

Aprendizaje organizacional luego de un proceso de licenciamiento de programas de estudio: percepciones y reflexiones

González Colunche, Giuliana Antoinette
Pontificia Universidad Católica del Perú
a20234240@pucp.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0001-1809-8187>

Resumen:

En el manejo y dirección de organizaciones educativas, la calidad del servicio brindado determina su éxito o fracaso como institución. De acuerdo con el Méndez y Prada (2020), el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior es un área de acción que se debe abordar desde los diferentes niveles de gestión para dar vigencia y sostenibilidad a la formación universitaria y técnica en la región de Latinoamérica. No obstante, en el Perú se ha desarrollado un escenario singular en el que la demanda del servicio educativo a nivel superior ha aumentado, con mayores índices de matrícula año a año, pero con perjuicio de su calidad (Stratedu, 2018). Esto repercute en bajos índices de satisfacción por parte de los estudiantes, quienes no perciben un retorno favorable ante la inversión realizada durante su formación universitaria o técnica (Lavado et al, 2016). Como respuesta, el Ministerio de Educación del Perú, desde los años 2014 y 2016, ha iniciado con una estrategia nacional para el logro de estándares mínimos de calidad del servicio educativo a nivel superior tanto universitario como técnico, respectivamente, dando origen a los procesos de licenciamiento. Hoy, el gran desafío de las instituciones educativas licenciadas radica en darle sostenibilidad a los cambios efectuados, así como abrir sus puertas a una cultura de cambio constante para responder a las demandas del mercado laboral. Ante ello, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo describir el aprendizaje organizacional de un instituto tecnológico de educación superior privado de Lima, luego de un proceso de licenciamiento institucional o de programas de estudios, desde la visión de sus coordinadores académicos. El enfoque empleado es cualitativo con un alcance descriptivo. Se aplicó como técnica la entrevista a profundidad, mediante los instrumentos de guía de entrevista y matriz de hallazgos, con la finalidad de identificar y sistematizar las percepciones de los coordinadores académicos sobre los aprendizajes alcanzados luego de un proceso de licenciamiento. La muestra estuvo conformada por tres coordinadores académicos de distintos programas de estudio con una antigüedad igual o mayor a 5 años en la institución, sumados entre el periodo anterior y posterior al licenciamiento. A nivel de resultados, se identificaron como aprendizajes logrados por el instituto las capacidades institucionales de gestión de la información, aprendizaje en equipo, especialización del trabajo, aprendizaje permanente y fortalecimiento estructural. Asimismo, se reconoce un nivel inicial de Aprendizaje Organizacional, puesto que sí alcanza la etapa de Realizar mediante la ejecución de acciones para orientar su funcionamiento hacia la mejora continua de procesos, mientras

que aún no logra las etapas de Conectar e Integrar, ya que estas acciones ejecutadas no se consideran aprendizajes al no tener un funcionamiento natural y orgánico, siendo necesaria la presencia de agentes externos que impongan estándares de calidad para que la organización empiece a desarrollarse. A partir de lo expuesto, se concluye que reconocer las etapas del aprendizaje organizacional ayuda a las organizaciones educativa a identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, a partir de las cuales puedan proponer acciones para la mejora de sus procesos e interacciones, logrando así una capacidad de autorregulación que les permita seguir aprendiendo de manera autónoma.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; capacidades institucionales

Abstract:

In the management and direction of educational organizations, the quality of the service provided determines its success or failure as an institution. According to the Inter-American Development Bank (2020), quality assurance in higher education institutions is an area of action that must be addressed from the different management levels to give validity and sustainability to university and technical training in the Latin American region. However, in Peru a unique scenario has developed in which the demand for the educational service at a higher level has increased, with higher enrollment rates year after year, but to the detriment of its quality (Stratedu, 2018). This has repercussions with low satisfaction rates on the part of students, who do not perceive a favorable return on the investment made during their university or technical training (Lavado et al, 2016). In response, the Ministry of Education of Peru, since 2014 and 2016, has started with a national strategy for the achievement of minimum quality standards of the educational service at a higher level, both university and technical, respectively, giving rise to the processes of institutional licensing. Today, the great challenge of licensed educational institutions lies in giving sustainability to the changes made for licensing, as well as opening their doors to a culture of constant change to respond to the demands of the labor market. Given this, the present research work aims to describe the organizational learning of a private higher education technological institute in Lima, after a process of institutional licensing or study programs, from the perspective of its academic coordinators. The approach used is qualitative with a descriptive scope and phenomenological design. In addition, the in-depth interview was applied as a technique, through the interview guide and findings matrix instruments, in order to know and systematize the perceptions of the academic coordinators of three different careers about the learning achieved after a licensing process. of study programs. The sample consisted of three academic coordinators of different study programs with a seniority equal to or greater than 5 years in the institution, added between the period before and after the license. Some results, the institutional capacities of information management, team learning, work specialization, permanent learning and structural strengthening were identified as learning achieved by the institute. Likewise, it is recognized that the educational organization is at an initial level of Organizational Learning, since it does not reach the stage of Carrying out through the execution of actions to guide its operation towards continuous improvement of processes, while it has not yet reached the stages of Connect and Integrate, since these executed actions do not reach a learning condition as

they do not have a natural and organic functioning, since the presence of external agents that impose quality standards is necessary for the organization to begin to develop. Based on the above, it is concluded that recognizing the stages of organizational learning helps educational organizations to identify their strengths and opportunities for improvement, from which they can propose actions to improve their processes and interactions, thus achieving a capacity of self-regulation that allows them to continue learning autonomously.

Keywords: organizational learning, institutional capacities, information management,

Aprendizaje organizacional en educación superior

Las organizaciones educativas, dada su naturaleza cambiante, atraviesan constantes procesos de aprendizaje en su gestión con el propósito de mejorar sus procesos y garantizar resultados que les otorguen reconocimiento y valor por parte de su entorno. No obstante, no todos los procesos de aprendizaje inician por los mismos motivos ni representan, necesariamente, mejoras para la institución; el éxito de este radica, principalmente, en la cultura de la organización.

El aprendizaje organizacional es un cambio ocurrido en la manera de funcionar de una institución, el cual nace de la experiencia del grupo humano como colectivo o de forma individual, y que tiene un impacto positivo en sus procesos; no obstante, no debe entenderse como una suma de aportes que construirán un manual de cómo responder a determinado escenario, sino como un cambio en las interacciones de las personas que forman parte de la organización, quienes desarrollarán actitudes y formas de pensamiento nuevos, además de adquirir conocimientos, que contribuyen a la mejora sostenida de su institución (Argote, 2015; Chuah & Law, 2015; Montecino, 2015).

El aprendizaje organizacional contempla las formas en que una organización procesa y almacena la información para luego difundirla en la organización con el propósito de que todas sus unidades adquieran un nuevo conocimiento que catalogan de potencialmente útil; es por ello que el aprendizaje organizacional es aquel estado en el que una institución es capaz de crear y usar un nuevo conocimiento en beneficio de sí misma, evidenciando autonomía y capacidad de gestión de la información (Chuah & Law, 2015; Dee & Leisyte, 2016).

En este sentido, el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser un proceso consciente y orientado a objetivos, que demanda de los individuos una actitud favorable para el cambio, pensamiento crítico y capacidad para abandonar paradigmas o certidumbres previos; además, busca generar una nueva forma de ver a la organización, socializando y externalizando aprendizajes que se almacenarán en una nueva memoria organizacional para crear nuevos significados en su cultura o modificar relaciones de poder a nivel estructural (Argote, 2015; Chuah & Law, 2015; Dee & Leisyte, 2016; Faber, Rivera & Sierra, 2019).

