

Título El aprendizaje organizativo en la universidad

Tipo de Producto Ponencia Completa

Autores de Arteche Mónica; Polifrone, Eliana y Bonnin, Agustina

Código del Proyecto y Título del Proyecto

A16S27 - Estudio del Aprendizaje organizativo, liderazgo y coaching en el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)

Responsable del Proyecto

de Arteche, Mónica

Línea

Clusters y Redes de Empresas

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Mayo 2016

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

Universidad Argentina de la Empresa.

INSOD

Estudio del Aprendizaje organizativo, liderazgo y coaching en el Ministerio Publico Fiscal (CABA) y areas del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AUTORES

Dra. Mónica R de Arteche

mdearteche@uade.edu.ar

Mag Eliana Polifrone

Lic. Agustina Bonnin

abonnin@uade.edu.ar

Resumen

El trabajo presenta un estudio sobre la situación de la universidad como organización que aprende (OA). Se aplicó el Cuestionario de Watkins y Marsick (1997) adaptado y traducido para la universidad. Se construyó un estado del arte del AO. Bajo un estudio descriptivo explicativo se aplicó el instrumento utilizando Google Forms y se utilizó una escala Likert (1 poco-5 mucho) para medir las respuestas, se determinó como número de corte 3. La muestra intencional fue de 28 profesores de la universidad seleccionados por su nivel de compromiso, performance docente, formación y experiencia.

Los resultados obtenidos mostraron que la universidad objeto de estudio se encuentra en un estado incipiente de AO al obtener un puntaje promedio de todas las dimensiones de 3,12. El estudio determinó que las dimensiones de Empowerment (2.9), y Aprendizaje continuo (3.1) son las que obtuvieron menor puntaje, estas dimensiones se refieren a la posibilidad de facilitar el aprendizaje individual, la primera y a la descentralización en las tareas y a la creación de una visión colectiva la segundo. Esto lleva a reflexionar sobre la cultura y el diseño estructural de la universidad que más allá de los procesos de estandarización que

requieren organizaciones complejas debe contemplar otras formas de hacer las cosas que están relacionados con la creación del conocimiento y que podrían llevarse adelante bajo formatos estructurales que favorecen la puesta en común de distintos puntos de vista, la flexibilidad, la interacción y el cuestionamiento de las reglas de juego organizacionales en uso por otras orientadas hacia AO.

EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA UNIVERSIDAD. UNA MIRADA DESDE EL PROFESORADO.

Dra. Mónica R de Arteché, Mag Eliana Polifrone, Lic. Agustina Bonnin.

Universidad Argentina de la Empresa. Equipo de investigación en INSOD. Argentina

1.1. Introducción: La universidad y el aprendizaje en la Sociedad del Conocimiento

El escenario organizativo de la sociedad del conocimiento, marca el arribo de una nueva estructura y cultura organizacional que obliga al replanteamiento de las actuales, pues Internet es vista como algo más que una red tecnológica sino como una nueva forma de generar conocimiento e innovación colaborativamente en un nuevo contexto sociocultural.

La universidad como organización, ha sufrido el impacto de este nuevo orden de las cosas debido a que en el nuevo contexto debe ser capaz de generar y distribuir conocimientos, poseer las competencias que le permitan aprender, trabajar y generar conocimiento, no solamente con sus redes proveedoras internas, sino también poder formar parte de nuevas coaliciones y redes entre universidades, centros de investigación, parques de innovación y con la comunidad y el sector productivo. Para transformarse en una universidad que aprende, creadora y gestiona de conocimiento, debe realizar profundos cambios en su estructura y cultura, pues el nuevo orden, en donde el conocimiento es el eje de la organización, requiere de personas que sepan “aprender a transferir, aplicar y desaprender”, necesitando de un diseño hipertextual, (Nonaka, 1995) en red (Peñarroya, 2004) y holónico (McHugh, 1998), que dinamice en un estilo de liderazgo adaptativo (Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A., 2009) que fortalezca la participación y el tejido sociorrelacional de la organización. (Garín. Rodríguez Gómez, 2015). El escenario de la sociedad del conocimiento ingresa a la universidad en una crisis de reconversión y reestructuración para poder aprender y generar conocimiento y legitimar su situación en la sociedad, pues parecería que con la actual estructura y cultura se estuviera poniendo en marcha un diseño organizacional que daría respuestas a demandas de una sociedad y mercado laboral que está desapareciendo: la sociedad industrial y no a la actual, de la

