

Artículo original

Diseño de una Estrategia para el Aprendizaje Organizacional en la Educación Superior:
Experiencias en la Universidad Agraria de La Habana, Cuba
Design of a Strategy for the Organizational Learning in Higher Education: Experiences at the
Agrarian University of Havana, Cuba
Catileidy Ávila Rodríguez y Leonor Pérez Zaballa
Universidad Agraria de la Habana, Mayabeque, Cuba.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Catileidy Ávila Rodríguez
Email: cati@unah.edu.cu, leonorpz1961@gmail.com.

Fecha de recepción: 13 mayo de 2019.

Fecha de aceptación: 9 de julio de 2019.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Ávila Rodríguez, C., & Pérez Zaballa, L. (2019).
Diseño de una Estrategia para el Aprendizaje Organizacional en la Educación Superior:
Experiencias en la Universidad Agraria de La Habana, Cuba. *Revista Científica Hallazgos21*,
4(2), 133- 149. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en REDIB y LATINDEX.** Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65.

Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Resumen

Las teorías del aprendizaje organizacional se han trabajado e implementado fundamentalmente en las ciencias de la dirección, su importancia para el desarrollo de una universidad que aprende implica su integración a las ciencias de la educación. La presente investigación se realizó en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), planteándose como objetivo general: Diseñar una estrategia metodológica para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la UNAH, fue elaborada a partir de una apropiada sustentación teórico y metodológica, aplicando métodos teóricos, empíricos y matemático-estadísticos que posibilitaron concebir la elaboración del marco teórico e identificar las principales regularidades entre las teorías y conceptos estudiados. La información obtenida con el diagnóstico y procesada mediante la triangulación de fuentes, evidenció las principales fortalezas y debilidades en el desarrollo del aprendizaje organizacional en la universidad. Los fundamentos teóricos, principios y el procesamiento de la información permitieron el diseño de una estrategia metodológica que contribuirá a la mejora continua de la gestión universitaria y en consecuencia al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, estrategia metodológica, gestión universitaria

Abstract

Organizational learning theories have been worked on and implemented in the direction sciences mainly; its importance for the development of a university which learns implies its integration with the educational

sciences. This research was made at the Agrarian University of Havana (UNAH). It was elaborated following an appropriate theoretical and methodological sustentation, applying theoretical, empirical and mathematical-statistical methods which allowed to conceive the elaboration of the theoretical framework and to identify the main regularities among the theories and concepts studied. The information obtained with the diagnosis and processed through triangulation sources evidenced the main strengths and weaknesses in the development of organizational learning at the university. The theoretical fundamentals, principles and the data processing allowed designing a methodological strategy which will contribute to the university direction improvement and, in consequence, to the organization objectives achievement.

Keywords: organizational learning, university direction, methodological strategy

Desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la Educación Superior: Experiencias en la Universidad Agraria de La Habana, Cuba

Las instituciones de Educación Superior debido a su responsabilidad social en el proceso de formación de profesionales deben enfrentarse a importantes y complejas situaciones con respecto a su actuar en aras de lograr un permanente desarrollo, que les permita ofrecer procesos educativos de alto nivel. En este sentido, las organizaciones están en constante aprendizaje con ellas mismas y con el entorno desde una visión sistémica e

innovadora que además de transformarlas, las desarrolle en forma acertada. De ahí la importancia del aprendizaje organizacional. La consideración del aprendizaje organizacional como variable inmersa en el funcionamiento de las instituciones, comenzó con diversos estudios realizados sobre gestión administrativa, sistemas inteligentes con el uso de informática, plataformas de sistemas computarizados e inteligencia artificial; así como con la necesidad de mantener el posicionamiento en el mercado, por medio de la consideración del conocimiento como un activo de la organización, lo que claramente indica un inicio del estudio de esta temática en ambientes empresariales y no educativos, en los cuales se ha ido incorporando progresivamente.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que involucra a los individuos, a los grupos y a las organizaciones en un proceso de mejoramiento continuo, por ello juega un papel importante en la innovación, para ello deberán estar dispuestas a adoptar el cambio como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso.

Ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, mucho menos las enfocadas al servicio educativo. Estas requieren, para el sano desarrollo social, ser pioneras, líderes en su quehacer de manera que sus esfuerzos sean plasmados en forma articulada con las demandas sociales sin poner en segundo lugar el desarrollo pleno del individuo. En consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones inteligentes desde su estructura y misión y visión (Garbanzo, 2016, p. 68).

En Cuba, la Educación Superior tiene dos retos importantes: garantizar la calidad de los procesos universitarios y formar la masa crítica de profesionales y maestros protagonistas del desarrollo social del país, por ello la necesidad del perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria sobre la base de sus tres procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión. Para el perfeccionamiento de la gestión universitaria es necesario una organización que aprenda y se desarrolle a partir de las teorías y práctica del aprendizaje organizacional.

