

## ARTÍCULO

# Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades

**Mireia Tintoré Espuny**

mtintore@uic.es

Vicedecana de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC).

**Albert Arbós Bertran**

aarbos@uic.es

Decano de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Cataluña.

Fecha de presentación: abril de 2012

Fecha de aceptación: febrero de 2013

Fecha de publicación: julio de 2013

**Cita recomendada**

TINTORÉ, Mireia; ARBÓS, Albert (2013). «Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades» [artículo en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 10, n.º 2. págs. 130-148. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v10n2-tintore-arbos/v10n2-tintore-arbos-es>>

<<http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i2.1330>>

ISSN 1698-580X

**Resumen**

Para mejorar el gobierno y la gestión de las universidades, en este artículo proponemos un instrumento para conocer el estado del aprendizaje organizativo en una universidad. Se trata de un cuestionario en torno a los principales factores que influyen en el aprendizaje de la universidad en su conjunto, o de cualquiera de sus unidades (facultades, departamentos). El estudio de los resultados nos permitirá actuar sobre ellos y mejorarlos.

**Palabras clave**

aprendizaje organizativo, estado de aprendizaje, universidades que aprenden

## *Identifying the stage of growth in the organisational learning capacity of universities*

### *Abstract*

*In order to improve university government and management, in this article we propose a tool for identifying the stage of growth in the organisational learning capacity of a university. It consists of a questionnaire about the main factors affecting learning in a university as a whole, or in any of its units (faculties, departments, etc.). An analysis of the results will enable us to act upon them and make improvements.*

### *Keywords*

*organisational learning, stages of learning capacity, learning universities*

## 1. Introducción

Toda innovación y mejora en el gobierno de una organización requiere conocer previamente cuál es el estado de la institución de cara a tomar las medidas oportunas. **En este artículo proponemos un instrumento para conocer el estado del aprendizaje organizativo en una universidad, partiendo del estudio de cada una de sus facultades o de toda la institución en general.**

Se trata de un cuestionario en torno a los principales factores que influyen en el aprendizaje de la universidad como tal y por lo tanto esta investigación se enmarca dentro del tema de las organizaciones que aprenden.

## 2. Cómo se puede convertir una universidad en una organización que aprende

Para que un centro educativo se convierta en una «organización que aprende», habría que empezar por analizar su estado de aprendizaje: cuáles son las barreras que impiden aprender y hasta qué nivel están desarrollados los distintos elementos que facilitan el aprendizaje, en especial la cultura organizativa, el liderazgo y el trabajo en equipo; se ha de comprobar también cuál es la situación de los miembros de la organización respecto al aprendizaje y hasta qué punto la visión y la misión de la entidad favorecen que la organización se convierta en una «organización que aprende».

En un segundo momento, habrá que elaborar un plan para bloquear las barreras que impiden que se produzca el aprendizaje a nivel personal, grupal o de organización. En tercer lugar, o paralelamente a la fase anterior, se han de desarrollar al máximo los elementos facilitadores del aprendizaje. El centro ha de ofrecer estructuras de apoyo al aprendizaje no tanto con formación formal sino mediante su propio quehacer cotidiano y favoreciendo la relación entre teoría y práctica (Bolívar, 2000).

Se trata de ir creando aprendizaje en los diferentes niveles de la organización: desde el individuo hasta las relaciones con otras organizaciones, pasando por los diferentes grupos y por la organización

en su conjunto (véase figura 1). De esta manera las universidades pueden convertirse en lo que Elaine Martin (1999) llama *learning universities*.

Parece que la imagen que más se acerca a una universidad que aprende es la de una comunidad profesional de aprendizaje en la que existe una visión y una misión comunes, un compromiso entre los profesionales y una extensa cultura de colaboración y liderazgo compartido. Para conseguir ese objetivo posiblemente haya que ir pasando por una serie de escalones o estadios (Gairín, 2000, 2007; Leithwood, 2000). Ese es el objetivo al que hemos de dirigirnos y por ello es importante empezar por saber en qué situación se halla cada facultad o cada universidad.

### 3. Determinación del instrumento para conocer el estado de aprendizaje de una universidad

A riesgo de simplificar excesivamente, y basándonos en un amplio estudio bibliográfico,<sup>1</sup> podemos indicar los requisitos mínimos que debería tener una institución educativa para convertirse en una «organización que aprende», y que muestra la figura 1.