sociedad del conocimiento (de Arteché, 2012). Asimismo, para que una organización como la universidad lleve adelante acciones de aprendizaje organizacional debería evolucionar hacia un tipo de estructura y cultura organizacional más apropiada para favorecer el AO debido a que una organización autocualificante aporta capacidad ante circunstancias cambiantes, por tener personas capaces de cambiar de trabajo en caso de que cambie la demanda para diferentes tareas (Casas, 2005; Gairín y Barrera, 2014). Clark (1987) definió a la universidad como una organización individualista, con fuerte identificación de los académicos en sus disciplinas, de ahí las dificultades que posee para poder modificar una lógica de funcionamiento. La AO se caracteriza por cambiar a medida que las circunstancias lo requieran, utilizando diferentes vínculos en la red de acuerdo con la necesidad que se presente. Esta adaptabilidad a los cambios en las funciones y los vínculos constituye una característica definitoria de la estructura de la organización autocualificante (G. y E. Pinchot, 1994). Este modelo requiere, por su propia naturaleza, de particulares estructuras de funcionamiento más flexibles, de un nuevo estilo de liderazgo, de toma de decisiones y de mecanismos de control. (Gairín, 2000; Garvín 2000)

1.2. Definiendo aprendizaje organizacional

Repasamos aquí definiciones del AO, algunas más tradicionales otras más actuales. Para algunos autores el AO alude al proceso de mejorar actos de un mayor conocimiento y comprensión (Fiol y Lyles, 1985) y que la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir el futuro (Senge, 1990). Una organización que aprende mejora ininterrumpidamente, creando y afinando con rapidez las capacidades que se requieren para el éxito (Wick, 1993) y expresan que la capacidad de AO radica en la capacidad para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender (Ulrich y otros, 1999). Gairín y Rodríguez Gómez (2015) manifiestan que el desarrollo organizacional se basa en el desarrollo de las personas y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan, o sea que la capacidad de desarrollo está relacionada con las capacidades de aprendizaje. Y depende no sólo del talento que cada individuo posea, sino también de las formas de interacción de los grupos en tanto unidades de aprendizaje. Por otro lado, algunos estudiosos del tema hablan de aprendizaje de un ciclo –de primer orden– y de dos ciclos –o de segundo orden–, refiriéndose a aprendizajes en el corto plazo y en el largo plazo (Argyris y Schön, 1978) y mencionan al aprendizaje de orden inferior y orden superior (Fiol y Lyles, 1985), diferenciando el aprendizaje superficial del sustancial (Ulrich y otros, 2000). En todos los casos y en términos generales, el primer tipo de aprendizaje se refiere a rutinas, tareas y conductas superficiales; el segundo implica la posibilidad de generar competencias intelectuales superiores, como reflexionar, evaluar estrategias, desarrollar una capacidad anticipatoria ante los problemas, metodología para promover el aprendizaje (Gurteen, 2012) mejorar procesos, entre otras, e implica cambiar la cultura organizacional. Una organización que aprende también ha sido capaz de aprender de sus errores y de configurarse de manera distinta, esto es, como una organización inteligente (Gairín, 1999). El mayor aporte de conocimiento de una organización es propiedad de los individuos, por lo que resulta imprescindible que las personas puedan transferirlo y mantenerlo en la organización, más allá de que los individuos cambien, la información valiosa es retenida en el sistema organizacional en forma colectiva

1.3. AO y diseño estructural

Bahlaman (1988,1990), sostiene que el aprendizaje es favorecido por estructuras organizacionales simples y con reducida jerarquía. En su opinión, este contexto

organizacional facilita la existencia de espacios de libertad, donde los individuos pueden intercambiar opiniones e interactuar, promovándose el aprendizaje colectivo. Por otra parte, Burgoyne (1994) defienden las estructuras flexibles, integradas por unidades temporales (cuyas fronteras son variables y no tienen una composición fija), como clave para posibilitar el intercambio entre individuos y, en consecuencia, el aprendizaje.