Esta lógica de análisis implica asimilar una teoría de las ciencias de la dirección en función de la dirección científica del aprendizaje en instituciones de Educación Superior y permite integrar las teorías del aprendizaje organizacional a las ciencias de la educación.

Actualmente en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) no existen antecedentes de estudios que aborden el tema del aprendizaje organizacional, lo que trae como consecuencia que exista un escaso conocimiento del tema en la comunidad universitaria, pues no se conocen sus principales características y regularidades como un proceso que genera innovación y procesos de cambio. Las teorías del aprendizaje organizacional no constituyen un fundamento de la gestión universitaria en la UNAH por ello sus procesos estratégicos y sustantivos presentan debilidades que les impiden aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas del entorno.

De todo lo anterior deviene una contradicción fundamental; por una parte, la UNAH aboga por una gestión universitaria de calidad que implica que todos sus procesos se desarrollen sobre el principio de

la mejora continua y la innovación; y por otra, no se implementan las teorías del aprendizaje organizacional que puede contribuir a la calidad y al desarrollo de esos procesos en base a la mejora continua de la gestión universitaria, por lo que el diseño de una estrategia metodológica para el desarrollo del aprendizaje organizacional puede contribuir a solucionar esta contradicción.

Método

El análisis de la situación problemática ha posibilitado plantear el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo del aprendizaje organizacional para la mejora continua de la gestión en la Universidad Agraria de La Habana?, como objeto de investigación: el aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES), como campo de investigación: el aprendizaje organizacional en la UNAH y como objetivo general: Diseñar una estrategia metodológica para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la Universidad Agraria de La Habana.

Para dar solución al problema científico y acometer la investigación se emplearon métodos y técnicas de la investigación, como método general del conocimiento científico se sigue el Dialéctico-Materialista: método universal del conocimiento científico que permite analizar el objeto de la investigación, a través de la unidad de la lógica y la teoría del conocimiento como premisa para la investigación del objeto en sus múltiples relaciones e interrelaciones que definen su estructura, funciones e impacto social.

En la investigación se utilizaron los métodos teóricos Histórico - Lógico, Análisis y Síntesis, Inducción y Deducción y el Estructural sistémico.

También se utilizaron métodos empíricos y las técnicas del Análisis documental, encuestas y entrevistas

El diseño de la investigación es no experimental; comienza por un estudio exploratorio, sigue descriptiva y contiene elementos explicativos.

El aprendizaje organizacional en las IES se asumió como variable fundamental de la investigación y se identificaron los rasgos que la caracterizan. Esta definición posibilitó realizar la operacionalización de la variable en dimensiones e indicadores que sustentan el diagnóstico del estado actual del desarrollo del aprendizaje organizacional en la UNAH.

De los rasgos identificados se asumen tres dimensiones fundamentales que aparecen en la definición de la variable y veintiún indicadores.

Dimensión Cognoscitiva 1: Procesos de pensamiento, capacidades intelectuales y procesos de aprehensión de la realidad: estilos de aprendizaje que orientan la actividad del hombre.

Dimensión Práctico-valorativa 2: Motivación y actitud por el aprendizaje, intereses cognoscitivos, ética, grado de compromiso con el cambio y desarrollo de la organización y valoraciones que guían la actividad transformadora del hombre.

Dimensión Organizacional 3: políticas, cultura, estructura y funcionamiento interno de la universidad.

Se empleó una escala ordinal unidimensional para la medición de los indicadores: Dimensión Cognoscitiva: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B)

Práctico Valorativa: Se Cumple Totalmente (SCT), Se Cumple Parcialmente (SCP) y No Se Cumple (NSC)

Dimensión Organizacional: Se Cumple Totalmente (SCT), Se Cumple

Parcialmente (SCP) y No Se Cumple (NSC)

Los autores asumen las posiciones de Campistrous y Rizo (2003), en cuanto a la asignación de valores a los indicadores multidimensionales o sistema de indicadores.

El diagnóstico se basó en los resultados de un análisis documental, una encuesta aplicada a cuadros y profesores de la universidad con el objetivo de diagnosticar el estado actual del aprendizaje organizacional en la universidad. Además, los autores diseñaron una guía de preguntas para realizar entrevistas a trabajadores no docentes para conocer sus criterios acerca de la situación actual del aprendizaje organizacional en la Universidad y así contrastar los resultados del análisis documental, la encuesta aplicada a cuadros y profesores de la universidad, la percepción de los trabajadores no docentes y la opinión de la autora y de esta manera poder emitir una valoración lo más real y representativa posible.