Ahora bien, ¿cómo podemos saber si existen estos factores que aseguran el aprendizaje?

Hemos querido conocer esos factores a través de un cuestionario puesto que nos ha parecido un instrumento más generalizable y que al propio tiempo permite comparar los resultados. También por las características propias de los cuestionarios, es decir, porque son instrumentos relativamente económicos, incluyen las mismas preguntas para todos los encuestados, pueden asegurar el anonimato, suelen ser fáciles de puntuar y proporcionan tiempo para que los sujetos piensen las respuestas.

Sin embargo, la elaboración de este cuestionario no ha sido tarea fácil, no sólo por lo complejo que resulta medir el estadio de desarrollo de una organización en lo que respecta al trabajo en equipo, el liderazgo o la cultura, sino también por la dificultad añadida de tener que medir valores intangibles como el compromiso, el grado de veracidad o la confianza entre los miembros de una institución.

Se trataba de diseñar un cuestionario para saber hasta qué punto están desarrollados los facilitadores de aprendizaje en una institución determinada y qué tipo de barreras existen, para determinar cuál es la disposición hacia el aprendizaje de esta institución y hasta qué punto se está produciendo un desarrollo de las personas y de la propia organización.\*\*\*

Las respuestas al cuestionario habían de permitir describir la situación de aprendizaje de una determinada institución educativa, es decir, mostrar algo que ya se había producido de cara a una posterior actuación y mejora.