Otro aporte significativo es el de Marengo (1991), este autor se interesa en el estudio de la influencia de las condiciones organizacionales en el proceso de aprendizaje experimentado por la organización. Llega a la siguiente conclusión: la centralización y la descentralización son necesarias para operar exitosamente en un entorno cambiante. La descentralización es necesaria para favorecer los procesos de aprendizaje locales, es decir, los experimentados por los individuos situados en la periferia de la organización, a fin de incrementar la flexibilidad organizacional y garantizar la adaptación a las condiciones del entorno. Sin embargo, es necesario mantener, simultáneamente, un cuerpo de conocimientos centralizado, que asegure la coherencia de los diferentes procesos de aprendizaje. Por lo tanto, es necesario lograr un equilibrio entre centralización y descentralización. Landier (1992) esboza un modelo de organización que plantea como alternativa el modelo burocrático tradicional, para la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones; una realidad más compleja en la que el cambio constituye un componente esencial. Propone renovar las estructuras, creando organizaciones reticulares que posibiliten una iniciativa más amplia por parte de los trabajadores. Formular una visión común de la empresa que sirva como punto de referencia para la acción, donde la prioridad sea el factor humano, revalorizando la calidad de servicio e importancia asignada a la ejemplaridad de los directivos. El aprendizaje se ve favorecido en aquella organización donde se adopta una forma organizacional en red, integrada por unidades organizativas flexibles, que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua. Goza de un alto grado de descentralización y no cuenta con una jerarquía de autoridad; contraponiéndose a las rígidas burocracias, altamente centralizadas y jerarquizadas. (McHugh, 1998). Tanto en las adhocracias como en la estructura en red, la organización en su conjunto constituye un gran espacio de intercambio, en el que se producen múltiples interacciones, en todos los sentidos, entre los individuos y unidades que la integran. Dichas interacciones favorecen la puesta en común de distintos puntos de vista y el cuestionamiento de las reglas de juego básicas (normas y valores) instituidas. Por lo tanto, se favorece el cambio en las “teorías organizacionales en uso” y, por ende, el aprendizaje de la organización. Se puede observar que las universidades no son cuerpos orgánicos; todo lo contrario: son sistemas de interacciones complejos, en donde intervienen elementos simbólicos, sociales, estructuras, procesos y resultados. Es importante llegar a comprender la complejidad del contexto organizacional y la variedad de posibilidades estructurales que definen a la universidad como organización en la sociedad del conocimiento. El conocimiento de estas variantes puede ser de ayuda a la hora de generar estructuras que operen a favor y no en contra del trabajo de las personas y el logro de los objetivos de la organización universitaria (Burton Clark ,1998; Martínez Nogueira, 2000 y Bolman y Deal, 2008).

1.4. AO y Cultura.

Más allá de la complejidad intrínseca que presenta el término “cultura organizacional”, se acuerda definirla como “el conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer”. La cultura propone a los miembros de una organización modelos que conforman las conductas individuales, posee un papel integrador porque socializa los comportamientos y otro económico que sistematiza la conducta social (Bolívar Botia 1999, Domínguez, 2001). La cultura transmite un sentido de identidad a sus

miembros, lo que a su vez permite al grupo diferenciarse de otros grupos organizados y, como expresa Koontz (1999), genera en los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia, posición, dignidad y satisfacción, preserva la personalidad de los individuos y proporciona cohesión a la organización. La cultura se constituye en el propósito general de una organización, representado tanto por la forma (pautas, modelos de relación, relaciones y condiciones de trabajo, etc.), como por el contenido (tipos de valores, creencias, hábitos, ritos y rituales, mitos, historias, héroes, etc.) (Schein, 1988). La capacidad de utilizar la tecnología informática y de generar comunicaciones y conocimiento, encuentra en la cultura una parte medular. Tal es así, que el cambio puede ser interpretado como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. Cualquier intervención que consiga un cambio en algún aspecto de la cultura obtendrá como consecuencia el cambio de otros aspectos de la organización, aunque se requiera de tiempo para adecuarla a las nuevas exigencias. Elliot (1991), citado por Domínguez F. (2001) expresa que muchas innovaciones fracasan desde el interior por los valores y creencias empotrados en la cultura que, precisamente, desean cambiar. Fernández Enguita (2005). Paradójicamente, la cultura, como elemento clave para promover el cambio es, a la vez, una barrera para producirlo. Hargreaves (1994) define cuatro tipos de cultura individualismo, colaboración, colegialidad artificial, balcanización y mosaico móvil.