La muestra fue no probabilística intencional y coincidió con la población de 7 Decanos, 7 Jefes de Departamentos (uno por cada facultad), 1 Vicerrector, 4 Directores, 7 Recién Graduados en Adiestramientos (docentes), 14 profesores (7 profesores de hasta 15 años de experiencia en la docencia y 7 con más de 15 años de experiencia en la docencia) y 12 trabajadores no docentes con más de 5 años de experiencia en el cargo (uno por cada dirección) que representan el 100% de la población de la Universidad.

Resultados y Discusión

El estudio y análisis documental demostró que la teoría del aprendizaje organizacional ha tenido una evolución que le ha permitido desarrollarse y abarcar

varias esferas. Disciplinas como la psicología, la sociología, la economía, la administración, entre otras, han realizado, de alguna manera, un acercamiento al aprendizaje organizacional.

Desde su primera formulación (realizada en 1958 por March y Simon), y a partir sobre todo de su divulgación (Argyris & Schön, 1978), el término aprendizaje organizacional cuenta con una aceptación generalizada por parte de los autores, quienes a su vez atribuyen a este proceso de forma considerablemente unánime una gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones (Alcover & Gil, 2002, pp.262-263).

En el libro "La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje", Senge (1992) habla de cinco disciplinas a desarrollar por la organización inteligente:

Pensamiento sistémico: La disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Aunque sus herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo muy intuitiva.

Dominio personal: es la disciplina que permite aclarar y profundizar continuamente la visión personal, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Modelos mentales: La disciplina de trabajar con modelos mentales consiste en exteriorizar las imágenes internas del mundo y examinarlas.

Construcción de una visión compartida: La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

Aprendizaje en equipos: La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e

ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde la llanta muerde el camino: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. (pp. 2-5)

La literatura también reflejó que los autores Nonaka (2000); Nonaka, Toyama y Byosière (2001); Nonaka, Toyama y Konno (2001) coinciden en que en los procesos de creación de conocimiento, los individuos son fundamentales y necesarios, aunque no suficientes, ya que el proceso de conversión en sus diferentes variantes (de conocimientos tácitos a explícitos, de tácitos a tácitos, etc. requiere intercambiar conocimientos, trabajando en grupo.

Coincidiendo con los autores anteriormente citados, el aprendizaje no tiene lugar de forma natural, espontánea y progresiva en las organizaciones; requiere impulsarlo, creando las condiciones adecuadas, y en su caso retirando los obstáculos que lo bloquean; una vez puesto en marcha, se debe mantener y apoyar, ya que puede interrumpirse en cualquier momento.

En este sentido García y Dutschke (2007) expresan que

en una organización con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto (p.3).

Los términos Organizaciones que aprenden y Aprendizaje Organizacional han sido utilizados indistintamente en la literatura científica; sin embargo, Huysman (como se citó en Alcover y Gil, 2002) refiere que la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende).

La aproximación a las posiciones teóricas asumidas por los autores sobre el aprendizaje organizacional permitió determinar sus rasgos fundamentales: es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento en las organizaciones; se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional; es un proceso social que implica una interacción entre personas las cuales configuran y construyen una cultura organizacional; para su desarrollo requiere de: Una cultura que facilite el aprendizaje, Procesos de formación técnica e institucional, Claridad estratégica y Soporte organizacional.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus aciertos, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante entorno.

El Aprendizaje Organizacional (AO) ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: el Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones (Del Río & Santisteban, 2011, p. 249).

El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones de Educación Superior

La revisión de la literatura científica sobre aprendizaje organizacional realizada

por los autores como parte de la investigación reveló que es un tema ampliamente estudiado y aplicado en el ámbito empresarial y son escasos los estudios que abordan el aprendizaje organizacional en el contexto educativo y especialmente en las instituciones de educación superior (IES).

En el contexto universitario también se hace necesario una organización que de manera dialéctica aprenda y desaprenda, genere dinámicas que estimulen el aprendizaje colaborativo y tenga una filosofía de dirección flexible, inclusiva y participativa que oriente la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de todos los procesos, o sea una organización que aprenda: de sus errores, de sus potencialidades, de sus necesidades y del entorno nacional e internacional, esto bien puede implicar asimilar una teoría de las ciencias de la dirección en función de la dirección científica del aprendizaje en instituciones de educación superior y permite integrar la teoría del aprendizaje organizacional, trabajada e implementada para el mundo empresarial, a las ciencias de la educación y estaríamos hablando de aprendizaje organizacional en las IES y de universidades que aprenden.

En un estudio realizado por Almuñías, Galarza y Gómez (2004) sobre experiencias de aprendizaje organizacional en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación donde se incluía una universidad cubana y dos ecuatorianas, se proponen algunas acciones para implementar el proceso de Aprendizaje organizacional en dichas universidades entre las que se destacan las siguientes:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas

2. Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
4. Representar el conocimiento a través de presentaciones.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.