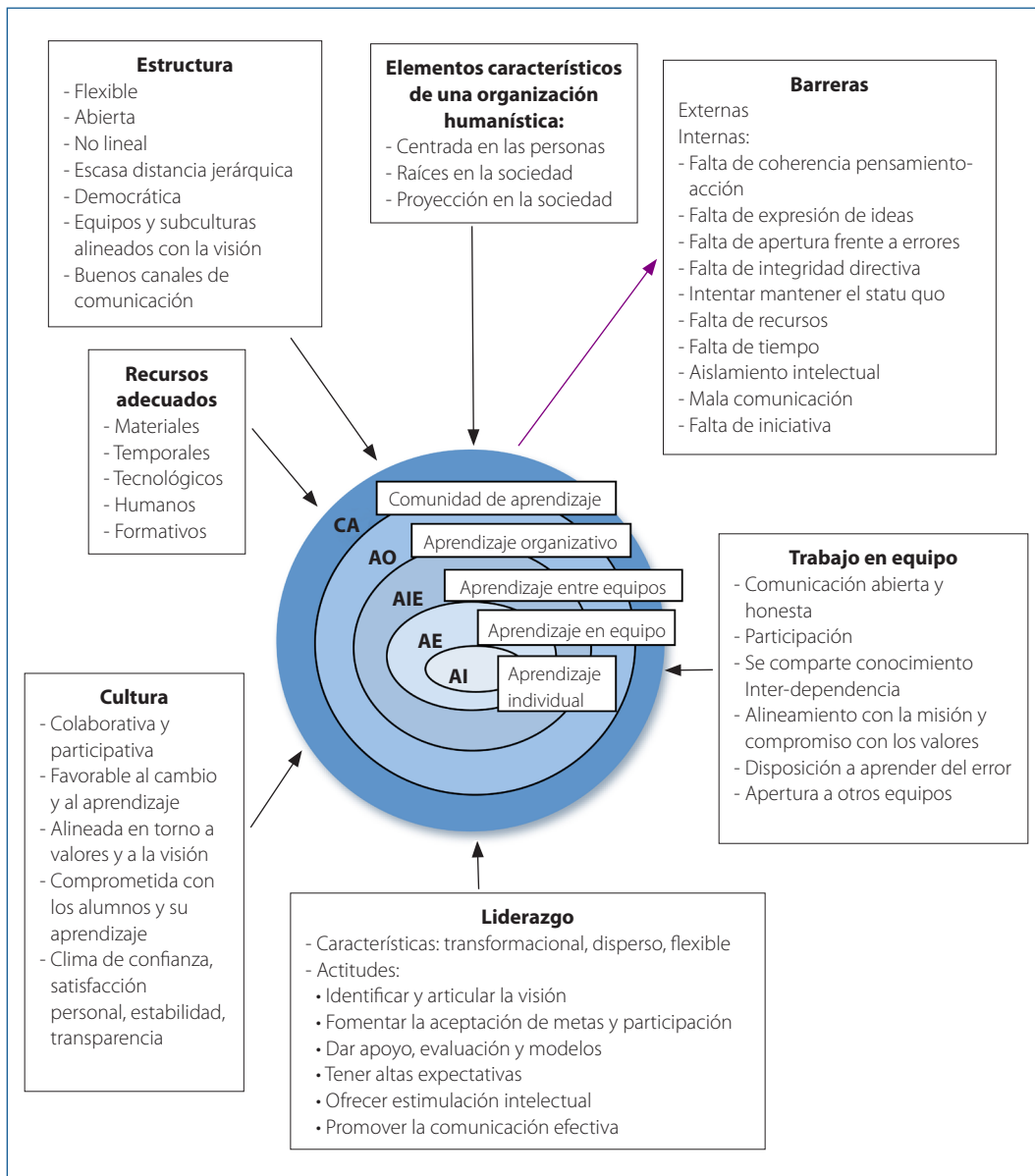
---

1. Para el estudio bibliográfico, véase Tintoré (2010).

## 4. Proceso de elaboración del cuestionario

En un primer momento, buscamos otros cuestionarios que respondieran a nuestra inquietud y, aunque encontramos tres ejemplos muy interesantes de los que extrajimos muchas y buenas ideas,<sup>2</sup> nos pareció más conveniente preparar un cuestionario propio partiendo de los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje organizativo en una universidad.

Figura 1. Factores que favorecen y dificultan el aprendizaje organizativo



Fuente elaboración propia

2. Cuestionario presentado por Dibbon (1999); cuestionario elaborado por Rodríguez Antón y Trujillo Reyes (2007) para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM; y cuestionario presentado en la HBR por Garvin, Edmondson y Gino (2008).

El objetivo general era el siguiente: analizar el estado de aprendizaje organizativo de una determinada facultad o universidad en un momento concreto de cara a establecer acciones de mejora.

El cuestionario se estructuró en dos grandes partes: la primera referida al aprendizaje individual y la segunda al aprendizaje organizativo. Se seleccionaron las siguientes dimensiones: en primer lugar los datos personales y profesionales. Seguidamente la dimensión de aprendizaje individual. Por último, en el apartado correspondiente a aprendizaje organizativo, siete dimensiones o factores que son los que mostramos en la figura 1. A partir de ahí, se redactaron los diferentes ítems o variables correspondientes a cada dimensión.

El formato general de los ítems se basa en la escala valorativa Likert con una gradación de 1 a 4 para evitar que los encuestados se refugien en el 3 como valor intermedio, en un intento de que las respuestas sean lo más significativas posibles y se evite el sesgo de respuesta central.

Una vez diseñado el borrador, se validó el contenido por medio de expertos, que juzgaron la capacidad del cuestionario para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir.

Se utilizó la técnica de jueces por medio de ocho expertos externos: Dr. Joaquim Pèlach (Universidad de Girona), Dr. José Tejada (Universidad Autónoma de Barcelona), Dr. José Daniel Barquero (ESERP Business School), Dra. Isabel Parés y Dra. Claudia Ortega (Universidad Panamericana de México), Dr. Pere Puig (Universidad del Istmo, Guatemala), Dr. José Antonio Liébana (Universidad de Granada), Dr. Juan Milá (Universidad de la República de Montevideo).

La validación se realizó preguntando a los expertos si «sobraba o faltaba algún ítem», y si «la redacción de los ítems era correcta». Con todos los datos recogidos, se procedió a la revisión del instrumento para lo que se siguieron las sugerencias aportadas por los jueces.

Incluimos a continuación una copia del cuestionario definitivo. La ventaja que tiene este cuestionario, desde nuestro punto de vista, es que puede servir tanto para analizar el estado de una facultad como el de toda una universidad. También permite analizar departamentos y establecer comparaciones entre diferentes unidades.

## CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LAS UNIVERSIDADES

### Datos generales del encuestado

1. Estudios superiores realizados
2. Másteres o actividades de formación continua realizados
3. Universidad, facultad y área a la que pertenece
4. Edad
  - 4.1. 24 a 30 años
  - 4.2. 31 a 40 años

- 4.3. 41 a 50 años
- 4.4. 51 a 60 años
- 4.5. Más de 60 años

5. Sexo :

6. Años de vida laboral

- 6.1. De éstos, cuántos en la docencia
- 6.2. De éstos, cuántos en la universidad / facultad

7. Categoría laboral

- 7.1. Profesor de plantilla
- 7.2. Profesor asociado
- 7.3. PAS

8. Horas semanales de dedicación al centro

- 8.1. 12 o más horas
- 8.2. Menos de 12 horas

### Preguntas relacionadas con el aprendizaje personal

Estas preguntas pretenden medir cómo se produce el aprendizaje personal en la facultad. Por favor, marque la respuesta que se ajuste más a su caso personal.

Señale de 1 a 4 (1 = nada de acuerdo, nunca, nada; 2 = algo de acuerdo, alguna vez, en poca cantidad; 3 = bastante de acuerdo, casi siempre, en bastante cantidad; 4 = totalmente de acuerdo, siempre, mucho), si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

		1	2	3	4
AI 0	Como resultado de mi trabajo en este centro he mejorado profesionalmente				
AI 00	Como resultado de mi trabajo en este centro he mejorado personalmente				
	Observaciones				

### 1.- De qué manera se ha producido el aprendizaje (evalúe cada punto de 1 a 4, de los menos significativos para usted a los más significativos)

		1	2	3	4
AI 1	Trabajo en equipo del departamento				
AI 2	Asistencia a jornadas, congresos				
AI 3	Preparación de comunicaciones para congresos y jornadas				
AI 4	Preparación y publicación de artículos en revistas especializadas				
AI 5	Lecturas de tipo profesional				

		1	2	3	4
AI 6	Preparación individual de las clases				
AI 7	Preparación conjunta de las clases con compañeros de área				
AI 8	Aprendizaje en el trabajo que se realiza con los alumnos en clase				
AI 9	Interacciones con el alumnado en tutoría				
AI 10	Mentoring (asesoramiento individual para facilitar la acogida en un lugar de trabajo)				
AI 11	Coaching (entrenamiento personal para mejorar en aspectos destacables y luchar contra aspectos menos positivos)				
AI 12	Conversaciones con los compañeros				
AI 13	Entrevistas con la dirección de la facultad				
AI 14	Entrevista con mi jefe más directo (responsable de área)				
AI 15	Asistencia a clases de un/a compañero/a				
AI 16	Asistencia a mi clase por parte de otros/as compañeros/as				
AI 17	Participación en programas de formación internos				
AI 18	Participación en programas de formación externos				
AI 19	Participación en programas de evaluación interna				
AI 20	Participación en programas de evaluación externa				
AI 21	Autoevaluación				
AI 22	Estudio				
AI 23	Otros (indíquelos)				

**Por favor, conteste ahora brevemente a estas preguntas abiertas.**

- De los elementos anteriores, indique los cinco que más favorecen el crecimiento sostenido personal y profesional (aunque no suela utilizarlos).
  - a.
  - b.
  - c.
  - d.
  - e.
  
- Característica muy distintiva de su centro en relación con el aprendizaje profesional.
- ¿Qué echa en falta dentro de la facultad en relación con el aprendizaje profesional?
- ¿Qué tipo de formación desearía proponer a la facultad en general?
- ¿Qué aspecto profesional desearía mejorar a nivel personal?
- ¿De qué persona/s ha aprendido más en su trabajo en esta universidad?

- ¿Quién le ha ayudado más en esta universidad?
- ¿Ha participado en actividades de mejora profesional en los últimos tres años?
- ¿Ha recibido apoyo de su Facultad para realizar dichas actividades?

## Preguntas relacionadas con el aprendizaje organizativo

Las preguntas que se muestran a continuación pretenden **valorar el estadio de aprendizaje organizativo en el que se halla la Facultad de Educación**. Por favor, marque la respuesta que más se ajuste a su percepción sobre el estado de esta organización en general. **No se trata de una evaluación de su experiencia personal sino de un análisis institucional.**

Entendemos el aprendizaje organizativo como la capacidad de las organizaciones para aprender nuevas habilidades y conocimientos y por lo tanto mejorar continuamente, al tiempo que mejoran las personas que trabajan en ellas.

Para empezar, califique de 1 a 4 las preguntas correspondientes al bloque 0. El 1 corresponde a la calificación más baja y el 4 a la más alta.