Watkins, K. y Marsick, V. (1996) dicen que para que se desarrolle el aprendizaje organizacional, primero se debe generar el aprendizaje individual, en otras palabras, si las personas no modifican su manera de comportarse tampoco se modificará el actuar de la organización. Relacionado con lo anterior, parecería que la teoría del coaching podría colaborar en consolidar una cultura hacia el aprendizaje organizacional. Desde esta visión, se señala la importancia de transformar a las personas en observadores sistémicos, es decir, con capacidad para la comprensión de las acciones y sus consecuencias para la organización y sus integrantes como un aspecto adicional del aprendizaje organizacional. (Echeverría, R., 2009)

1.5. Metodología de la investigación y trabajo de campo

Bajo un paradigma cualitativo se realizó una investigación descriptiva y explicativa que aplicó el cuestionario sobre adaptado del modelo presentado por Watkins y Marsick (1997) a una muestra intencional de profesores que se desempeñan en una universidad privada de la Ciudad de Buenos Aires. La universidad objeto de estudio (a la que llamaremos universidad) tiene una trayectoria de más 50 años, es considerada líder en el mercado de universidades privadas masivas en cuanto a calidad de propuesta de formación, profesorado y alumnado.

El trabajo tuvo por objetivos: - Analizar los procesos de aprendizaje organizativo en la universidad privada en Argentina de acuerdo a las dimensiones del cuestionario de Watkins y Marsick 1997. - Conocer el estado de situación como OA males e identificar factores que facilitan o dificultan el cambio y la mejora y logro de objetivos Reflexionar sobre posibles mejoras para le AO. Para la adaptación se consultó a experto en política universitaria, a documentos que aplicaron el cuestionario en universidad (Mayorca Hernández, (2007) y en otras instituciones Gairín, Rodríguez Gomez, (2015), se redujeron los ítems del cuestionario original a 41 que integraron las siguientes dimensiones: 1. Aprendizaje continuo, representa el esfuerzo de una organización por crear las oportunidades para el aprendizaje continuo para todos sus miembros; 2. Indagación y diálogo, se refiere al esfuerzo de una organización en crear una cultura de donde las personas adquieran habilidades productivas de razonamiento

para expresar sus puntos de vista, la capacidad para escuchar e indagar las opiniones de los otros, fomentando la retroalimentación y experimentación; 3. Colaboración y aprendizaje en equipo, refleja el espíritu de colaboración y de las habilidades colaborativas que hay bajo la preparación en el uso eficaz de equipos; 4. Empowerment, como el proceso de una organización para crear y compartir una visión colectiva, así como también para conseguir la retroalimentación de sus miembros sobre la diferencia entre el estado actual y la nueva visión; 5. Sistema integrado, indica los esfuerzos por establecer sistemas para captar y compartir el aprendizaje; 6. Conexión del sistema, refleja el pensamiento y acciones globales para conectar a la organización con su ambiente interno y externo; 7. Dirección estratégica, demuestra el grado en el cual los líderes piensan estratégicamente el cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y dirigir a la organización en nuevas direcciones y mercados.

Para darle un valor a cada ítem, se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 equivalente a nunca y 5 a siempre con número de corte 3. Se distribuyó el cuestionario por medio de la aplicación informática de Google Forms durante los meses de Diciembre 2015 y Enero de 2016 a la muestra intencional de 28 profesores que presentan características tales como: compromiso con la enseñanza, buenas evaluaciones de performance, cargos directivos, coordinación, profesores a cargo de investigación, posgrado, entre otras. Con dedicación horaria importante en la enseñanza superior. Se agregó una pregunta abierta en 4 ítems, que permitiera obtener ejemplos concretos de cada aseveración. (Ítems 1, 14, 25 y 29). Cabe destacar que a los fines de esta presentación se ha seleccionado una universidad privada de las cinco en estudio - el cuestionario se continuará aplicando durante el 2016 al resto-.

Investigaciones anteriores (Gairín y Rodríguez Gómez, 2015; Mayorca Hernández, 2007) han detectado fuertes relaciones entre todas las variables, es decir, todas las dimensiones de la organización que aprende están muy relacionadas entre sí. En particular, han establecido que la dimensión cultura del aprendizaje tiene una relación muy alta con gran parte de las dimensiones, esto indica que estas dimensiones influyen en la cultura del aprendizaje.