Para ello, según expresan los autores anteriormente citados, los principios que deben regir el aprendizaje organizacional en las condiciones de las Instituciones de Educación Superior se encuentran los siguientes:

- El principio del aumento de la participación activa y democrática
- El principio del cambio de significado de la actividad
- El principio del desarrollo y estimulación de la creatividad
- El principio de la Motivación

Según Estrada y Passailaigue (2016)

la era actual es considerada como la era del conocimiento, pues el éxito de las organizaciones radica fundamentalmente en el buen manejo de los recursos intangibles de las organizaciones. El conocimiento es un recurso que se puede transferir y tiene como base el uso de la información necesaria para solucionar problemas y estimular la obtención de resultados (p. 1).

Las universidades tienen un papel fundamental en la formación integral, para atender a los diferentes cambios que ocurren en la sociedad y que tienen una alta incidencia en las organizaciones, como es el caso del desarrollo tecnológico, se hace necesario establecer estrategias organizacionales dirigidas al aprendizaje Organizacional.

En los primeros años del surgimiento de la teoría de la quinta disciplina, la concepción predominante era que solo las empresas podían convertirse y aplicar esta teoría, se enfocaba principalmente hacia los recursos humanos y el aprendizaje organizacional. En una etapa posterior de análisis, se planteó la necesidad de llevar esta teoría a las instituciones educativas, sobre todo a las Instituciones de Educación Superior, destacándose la importancia del aprendizaje organizacional, el trabajo colectivo y el hecho de contar con un sistema que manejara el conocimiento y le permitiera reutilizarlo y renovarlo constantemente (Estrada & Passailaigue, 2016, p.3).

Bajo estos preceptos, debe valorarse la importancia de introducir en la Educación Superior, el aprendizaje organizacional como una de las vías para alcanzar los objetivos que constituyen su razón de ser y construir ventajas competitivas ante un entorno cada vez más cambiante.

En particular, las IES se enfrentan a grandes desafíos para responder coherentemente a las exigencias actuales y futuras relacionadas con la gestión de la información, el conocimiento y el fomento del aprendizaje organizacional, entre los cuales se destacan por ejemplo Almuiñas, Passailaigue, y Galarza (2015):

- Acometer cambios en función de desarrollar la Gestión de la Información y el Conocimiento, con el objetivo de propiciar amplios vuelcos en los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Crear espacios para que los profesionales se desarrollen en el uso de las TIC, así como que profundicen en las modalidades de Educación a Distancia.
- Incorporar un modelo pedagógico más centrado en el estudiante que permita

convertirlo en protagonista esencial del proceso docente-educativo.

- Garantizar la superación pedagógica-profesional continua del claustro en estrecho vínculo con una investigación, centrada en la solución de los problemas principales de la sociedad y en otros temas de interés.
- Lograr, a través de la extensión universitaria, mayor solidez en la formación de una cultura general integral y en la proyección social y comunitaria.
- Elevar la calidad de la gestión de los procesos universitarios, entre otros. Probablemente, la falta de instrumentos validados de aprendizaje organizacional en contextos educativos que permitan medir o conocer el estado actual del aprendizaje organizacional teniendo en cuenta las especificidades en este caso de las Instituciones de Educación Superior tenga relación con la escasez de estudios vinculados con el aprendizaje organizacional en dichas instituciones (López, Ahumada, Olivares, & González, 2012, p. 323).

No obstante, con la información recopilada se pudo realizar una aproximación a los principales indicadores de aprendizaje organizacional más comúnmente utilizados en estas instituciones.

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde la perspectiva de niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional y en todos a la vez, así como desde la perspectiva de las condiciones para que éste se produzca como son la cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información (Alcover & Gil, 2002; Castañeda & Fernández, 2007; Stable, 2012).

Rodríguez y Trujillo (2007) proponen un Modelo de Organización que Aprende, basado en un circuito de conocimiento-

aprendizaje organizacional y apoyado por una serie de facilitadores que impulsan la conversión del conocimiento individual en organizativo, el cual es aplicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Los indicadores que se evalúan en el modelo son los siguientes: 1. Innovación. 2. Trabajo en equipo. 3. Información externa. 4. Información Interna. 5. Liderazgo. 6. Gestión del conocimiento. 7. Estructura organizativa. 8. Gestión del cambio. 9. Aprendizaje individual y 10. Aprendizaje organizacional.

Tintoré y Arbós (2013) proponen un instrumento para conocer el estado del aprendizaje organizativo en una universidad, ambos trabajan en la Universidad Internacional de Cataluña desempeñándose como Vicedecana y Decano respectivamente de la facultad de Educación, el instrumento se compone de 126 preguntas realizadas por bloques relacionadas con: 1. Aprendizaje personal. 2. Aprendizaje organizativo. 3. Trabajo en equipo. 4. Liderazgo y visión. 5. Cultura y valores. 6. Estructuras. 7. Recursos. 8. Apertura al entorno y 9. Barreras del aprendizaje.