### Bloque 0

		1	2	3	4
0	Califique el nivel de aprendizaje organizativo en el que se encuentra su universidad				
00	Califique el nivel de aprendizaje organizativo en el que se encuentra su facultad				

A continuación, señale de 1 a 4 (1 = nada de acuerdo, nunca, nada; 2= algo de acuerdo, alguna vez, en poca cantidad; 3 = bastante de acuerdo, casi siempre, en bastante cantidad; 4 = totalmente, siempre, mucho) su valoración de cada uno de los ítems.

### Bloque 1 Trabajo en equipo

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B1	Los equipos de área se reúnen con asiduidad				
B2	En los equipos se pueden exponer las ideas libremente				
B3	Gracias a los equipos se pueden detectar mejor los errores				
B4	En los equipos se corrigen los errores				
B5	Cuando se trabaja en equipo se crea conocimiento				
B6	En los equipos se analizan temas en profundidad				
B7	En los equipos se ponen en práctica iniciativas innovadoras				



		1	2	3	4
B8	En los equipos se resuelven problemas en común				
B9	Las decisiones de los equipos suelen ser de alta calidad				
B10	Los jefes de equipo tienen autonomía para trabajar y tomar decisiones				
B11	En los equipos todos participan				
B12	En los equipos se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros				
B13	En los equipos se asignan tareas				
B14	En los equipos suelen producirse resultados				
B15	Se organizan reuniones de trabajo entre diferentes áreas				
B16	Todos reciben formación para aprender a trabajar en equipo				
B17	Las decisiones de los equipos se tienen en cuenta				
B18	Se comparte el conocimiento entre los diferentes equipos de trabajo				
B19	El clima que impera en los equipos de trabajo es de colaboración				
B20	El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo				
B21	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en los equipos				
B22	El conocimiento adquirido individualmente se comparte en la facultad				

## Bloque 2 Liderazgo y visión

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B23	La junta de facultad (en adelante JdF) crea procesos participativos para moldear el futuro de la facultad				
B24	La JdF comunica la visión <sup>3</sup>				
B25	La JdF apoya intensamente a los mandos medios (jefes de área)				
B26	Los responsables de área ejercen un liderazgo adecuado				
B27	Los responsables de área tienen espíritu de servicio				
B28	Los responsables de área animan a comunicarse de forma abierta y continua				
B29	El liderazgo está distribuido por la facultad				

3. La visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad. («Nociones básicas de planificación empresarial». <<http://www.coninpyme.org>> [fecha de la consulta: 1 junio 2009]).

		1	2	3	4
B30	Los líderes comparten sus experiencias (éxitos y fracasos) con los demás				
B31	Los jefes son capacitadores y contribuyen al aprendizaje de sus colaboradores				
B32	Las innovaciones surgen de un proceso de reflexión y discusión común				
B33	El profesorado lidera las iniciativas				
B34	Se evalúa el desempeño en los distintos niveles (docencia, tutoría, investigación, gestión...)				
B35	Existen canales adecuados de retroalimentación para todos los miembros de la organización				
B36	Se reconocen y valoran los éxitos del profesorado y PAS				
B37	Existe una adecuada descentralización de la toma de decisiones				

### Bloque 3 Cultura y valores

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B38	Existe una cultura favorable al aprendizaje				
B39	Se conoce la misión <sup>4</sup> de la universidad y se tiene en cuenta en la práctica diaria				
B40	Todos comparten la misión y visión de la universidad y se sienten responsables de ellas				
B41	Se conocen los objetivos anuales de la facultad				
B42	Existe interés por llevar a la práctica los objetivos de la facultad				
B43	Se promueve la colaboración				
B44	Se llevan a cabo experiencias innovadoras				
B45	Existe apoyo entre el profesorado				
B46	Las relaciones son de confianza				
B47	Se tienen altas expectativas en las personas				
B48	Existe gran compromiso con el aprendizaje del alumnado				
B49	Se promueve la reflexión sobre el propio aprendizaje				
B50	Cuando se identifica una «mejor práctica» en un área, ésta se comparte para ser usada por el resto de la facultad				
B51	A las personas que arriesgan y fracasan se las anima a intentarlo de nuevo				

4. **Misión:** necesidades reales del alumnado y de los profesionales que la organización intenta satisfacer a través del servicio que presta a la sociedad (Pérez López, 1997). En este caso, puede equivaler a ideario.