1.6. Análisis de resultados

La mitad de los profesores de la muestra (50%) tiene una dedicación de 45 horas semanales o más en la universidad. Un 28,57% entre 12 y 20 horas por semana, se desprende una fuerte presencia en tareas académicas ya sea porque tienen una dedicación de tiempo completo o de medio tiempo. En cuanto a la edad el 67% tiene entre 25 a 50 años El 21.4% entre 50 y 60 años y el restante 10.7% tiene más de 60 años d. El 78.77% posee formación de posgrado y con 6 años o más de antigüedad en la universidad, (Fig N°1)

Figura N°1. Características de la muestra intencional.

Franja etaria (%)	
Entre 18 y 35 años	28.6%
Entre 36 y 49 años	39.3%
Entre 50 y 60 años	21.4%
Más de 60 años	10.7%
Sexo (%)	
Masculino	50%
Femenino	50%

Formación académica (%)		
	Posgrado	78.6%
	Universitario Completo	21.4%
Años de antigüedad en la Universidad (%)		
En la N°2	Menos de 1 año	7.1%
	Entre 1 y 3 años	10.7%
	Entre 3 y 6 años	14.3%
	Más de 6 años	67.9%
Dedicación horaria en la Universidad (%)		
	45 horas semanales o más	50%
	Entre 12 y 20 horas semanales	28.6%
	Entre 20 y 30 horas semanales	7.1%
	Menos de 12 horas semanales	10.7%

Figura se

muestra los resultados promedios obtenidos en cada dimensión del cuestionario,

Figura N°2 .Valoración de las Dimensiones del Cuestionario de Watkins y Marsick.

Dimensión	Promedio de cada dimensión general
1.Aprendizaje continuo	3,1
2.Indagación y diálogo	3,2
3.Colaboración y aprendizaje en equipo	3,2
4.Empowerment	2,9
5.Sistema Integrado	3,2
6.Conexión del sistema	3
7.Dirección estratégica	3,3

El puntaje general obtenido por la universidad privada fue de 3.12, lo que está mostrando que se estaría en un estadio incipiente para ser considerada una OA. Analizando los resultados de las dimensiones se determina que la universidad debería desarrollar más valores que le permitan generar capacidades como OA. El promedio obtenido parece mostrar que la organización ha incorporado valores y prácticas para la cultura colaborativa pero, por diferentes razones que vamos a explicar a continuación, están sin desplegar o en camino a hacerlo pero para que esto suceda deberá redireccionar algunas formas de trabajo y generar valores hacia una visión compartida. (Ulrich, 1999 ; Peñarroya, 2004).

La facilitación del aprendizaje individual (Dimensión 1) ya sea por otorgar beneficios financieros, de tiempo y otros recursos como instancias de capacitación en enseñanza universitaria o disciplinar, permite incrementar el aprendizaje individual (Garín y Rodríguez, 2015), el puntaje obtenido de 3.1 en esta categoría, muestra conformidad básica en esta dimensión y un amplio espacio para desarrollar. Dentro de esta dimensión de aprendizaje continuo, los profesores observaron que existe una baja valoración respecto a la posibilidad de contar con distintas fuentes y recursos (dinero, tiempo, etc) para costear y/o facilitar su incremento de aprendizaje. Si bien se observó una alta valoración sobre la oferta de cursos de capacitación que brinda la universidad a para todos los empleados, por otro lado, consideran que no se les provee de tiempo para su desarrollo personal o profesional.

La dimensión 2 mostró la necesidad de favorecer la crítica constructiva y los cuestionamientos que mejoren la calidad de las prácticas y decisiones. Los profesores observaron que las reuniones informales entre pares y con directivos y coordinadores son las prácticas más habituales para el intercambio de experiencias, material didáctico, exámenes, programas etc. y las consideran enriquecedoras y agilizan encontrar soluciones rápidas a los problemas (Gurteen, 2012).