Conde y Castañeda (2013) proponen el aprendizaje organizacional como un resultado importante del proceso investigativo. A partir de los resultados de la investigación, se proponen indicadores e índices para medir el proceso de aprendizaje y las condiciones facilitadoras de grupos de investigación. El trabajo fue realizado con investigadores de los grupos adscritos al Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, en Colombia. Los indicadores son los siguientes: 1. Aprendizaje por observación. 2. Aprendizaje por ensayo y error. 3.

Aprendizaje mediante interacción grupal. 4. Trabajo en grupo con entusiasmo. 5. Libre intercambio de conocimiento. 6. Aprendizaje compartido. 7. Conocimiento aplicado. 8. Aprendizaje por presiones del entorno. 9. Aprendizaje organizacional basado en personas. 10. Generación de productos y servicios. 11. Apoyo después de cometer un error. 12. Relación entre aprendizaje y logro de objetivos. 13. Promoción de intercambio de conocimiento. 14. Reconocimiento por producción de conocimiento. 15. Capacitación a investigadores. 16. Capacitación aplicable al trabajo. 17. Actualización a investigadores. 18. Inducción a investigadores. 19. Claridad procedimental para transferencia. 20. Disponibilidad de información. 21. Orientación sobre prioridades. 22. Socialización de la misión y 23. Socialización de la visión.

En la revisión de la literatura científica no se encontró una definición de aprendizaje organizacional contextualizada a las Instituciones de educación superior. Por ello lo definimos como un proceso que contribuye a la adquisición, creación, desarrollo y trasmisión de conocimientos, hábitos, habilidades y valores que le permiten cumplir con sus funciones, por ello incide en su cultura, estructura, comportamiento estratégico y eficiencia organizacional al optimizar el uso de las potencialidades científico-técnicas de su capital humano.

La universidad del siglo XXI debe ser una organización que aprende constantemente de todo y de todos, por ello deben tomarse las teorías del aprendizaje organizacional como fundamento de la dirección científica del aprendizaje de su capital humano.

Triangulación de las Fuentes de Obtención de Información

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir del estudio diagnóstico se utiliza la triangulación de las diferentes fuentes de obtención de información, lo que posibilitó la contratación de la información obtenida. Se asume lo expresado por Ruiz (1999) quien plantea que esta contrastación posibilita " elevar la objetividad del análisis de los datos y ganar una mayor credibilidad de los hechos" (p.94).

La dimensión cognoscitiva se evalúa en todos los instrumentos de Regular (R)

La dimensión práctico valorativa se evalúa de Regular en todos los instrumentos.

La dimensión organizacional se evalúa de Regular en todos los instrumentos. A partir del análisis realizado se puede afirmar que la variable fundamental de la investigación se evalúa de Regular.

A continuación, se presentan las Fortalezas y Debilidades derivadas del diagnóstico:

Fortalezas:

- Conocimiento de los trabajadores de las vías más importantes que existen en la universidad para la transmisión y extensión del nuevo conocimiento a toda la organización.
- Los trabajadores docentes y no docentes en su práctica diaria contribuyen a la formación de los valores compartidos por la UNAH.
- El 100% de los encuestados y entrevistados considera que su desempeño se corresponde con la capacitación recibida.
- Se le da importancia al trabajo en equipo.
- Se manifiesta motivación e interés por aprender nuevos conocimientos para ser eficaz en el cumplimiento de las tareas y

contribuir al desarrollo del colectivo laboral.

- Los trabajadores manifiestan un alto sentido de pertenencia hacia la universidad.

Debilidades:

- Escaso conocimiento sobre el concepto de aprendizaje organizacional en la IES.
- Es muy elemental el conocimiento de los objetivos estratégicos de la UNAH y sobre aprendizaje organizacional y no se llega a establecer relación entre ellos.
- Bajo conocimiento de los trabajadores no docentes sobre los valores compartidos por la UNAH.
- Se valora como necesario solo el nivel de aprendizaje individual.
- No siempre se orienta a los trabajadores de nuevo ingreso sobre las características generales de la UNAH ni son instruidos en el ámbito laboral en que se van a desempeñar.
- Los planes de trabajo son genéricos, lo cual no permite evaluar con exactitud lo que debe cumplir el profesor en el período y no se evidencia el control del cumplimiento de las tareas, lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad.
- Se tienen en cuenta solo dos funciones del ciclo directivo (planificación y control).
- Se planifican y realizan actividades con carácter continuo, pero se realizan aleatoriamente.
- No se aprecian avances expresados en premios Academia y premios de innovación.
- Los espacios de socialización no se definen claramente, la comunidad académica no se interrelaciona de forma

global, por lo que están parcializado los saberes por áreas.