Ante ello, el desarrollo del aprendizaje organizacional puede reconocerse desde una perspectiva funcional o social. Desde un enfoque funcional, el aprendizaje organizacional apunta a una mejora en la efectividad de los procesos por medio de la implementación de estándares de calidad y el uso de nuevas estrategias para la gestión de la información, lo que conlleva a la toma de decisiones oportunas en la institución, logrando así una mejora de su rentabilidad y competitividad (Argote, 2015; Dee & Leisyte, 2016; Faber, Rivera & Sierra, 2019).

Desde un enfoque social, el aprendizaje organizacional logra un fortalecimiento de la identidad institucional al contribuir al entendimiento y creación de significados en el interior de la organización, al desarrollo de un sentido de valía personal y grupal, y a la legitimación clara de relaciones de poder, puesto que se cumplen las metas y objetivos trazados, posicionando así su misión institucional y dando un valor agregado al servicio que se brinda (Argote, 2015; Dee & Leisyte, 2016; Faber, Rivera & Sierra, 2019).

Es así como la organización educativa se llega a transformar en un organismo vivo que se adapta al cambio y aprende de forma constante, adquiriendo una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad de prácticas que favorezcan su crecimiento, promoviendo el trabajo en red, rutas eficientes de comunicación, gestión de los conocimientos y una mirada innovadora sobre la organización y su entorno; la gestión del conocimiento es esencial para lograr ello, por lo que reconocer quiénes aprenden y en dónde radica ese conocimiento para la institución son elementos clave en la aplicación de este enfoque de gestión educativa (Chuah & Law, 2015; Faber, Rivera & Sierra, 2019).

Enfoques y dimensiones del aprendizaje organizacional

Luego de conceptualizar y comprender el impacto del aprendizaje organizacional en el funcionamiento de una organización, es preciso reconocer cómo este se manifiesta partiendo de identificar una visión general o enfoque de todo el proceso de aprendizaje para después incidir en las dimensiones que lo componen.

En coherencia con lo mencionado, existen tres enfoques de aprendizaje organizacional que pueden manifestarse de manera simultánea o secuencial al interior de las organizaciones: funcionalista, interpretativo y emancipatorio. El primero se orienta al logro de la efectividad en los procesos mediante indicadores sobre todo cuantitativos. El segundo se enfoca en comprender los significados que surgen a partir de las relaciones que se desarrollan en la organización, mejorando así la comunicación y colaboración. El tercero, enfoque emancipatorio, tiene el fin de comprender y aliviar las relaciones de poder en la institución, alcanzando un clima de justicia que promueve aprendizajes en la organización (Dee & Leisyte, 2016; Beaumont, 2016). El reto está en salir de una mirada centrada en solo uno de los enfoques para pasar a una mirada de sistema, que equilibre los criterios de efectividad, sostenibilidad y equidad que caracterizan a cada enfoque para evidenciarlos de forma simultánea en la gestión de la organización.

En cualquiera de los tres enfoques, el aprendizaje organizacional funciona como un sistema en el que coexisten los aspectos de aprendizaje individual, dominio personal, modelos mentales, pensamiento sistémico y visión compartida para el desarrollo de un

aprendizaje generativo en la institución, el cual consiste en aprender de manera orgánica, natural y sostenida, con plena autonomía; en este tratamiento sistémico, todos los actores forman parte de un solo grupo con actividades diferenciadas, pero en continuo intercambio de información, evitando así el sesgo que se produce al formar grupos cerrados en la institución (Argote, 2015; Chuah & Law, 2015).

A su vez, se puede dimensionar el aprendizaje organizacional a partir de las etapas que atraviesa durante su construcción: realizar, conectar e integrar, de tal manera que se caracteriza al aprendizaje organizacional desde los procesos que deben acontecer de forma natural en la institución para que esta sea considerada una “organización viviente”, que aprende por sí misma para el bienestar de sus colaboradores y el logro de sus objetivos (Montecino, 2015; Faber, Rivera & Sierra, 2019).