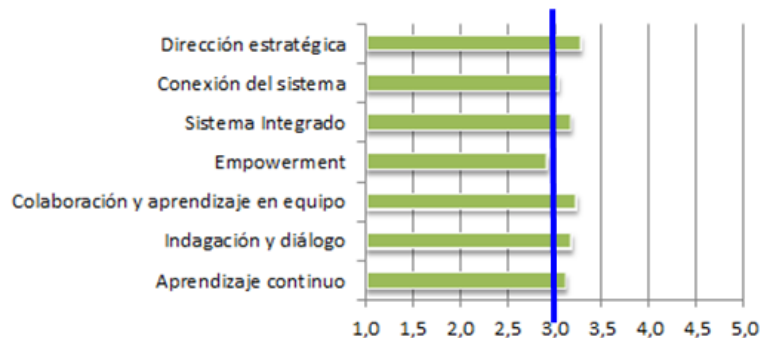
También hay reuniones formales como las de los departamentos con directivos o de cátedra, muchas programadas periódicamente, sin embargo, los profesores las evaluaron que son útiles para el diálogo, aunque no se trabajen tanto los errores. La dimensión 3 con puntaje 3.2 mostró que la colaboración y los equipos funcionaria mejor si se reconociera el trabajo de los mismos sobre el individual. Premiar a los equipos es una práctica necesaria en la OA. El exceso de metas estandarizadas hace que no sea posible actuar libremente debido a sienten que la estructura limita al aprendizaje. Bahalaman (1988)

Burgoyne (1994). La dimensión 4 Empowerment obtuvo 2.9, el puntaje más bajo, que deja ver la necesidad de generar una mayor descentralización para adecuarse y operar exitosamente tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización (Marengo, 1991). El diseño estructural juega un papel relevante a la hora de crear y transferir conocimiento a lo largo y a lo ancho de la universidad (Clark 1998) como así también encontrar el particular equilibrio entre centralización y descentralización que debe ser logrado para funcionar como OA. Por un lado los profesores manifestaron que a las personas proactivas se las premia con beneficios económicos y honoríficos y promociones de categoría de profesor. Pero por otro lado, observan lo confuso del sistema de remuneración y algunas veces no se sienten valorizados en su labor. En cuanto a la dimensión 5, el puntaje 3.2. mostró las limitaciones a la hora de captar y compartir el conocimiento organizacional. En la dimensión 6. Conexión del sistema con una valoración 3, nos habla de la necesidad de una mejor conexión entre todos los miembros de la organización no solo a nivel tecnológico de complementariedad de sistemas sino más allá incluyendo los valores y las expectativas de los profesores, como por ejemplo, tener en cuenta, el balance entre su vida laboral y familiar, visión compartida, etc. La utilización de nuevas prácticas en el ámbito universitario como el *coaching* puede colaborar también a la hora de generar una cultura colaborativa

La Dimensión 7 Dirección estratégica es la que obtuvo el mayor puntaje 3.3 no obstante ello muestra un aspecto limitado de la mirada de los líderes de la universidad en cuanto al uso del AO para el cambio y la visión y orientación institucional. La Fig N° 3 ilustra a qué distancia de OA está la universidad estudiada

Figura N° 3. A qué distancia está la universidad de ser OA

Valores de las dimensiones de la "Organización que aprende"



1.7. Conclusiones

El estudio realizado permitió determinar desde uno de sus actores: los profesores, el estado de situación de la universidad como OA. Los resultados del análisis de las dimensiones mostraron que se encuentra un nivel incipiente de OA, 3,12, (Fig.Nº3) y se determinó también el estado de situación en cada dimensión, (Figura Nº2)

Los puntajes más bajos fueron en Empowerment 2,9, que no alcanzó el mínimo de corte como organización aprendiente y Aprendizaje continuo 3,1, en estas dimensiones se refieren a la posibilidad de facilitar el aprendizaje individual, el primero y en cuanto a la descentralización en tareas y a la creación de una visión colectiva el segundo. Desde estas dimensiones la universidad podría encarar acciones que tiendan a acrecentar el conocimiento individual de los profesores brindándoles los recursos necesarios financiero, materiales o de tiempo, y por otro lado generar más espacios para el intercambio colectivo tendiente a consolidar una visión colectiva y un liderazgo

Con respecto a Indagación y diálogo y la Colaboración y trabajo en equipo los resultados obtenidos mostraron que el aprendizaje informal y espontáneo se daba entre los profesores con prácticas que requerían más del ajuste mutuo que de la burocracia. Y que el aprendizaje de primer ciclo debe dar lugar a uno sustantivo. Esto lleva a reflexionar sobre el diseño estructural de la universidad que más allá de los procesos de estandarización que requieren organizaciones complejas como la universidad, hay otros que están relacionados con la creación del conocimiento y que podrían llevarse adelante bajo formato estructural con flexibilidad y cultura colaborativa que favorezcan la puesta en común de distintos puntos de vista y el cuestionamiento de las reglas de juego básicas (normas y valores) sustituyendo las "teorías organizacionales en uso" por la OA y permitan la superación de cultura colegiada artificial.