- No se garantiza la participación total de los trabajadores en la toma de decisiones.
- No se encuentra disponible en la intranet de la universidad el conocimiento que poseen los miembros de la organización.
- La Universidad no genera nuevos servicios a partir de los conocimientos que tienen los trabajadores.
- La Universidad contempla en su reglamento de estimulación otorgar reconocimientos a los trabajadores en correspondencia con los nuevos conocimientos que producen y/o introducen y lo implementa de manera sistemática solo a nivel de universidad.
- Las políticas y cultura organizacional de la UNAH no impulsan el desarrollo de nuevos conocimientos creativos e innovadores.

Los resultados del diagnóstico evidencian debilidades asociadas al insuficiente desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la universidad que frenan el logro de la elevación de la calidad de la gestión universitaria de todos los procesos.

Estos resultados demuestran la importancia en los momentos actuales de que la universidad proyecte la implementación de la teoría del aprendizaje organizacional para su desarrollo como institución, en función del logro de la preparación de sus actores principales para que se conozca qué es el Aprendizaje Organizacional (AO) y las formas y vías en que se presenta, establecer la red de relaciones internas y externas para su desarrollo, proyectar la autoevaluación con relación al AO en las diferentes unidades organizativas y establecer las acciones para

avanzar hacia un rápido Aprendizaje Organizacional.

Los elementos abordados con anterioridad ratifican la necesidad y sientan las bases para la elaboración de una estrategia metodológica como vía de solución al problema científico planteado, posibilitando la mejora continua de la gestión universitaria.

Estrategia metodológica. Su conceptualización

El término estrategia comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX y coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación (De Armas, Lorences, & Perdomo, 2003, p. 2).

Como parte de esta investigación se define el concepto de estrategia metodológica para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la UNAH como el conjunto de acciones basadas en las funciones del ciclo de gestión (planificación, organización, ejecución y control), que explican cómo proceder para desarrollar el aprendizaje organizacional y cuya finalidad está dirigida a contribuir a la mejora continua de la gestión universitaria y en consecuencia al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En congruencia con lo planteado anteriormente, se asumen las posiciones convergentes de Lombillo (2011); Valle (2012); González (2017) y Rodríguez (2018), en cuanto a los componentes que conforman una estrategia. Los que se relacionan a continuación: Misión, Objetivo general, Etapas, Objetivos y acciones específicas, Métodos y procedimientos, Recursos, Responsables de las acciones, Tiempo de realización y Resultados esperados.

Se diseña una estrategia metodológica porque está dirigida al funcionamiento predominantemente instrumental de la actuación personal y por ende incluye un proceder condicionado lógicamente y coherentemente por fundamentos teóricos, y principios para realizar las acciones en correspondencia con el objetivo que se declara y para la transformación de los sujetos, procesos y escenarios en los que se interviene.

Para el diseño de la estrategia se partió del endogenismo participativo: elemento indispensable para la transformación y modernización autosostenida de las organizaciones educativas en que se aplica. Se concibe como un proceso de producción de conocimientos para la transformación activa de la realidad, en que los actores en sus escenarios sociales con los recursos de la ciencia, crean sus propios métodos y herramientas desde el interior mismo de las organizaciones con el concurso de todos los implicados, en cuyo centro está la toma de decisiones de carácter democrático, o sea, con el concurso de todos, desde políticas integradoras que intentan alcanzar una mejor calidad de vida en el plano cotidiano. Se caracteriza por el apoyo de la ciencia, por ser un proceso colectivo y colaborativo, porque las transformaciones surgen desde el interior del contexto social, por ser un proceso autorregulado, sustentable y sostenible, por el establecimiento de metas y objetivos que se trazan los propios actores en sus escenarios y por la asunción metodológica de los principios de la investigación acción participativa (Valera, 2014).

Estructura general de la estrategia metodológica

La estrategia metodológica se fundamenta en los siguientes principios:

Carácter dialéctico: Transformación del objeto a través de cambios cualitativos y cuantitativos que van del estado real al estado deseado, para lograr la articulación entre los objetivos de la organización y las acciones instrumentadas en los diferentes niveles de la estructura para alcanzarlos.

Carácter sistémico: Todas las acciones están orgánicamente relacionadas entre sí, se manejan las relaciones e interacciones esenciales del objeto.

Carácter contextual: Es aplicable al contexto de la UNAH a partir del estado actual del Aprendizaje Organizacional. Se aplicarán acciones desde el puesto de trabajo que se perfeccionarán en la medida en que la universidad logre diseñar las competencias para cada cargo y los planes de trabajo de cada trabajador respondan al compromiso de cumplir los objetivos y metas de la universidad.

Carácter flexible: La estrategia podrá ser ajustada progresivamente en correspondencia con los cambios de las circunstancias específicas que se identifiquen a través de la retroalimentación.

Carácter participativo: Los trabajadores de las diferentes unidades organizativas de la UNAH serán actores de la implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia.