Para fines de la presente investigación, se asumirá un enfoque interpretativo del aprendizaje organizacional, sobre el que se aplicarán los criterios de realizar, conectar e integrar en un intento de caracterizar el nivel aprendizaje de la organización por medio de las percepciones de sus protagonistas.

Metodología

El presente artículo tiene como objetivo principal describir el aprendizaje organizacional en un instituto de educación superior privado de Lima desde la visión de los coordinadores académicos luego de un proceso de licenciamiento. Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo de investigación, también conocido como interpretativo, que se caracteriza por construir un discurso dialógico y heurístico que permita conocer al fenómeno estudiado desde un acto comunicativo (Álvarez & Álvarez, 2014).

Por otro lado, se aplicó la técnica de la entrevista, la cual se concibe como una técnica que permite el intercambio de información entre un informante y su entrevistador para la construcción conjunta de significados sobre un tema en específico (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

Para ello, se aplicó como instrumento una Guía de entrevista elaborada a partir de las categorías Realizar, Conectar e Integrar, considerando preguntas de alcance descriptivo para cada una de estas. Los informantes fueron coordinadores académicos de tres carreras profesionales distintas que han participado de procesos de licenciamiento en el Instituto. La organización educativa en la que se desarrolló la presente investigación es de formación técnica, con especialidad en programas de estudios del área de salud.

Para el análisis de resultados, se partió de la identificación de hallazgos relevantes en las transcripciones de las entrevistas realizadas, los cuales fueron organizados a partir de las categorías Realizar, Conectar e Integrar, para luego identificar elementos emergentes a modo de ideas clave que se manifiestan en el discurso de los entrevistados.

Interpretación de resultados

Con respecto a la categoría Realizar, se pretendió conocer cómo fue la dinámica de la organización para responder a un proceso de licenciamiento institucional. Ante ello, los

coordinadores académicos expresaron que, como un primer paso, estandarizaron sus procesos con el propósito de organizar su funcionamiento mediante la implementación de formatos previamente elaborados por un especialista.

Además, se hace referencia a un cambio en el organigrama de la institución para dar una presencia significativa a la tecnoestructura en la nueva dinámica de la organización, puesto que se implementó un área con profesionales especializados en procesos de acreditación y licenciamiento para la atención exclusiva de estos procesos.

También, se menciona que se logró una sostenibilidad de los procesos administrativos y pedagógicos como resultado del acompañamiento de los especialistas y de las capacitaciones brindadas para comprender el modelo de licenciamiento. Por último, se reconoce el trabajo en equipo como una de las estrategias implementadas para realizar acciones que lleven a un aprendizaje organizacional.

Luego, al preguntar sobre las maneras de organizar el trabajo en la institución, los entrevistados fueron muy enfáticos al reconocer y explicar la estructura formal de su organización, precisando las jerarquías existentes y el circuito que sigue la toma de decisiones. Se hizo mención a la delimitación y creación de funciones para áreas que ya existían o que estaban en proceso de creación, de tal forma que el trabajo se cumpliera con mayor eficacia y eficiencia.

Por último, se instaló un centro de operaciones para centralizar la gestión de la información, de tal forma que el área especializada pueda realizar un filtro de esta antes de ser enviada a las instituciones regulatorias correspondientes.

Con respecto a la categoría Conectar, se buscó conocer, en primer lugar, la manera en que se daba el intercambio de información al interior de la organización; los entrevistados mencionan que fue un intercambio híbrido entre canales formales e información, por un lado, y medios digitales o físicos, por el otro. No obstante, resaltan la importancia de formalizar los acuerdos mediante canales oficiales, sobre todo con medios digitales.

Por otro lado, se preguntó acerca de las estrategias empleadas para conectar la información recabada por los equipos de trabajo, así como la forma de relacionarse entre estos. Sobre ello, los entrevistados sostienen que existía un liderazgo centralizado por la oficina de Proyectos Educativos y Calidad Académica, en la que recaía toda la responsabilidad para gestionar y revisar la información. Sin embargo, es preciso señalar que la revisión intergrupala de documentos fue otra de las estrategias señaladas por los entrevistados para poder asegurar coherencia entre la documentación.