		1	2	3	4
B52	El diálogo profesional se centra en cómo hacer las cosas mejor y compartir mejor el conocimiento				
B53	El diálogo profesional está abierto a explorar temas conflictivos				

## Bloque 4 Estructuras

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B54	Existen estructuras flexibles				
B55	Los equipos y áreas están alineados con la misión y visión de la universidad				
B56	Existen estructuras democráticas y se promueve la participación y la colaboración				
B57	La estructura organizativa ayuda a compartir el conocimiento logrado por los integrantes				
B58	Se establecen canales de comunicación ágiles con el alumnado para conocer sus necesidades y expectativas				
B59	Se considera la opinión de los estudiantes en la toma de decisiones de la facultad				
B60	Los canales para dar a conocer la información son adecuados				
B61	Existe abundante intercambio de información				
B62	Se promueve la asistencia de los profesores a cursos o seminarios de formación continua				
B63	Las estrategias para el desarrollo y el aprendizaje se centran en el aprendizaje individual				
B64	Las estrategias para el desarrollo y el aprendizaje se centran en el aprendizaje en equipo				
B65	Las estrategias para el desarrollo y el aprendizaje se centran en el aprendizaje de toda la organización				

## Bloque 5 Recursos

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B66	Se realizan reuniones en las cuales se comparten experiencias e información				
B67	Cuando se decide introducir una innovación o iniciativa, se facilitan todos los recursos temporales, materiales y humanos				
B68	Las nuevas tecnologías han estimulado el desarrollo de nuevos aprendizajes				

		1	2	3	4
B69	Los miembros de la organización buscan constantemente nuevas formas de aplicar las tecnologías a su enseñanza y aprendizaje				
B70	Se motiva a sus miembros a utilizar las aplicaciones informáticas para realizar un trabajo más eficaz				
B71	Se actualiza constantemente la información que se encuentra en la web interna				
B72	Se buscan siempre los recursos necesarios para implementar nuevas iniciativas				
B73	La adaptación de los servicios a las nuevas necesidades de los estudiantes se realiza rápidamente				
B74	Los recursos materiales para la enseñanza-aprendizaje son adecuados				
B75	Los recursos materiales para la enseñanza-aprendizaje se utilizan eficientemente				
B76	Cuando una persona abandona la organización, sus experiencias y conocimientos permanecen accesibles para el resto de miembros				
B77	La facultad cuenta con mecanismos de captura, almacenamiento y transmisión del conocimiento				

## Bloque 6 Apertura al entorno

### En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B78	Existe relación con otras instituciones de enseñanza de nivel similar como medio para el aprendizaje				
B79	Existe relación con otras instituciones de enseñanza infantil y primaria como medio para el aprendizaje				
B80	Se crean sólidas relaciones con la comunidad universitaria				
B81	Se aprovechan las oportunidades del entorno (nuevas leyes, nuevas necesidades, cambios sociales) como estímulo para la mejora				
B82	Se mantienen relaciones con los/las ex alumnos/as para evaluar la calidad de la formación impartida				
B83	Los cambios en el entorno representan una oportunidad de aprendizaje organizacional				
B84	La facultad es proactiva, es decir, se anticipa a los cambios del entorno				
B85	Los estudiantes están satisfechos				
B86	Los centros de trabajo que reciben a alumnos de la facultad están satisfechos				

## Bloque 7

### Barreras al aprendizaje

En esta facultad / universidad...

		1	2	3	4
B87	Existe gran resistencia al cambio y se intenta mantener el statu quo («Más vale malo conocido que bueno por conocer»)				
B88	Los fracasos no son considerados parte del aprendizaje				
B89	No se potencia la asunción de riesgos ni la experimentación				
B90	Las personas defienden sólo sus propios intereses y beneficios personales				
B91	Los plazos y ritmos para el aprendizaje no son apropiados				
B92	Existe excesiva competitividad entre el profesorado				
B93	Los jefes no quieren problemas y evitan siempre las confrontaciones y explicar lo que se hace mal				
B94	Se planifica sólo a corto plazo				
B95	Se recurre siempre a las mismas soluciones				
B96	Existe mala comunicación entre los individuos				
B97	Existe mala comunicación entre las distintas unidades de la organización				
B98	La junta de facultad no informa lo suficiente				
B99	Se tarda en tomar decisiones pues existe «parálisis por el análisis»				
B100	Las personas adoptan comportamientos defensivos y difícilmente reconocen sus errores				
B101	Los cambios se introducen demasiado lentamente				
B102	NO existen posibilidades de formación continuada				
B103	Se suelen tomar decisiones equivocadas				
B104	Se aprende por casualidad, el aprendizaje organizativo no está planificado				
B105	Falta transparencia				
B106	Falta solidaridad				
B107	Falta autoevaluación				
B108	Falta estabilidad laboral				