Misión: Contribuir a la mejora continua de la gestión universitaria a partir de la implementación de la teoría del aprendizaje organizacional y el cumplimiento de las etapas previstas.

Objetivo General: Contribuir al desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la UNAH a partir de la proyección a mediano y largo plazo de un conjunto de acciones

que permitirán la mejora continua de la gestión universitaria.

Objetivo: Diseñar un plan de acciones que permitan el desarrollo del Aprendizaje

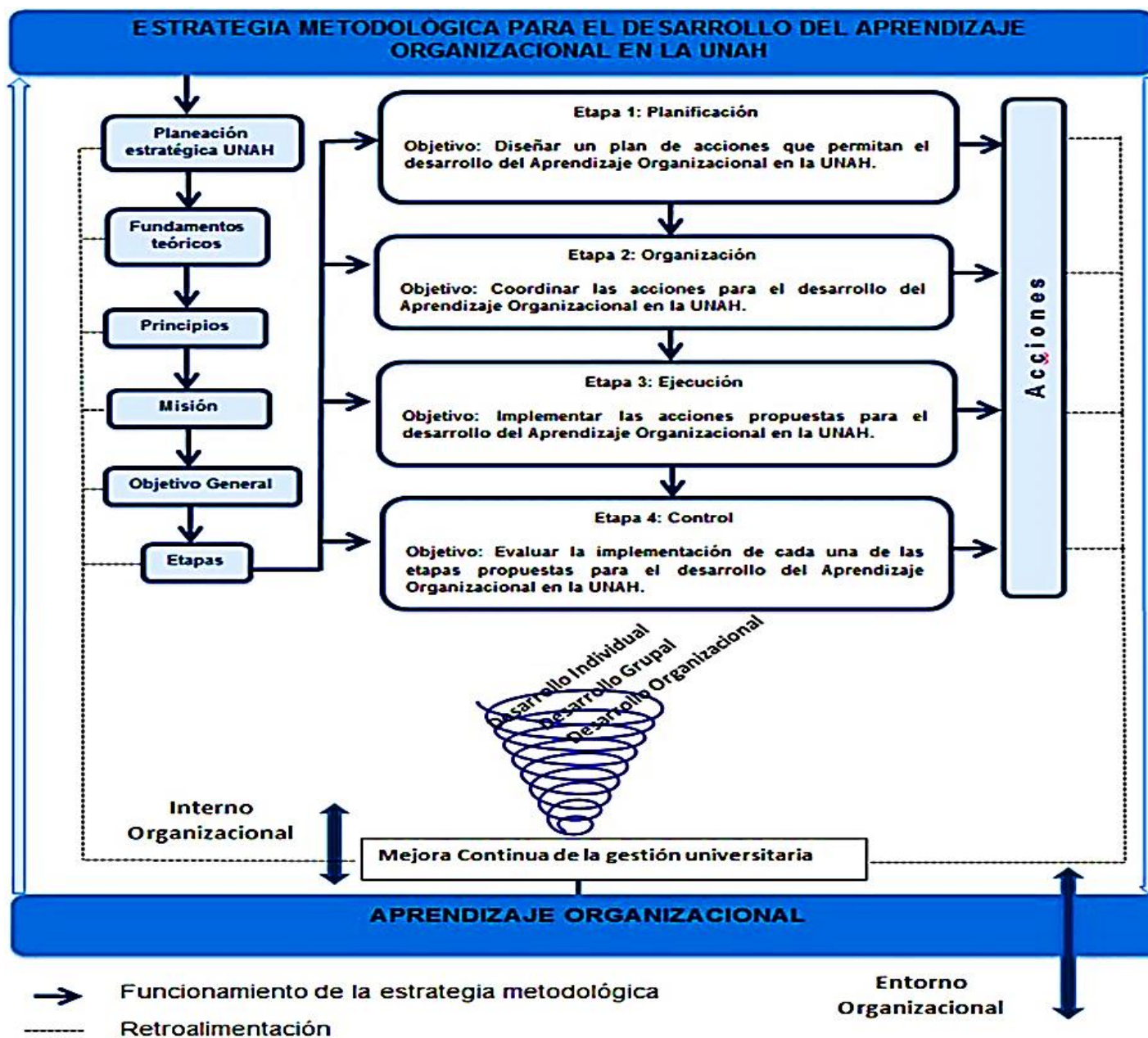


Figura 1. Estrategia metodológica para la UNAH.
Fuente: Análisis de las autoras, 2019.

Para darle cumplimiento al objetivo general se estructura la estrategia metodológica en cuatro etapas las que coincidirán con las funciones básicas del ciclo de la gestión (ver Figura 1):

Etapa 1: Planificación

Organizacional en la UNAH.

Etapa 2: Organización

Objetivo: Coordinar las acciones para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la UNAH.