Finalmente el instrumento aplicado brindó un diagnóstico organizacional de utilidad para llevar adelante acciones de mejora y será complementado con comparaciones con los resultados de las otras universidades en estudio durante el 2016.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (1997). Artículo de *El próximo reto* (págs 448 a 458), en Hesselbein, F, Goldsmith, M. y Beckhard R. *La organización del futuro*. Madrid: Edit. Deusto.
- Bahlamann, T.(1998) (1990). *The learning organization in a turbulent enviroment*. European Journal of Management Research, vol. 9, nº 4.
- Burgoyne, J. (1994). *Established and Emergent Learning Company Concepts and Practices*. Mc Graw Hill.
- Bolivar Botia (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolman, L.G y Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. United States: Jossey-Bass
- Casas, M. (2005). *Universities and Knowledge* .Society Journal Vol 2 N°2
- Clark, B. (1987) (Ed). *The Academic Profession*. California: Univesity of California Press.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier.
- de Arteche, M. (2012). La empresa en red. En: *Temas de Administración*. Buenos Aires: Temas.
- Domínguez, G. (2001/2003) (coord.): La Educación ante la Sociedad del Conocimiento, ***Revista Complutense de Educación***, Vol. 12 . Edit. Universidad Complutense de Madrid. Introducción (págs. 413-423) y “La Sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento”. (págs. 485-528). X
- Echeverría, R. (2009). *El observador y su mundo*. Volumen 1. Buenos Aires: Granica.
- Fernández Enguita, M. y Gutierrez Sastre M. (2005). *Organización Escolar profesión docente y entorno comunitario*. Madrid: Edit AKAL
- Fiol C.M. y Lyles M.A. (1985). *Organizational Learning*. “Academy of Management Review (10)4
- Gairín, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Los retos de las nuevas organizaciones educativas. *Educación*, 27, 31-85.
- Gairín, J. y Barrera, A. (2014) (Coord.). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. y Rodríguez Gómez, D. (2015). *La realidad del aprendizaje organizativo en la Administración Pública catalana*.
- Garvin, D. (2000). “Crear una organización que aprende”. En *Harvard Business School*. España: Edic. Deusto

- Gurteen, D. (2012). *Las organizaciones son una conversación. Introducción al Gurteen Knowledge Café Cap 1 Parte 2 en Congreso Internacional EDO 2012 Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa* .
- Heagreaves, A. (2001). La modificación de las Culturas del Trabajo de la Enseñanza. *Revista Kirikiki N° 35 Dossier*
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Koontz, H. (1999). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGrawHill.
- Landier, H. (1992). *Hacia la empresa inteligente: Guía para la gestión del cambio*. Ediciones Deusto.
- Marengo, L. (1991). *El aprendizaje organizativo y la gestión empresarial*. Disponible en www.gestiondelconocimiento.com
- Martínez Nogueira, R. (2000). El proceso de transformación institucional, en *SAG: La Modernización Institucional*, IICA, Santiago de Chile.
- Mayorca Hernández, R. L. (2007). Dimensiones del aprendizaje organizacional en la Universidad venezolana. Tesis de Maestría. Recuperado en Enero 2016: <http://159.90.80.55/tesis/000135663.pdf>.
- McHugh, P., Merli, G. y Wheeler, W. A. (1998). *Más allá de la reingeniería Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid.
- Peñarroya, M. (2004). La evolución de las redes: más allá de la Ley de Metcalf. GeaMarketing Publicado en: www.geamarketing.com
- Nonaka, I., Takeouchi, H. (1995). *The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics por Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Pinchot, G. y Pinchot, E. (1994). *The intelligent organization*. <http://www.vision-nest.com/cbw/Quest.html>
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores. P.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona: Paidós.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization* Doubleday. New York
- Ulrich, D. y otros .(1999). *Recursos Humanos Champions - ¿Cómo pueden los RR. HH. crear valor y producir resultados?*– President and Fellows of the Harvard college.

- Ulrich, D. y otros. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. México: Oxford University Press.
- Wick, C. (1993). *The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead*. New York: McGraw Hill.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: The art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1996). *Creating the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* (Survey). Warwick: Partners for the Learning Organization. Disponible en: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>