization. Myths and Realities*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Columbus, Ohio. Washington, DC.

Kozar, O. (2010). Towards better group work: seeing the difference between cooperation and collaboration. *English Teaching Forum*, No. 2.

Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, editado por Stephen P. Osborne Aston Business School, Reino Unido,

López, J., & Leal I. (2000). Cómo aprender en la sociedad del conocimiento. *Gestión*.

Macedo, I. & Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*. Vol. 40.

Marsick, V., & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in developing human resources*, 1(3).



Mayorca, R., Ramírez, J., Viloria, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol.XIII, No. 2



McKinsey & Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Washington, DC: *Philanthropy Partners*, recuperado el 15 de mayo de 2017 en <http://www.socialimpactexchange.org/sites/www.socialimpactexchange.org/files/publications/effective%20capacity%20building%20VPP.pdf>

McHargue, S. (1999). *Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations*. Tesis de Doctorado, Universidad de Georgia.

Morales, S., Flores, P. & Castillo, D. (2006). Planeación didáctica en base al método constructivista de aprendizaje, del tema “Medición de variables de control” de la asignatura de instrumentación y control de la carrera de Ingeniería Química Industrial. *Primer Congreso Internacional de Innovación Educativa*. Del 4 al 7 de julio de 2006. ESQUITE-IPN, México.

Moro, L. (2009). *Gestión Actual de una ONG*. Madrid. Ed. Biblioteca Gestión Actual.

Mumford, M., Marks, M., Zaccaro, S. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. American Institutes for Research. *Psychology Faculty Publications*, Paper 64.

Olvera, A. (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*. Fondo de Cultura Económica, México.

Pérez, R. (2016). Exploración de la información sobre la remuneración al personal de las OSC con proyectos financiados por el Programa de Coinversión Social (INDESOL) de 2008 a 2014. En Villalobos, J. (Presidente Ejecutivo). *Memorias del congreso de investigación sobre el tercer sector, voluntariado y cambio social*. Congreso llevado



a cabo por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. en la Universidad Vasco de Quiroga. Morelia, Michoacán.

Penso, C. (2013). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Revista Administración y Organizaciones*, 16(31), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, México.



Pizarro, R. (2004). *El Tercer Sector en Chile. Las organizaciones de acción social en el ámbito comunal*. Tesis doctoral, Departamento de Sociología, Universidad de Granada, España.

Rahbi, D., Khalid, K. & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Strategic Management Journal*, 16 (2).

Ramírez, A. y Silvia, V. (2013). Organizaciones de la Sociedad Civil, entre formas modernas y posmodernas: El caso CAV. *Revista Gestión y estrategia*, 43, enero/junio.

Robledo, J., Del Rio, J., Martínez, O., & Ruiz, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: Fundamentos teóricos. México: *Jorale Editores SA DE CV*

Rodríguez Cepeda, R. (2018). Los modelos de aprendizaje de Kolb, Honey y Mumford: implicaciones para la educación en ciencias. *Sophia*, 14(1), 51-64.

Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of workplace learning*, 20(4).

Salamon, L. & Anheier, H. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1)



Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1998). Capítulo 4: Cultura Organizacional. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. Primera Edición, McGraw Hill, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf

Serlin, J., Fassio, A., Altschul, C., Estévez, A., Breu, R. R., Arriaga, M., & Rutty, G. *Administración Pública*.

Senge, P. (1995). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la Organización inteligente*. Sperling & Kupfer.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Metodología Grounded Theory. Fundamentos de la Investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia

Tozlu, A., & Tüzen, A. (2016). A Glance to the New Rules of Thumb in the Context of New Public Management. Gümüşhane University Electronic. *Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*.

Twum-Darko, M., & Harker, L. (2017). Understanding Knowledge Sharing in an Organization: A Perspective of Actor-Network Theory. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 13(1)

Ulin, P., Robinson, E. & Tolley, E. (2006). Investigación aplicada en salud pública, Métodos cualitativos. *Publicación científica y técnica No. 614*, Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional de la Organización Mundial de la salud, Washington, D.C.

Villamarin, M., Tejera, E. y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista Espacios*, Vol. 40, (No. 42), pág. 19.



West, M., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.). (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. John Wiley & Sons.



Xianting & Fungfai (2010). *Learning organization and mentoring practice: An empirical investigation*. Recuperado el 3 de junio de 2017 en <https://www.eres.org/eres2010/contents/papers/id214.pdf>

Yin, R. (2009). *Case Study Research*. Fourth edition. Sage Publications

Yin, X., & Ng, FF. (2010). *Learning organization and mentoring practice: an empirical investigation*. The 17th Annual Conference of the European Real Estate Society (E