Esta etapa se encarga de asegurar que se cumpla lo planificado y crea las condiciones para que las acciones puedan llevarse a cabo satisfactoriamente.

Etapa 3: Ejecución

Objetivo: Implementar las acciones propuestas para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la UNAH. En esta etapa se implementan las acciones propuestas.

Etapa 4: Control

Objetivo: Evaluar el estado de implementación de cada una de las etapas propuestas para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en la UNAH.

El control de la estrategia se llevará a cabo durante todo el proceso de implementación y se efectuará en cada una de las etapas y acciones con carácter integrador.

Conclusiones

La implementación de las teorías del aprendizaje organizacional no se han adecuado al contexto de las IES, por ello se integran estas teorías del aprendizaje organizacional a las ciencias de la educación en función de la mejora continua de la gestión universitaria en la UNAH y se incluyen en la definición del proceso de

aprendizaje organizacional elementos que lo caracterizan en el contexto universitario.

Las debilidades constatadas en el diagnóstico demuestran que no existe en la UNAH una cultura que facilite el aprendizaje, que son insuficientes los procesos de formación técnica e institucional, que hay falta de claridad estratégica y de muchos elementos que sirven de soporte organizacional. Se hace necesario y pertinente diseñar una estrategia metodológica como vía de solución al problema científico planteado.

El diseño de la estrategia metodológica para el desarrollo del aprendizaje organizacional en la UNAH constituye un resultado científico, que a partir del endogenismo participativo, los fundamentos teóricos y principios, permitió estructurar las acciones en etapas que deben facilitar el desarrollo del aprendizaje organizacional en la UNAH y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua de la gestión universitaria y por sus características puede ser aplicada en otras IES.

Referencias

- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Almuiñas, J.L., Galarza, J., & Gómez, S. (2004). Experiencias de Aprendizaje Organizacional en la Elaboración de la Proyección Estratégica de Universidades de Reciente Creación. *Educación Superior*, 24(2), 109-119. Recuperado de <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2006/1/48806102.pdf>
- Almuiñas, J.L., Passailaigue, R., & Galarza, J. (2015). La Gestión de la Información y el Conocimiento: Una oportunidad para las Instituciones de Educación Superior. *Universidad y Sociedad*. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Bermúdez, R., & Rodríguez, M. (1999). *Teoría y metodología del aprendizaje*. Ciudad de La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Castañeda, D. I., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Psicología Universitaria*, 6(2), 245-254.
- Conde, Y. A., & Castañeda, D. I. (2013). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Diversitas - perspectivas en psicología*, 10 (1), 45-56.
- De Armas, N., Lorences, J., & Perdomo, J. M. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. *Pedagogía 2003, La Habana*. Recuperado de <http://crea.cujae.edu.cu/crea/consulta/Articulo/Investigacion.doc>.
- Del Río, J., & Santisteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266.
- Estrada, V., & Passailaigue, R. (2016). La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Superior. *En D. López (Presidencia), Información, Evolución y Sostenibilidad*. Congreso Internacional de Información llevado a

cabo en el marco de la II Convención de Ciencia y Tecnología, Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba.

Garbanzo, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40 (1), 67-87.

García, J., & Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *Acimed*, 16(5). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci051107.htm

González, S. (2017). *Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana* (tesis doctoral). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.

Lombillo, I. (2011). *Estrategia metodológica para el uso integrado y progresivo de los medios de enseñanza por docente de la Universidad Agraria de La Habana*. (Tesis doctoral). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329.

Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En: HBR. Gestión del Conocimiento, 23- 49 . Recuperado de https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf

Nonaka, I., Toyama, R. & Byosière, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. En M. (1991). The learning company. Nueva York, EE UU: Mc Graw-Hill.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). *SECI, B a and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. En I. Nonaka y D. Teece (Comps.): Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization. Londres, Inglaterra: SAGE Publications.

- Rodríguez, J. M., & Trujillo, M. (2007). ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Actualidad Económica*. Recuperado de <https://www.google.com.cu/url?-las-universidades-organizaciones-aprenden-adecuadamente>.
- Rodríguez, V. (2018). *Estrategia de gestión para perfeccionar la comunicación organizacional en el CUM San José de Las Lajas* (tesis de maestría). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Ruiz, A. (1999). *La triangulación. Metodología de la investigación educativa*. Brasil: Grifo Chapecó.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Stable, Y. (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica (Tesis doctoral)*. Instituto superior de tecnologías y ciencias aplicadas, La Habana, Cuba.
- Tintoré, M., & Arbós, A. (2013). Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades. *Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10(2), 130-148.
- Valera, O. (2014). *Problemas científicos de la educación en la contemporaneidad* [CD-ROM]. Chile.
- Valle, A. (2012). La investigación educativa: otra mirada. *Pueblo y Educación*, 84-210.