Con respecto a la categoría Integrar, se pretendió conocer los aprendizajes logrados por la institución luego de afrontar un proceso de licenciamiento; los entrevistados refieren el logro de una actitud comprometida con sus labores en la institución. También, señalan los beneficios de haber aprendido a gestionar información, ya que ahora cuentan con un banco de documentos que les permite responder con mayor idoneidad ante cualquier requerimiento. Asimismo, reconocen el fortalecimiento de su estructura organizacional como un logro a partir de su experiencia con el licenciamiento.

Por otro lado, la especialización del trabajo fue también un aprendizaje adquirido que les permite tener mayor orden y proyección de crecimiento a futuro. Finalmente, señalan

que existió un cambio de cultura en la organización al virar hacia un enfoque de aprendizaje permanente que les permite estar atentos ante variaciones en la normatividad del servicio educativo y tener mayor disposición al trabajo.

Conclusiones

A partir de los resultados, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La institución sí cumple con la etapa de Realizar del aprendizaje organizacional, puesto que ha implementado acciones independientes que se han ido articulando con el tiempo hasta volverse estrategias que le permiten responder a requerimientos externos como el Licenciamiento institucional. Esta primera incorporación de acciones orientadas al trabajo por equipos, especialización y distribución del trabajo permite identificar con claridad que la organización ha priorizado la interrelación entre los actores involucrados como el camino óptimo para alcanzar las metas de trabajo propuestas en el licenciamiento institucional.
2. La institución cumple parcialmente con la etapa de Conectar en el proceso de aprendizaje organizacional, ya que ha logrado implementar estrategias para la gestión de la información y el trabajo en equipo al interior de la organización. No obstante, existe un liderazgo centralizado para los procesos relacionados con calidad educativa, lo que no permite un desenvolvimiento orgánico por parte de los equipos previamente conformados.
3. La institución cumple parcialmente con la etapa de Integrar en el proceso de aprendizaje organizacional ya que sus aprendizajes no se encuentran totalmente integrados en el funcionamiento de la organización, puesto que la visión de los entrevistados continúa siendo de reacción ante las demandas del entorno, primando la imposición sobre la autorregulación.

Referencias bibliográficas

- Argote, L. (2015). An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: transactive memory systems. *Global Strategy Journal*, 5, 198-203
- Álvarez, A. & Álvarez, V. (2014). *Métodos en la investigación educativa*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Chuah, K. & Law, K. (2015). Organization and Individuals. En Law, K. & Chuah, K. (Eds.), *PAL Driven Organizational Learning: Theory and Practices*. Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18014-4_1
- Dee, J. & Leisyte, L. (2016). Organizational learning in higher education institutions: theories, frameworks and a potential research agenda. En Paulsen, M. (Eds.), *Higher education: handbook of theory and research*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26829-3>

- Faber, A. Rivera, J. & Sierra, M. (2019). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *Paradigma* 40(2), 264-278. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f6cc1614-55da-4b17-8610-822acbed768c%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=142970955&db=fua>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ta edición). McGraw Hill.
- Méndez, C. & Prada, M. (2020). *El futuro de la educación superior y técnico-productiva en el Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/futuroeducacionsuperiorperu/>
- Montecino, I. (2015). Las teorías de las organizaciones que aprenden como factor de mejoramiento de la calidad de la educación: un estudio descriptivo-correlacional en colegios con excelencia en la calidad de la educación de la región metropolitana, Santiago de Chile. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje* 3(1), 73-87. DOI 10.37467/gka-revedu.v3.589
- Stratedu (2018). Rompiendo el paradigma: educación técnica en el Perú. Disponible en: <https://www.stratedu.com/rompiendo-el-paradigma-educacion-tecnica-en-el-peru/>