Finalmente, evalúe de nuevo, de 1 a 4, el nivel en el que se encuentra su universidad y su facultad como «organización que aprende».

		1	2	3	4
C01	Califique el nivel de aprendizaje organizativo en el que se encuentra su universidad				
C001	Califique el nivel de aprendizaje organizativo en el que se encuentra su facultad				

**Muchísimas gracias por su colaboración.** Si desea hacer alguna observación o sugerencia serán muy bien recibidas.

## 5. Selección de los recursos y de la población

Los recursos materiales que se necesitan para pasar esta encuesta consisten en la fotocopia de los cuestionarios y un sobre franqueado para facilitar la respuesta –también podría entregarse en mano o vía e-mail pero de esa manera no se garantiza el anonimato. Asimismo es necesario disponer de un paquete informático para el tratamiento estadístico de los datos –sugerimos el programa SPSS– y tener tiempo suficiente para dedicarse al análisis de los resultados.

Los recursos temporales se estiman en unos treinta minutos para recoger los datos de cada cuestionario, a lo que habría que añadir el tiempo que requiera el estudio y el tratamiento informático de dichos datos.

Respecto a la población, se ha pensado dirigir este cuestionario al profesorado de una determinada facultad o universidad pero puede pasarse también al PAS de la institución, así como al alumnado de la misma. En cualquier caso, se trata de decisiones que corresponde tomar al equipo que realice el estudio. Cuanto mayor sea la cantidad y el nivel de estamentos de la muestra, tanto mejor para que el estudio sea más completo y para poder realizar comparaciones.

## 6. Resultados del cuestionario y propuestas de mejora

Una vez recogidas las encuestas se ha de proceder a la sistematización y al análisis de la información recogida, para lo que recomendamos la creación de una plantilla con todos los datos procedentes de los ítems con escala (cuadro de doble entrada que incluya en las columnas las variables o ítems del cuestionario, y en las filas los sujetos que responden, distinguiéndolos por facultades o universidades si fuese el caso). Además habría que hacer un resumen de las respuestas a las preguntas abiertas.

El tratamiento estadístico de la información recogida puede realizarse mediante el paquete estadístico SPSS, en su última versión. Recomendamos llevar a cabo las siguientes pruebas:

- a. Análisis de fiabilidad mediante el índice alfa de Cronbach<sup>5</sup>
- b. Análisis de frecuencias
- c. Análisis de correlaciones
- d. Análisis de medias

---

5. Dado que el cuestionario es muy largo, en su momento calculamos su consistencia por partes. Para ello se tuvieron en cuenta los distintos apartados. Cuantos más ítems, más varianza en el numerador, por lo que se obtiene un valor sobreestimado de la consistencia de la escala. El cuestionario ha mostrado una buena consistencia interna, ya que el alfa se situó entre 0,726 y 0,949. La mayor parte de las dimensiones se hallaban en torno al 0,8 y por lo tanto en valores considerados aceptables y consistentes. El valor medio de alfa es de un 0,857. Este dato es más realista, para un cuestionario de estas dimensiones, que obtener el alfa de Cronbach para el cuestionario global, que resulta muy alto (0,953).

Figura 2. Nivel de aprendizaje organizativo en una determinada organización educativa

Nivel de aprendizaje organizativo						
Denominación según Dibbon		Org. mera gestión	Org. emergente	Org. en desarrollo	Org. de aprendizaje	
Denominación según Hall		Org. autocrática y vertical	Org. tradicional estratificada vertical	Org. que aprende	Org. colaborativa global	
Dimensión de aprendizaje	Desde					Hasta
1. Aprendizaje individual	<i>Involuntario</i>					<i>Intencional</i>
2. Aprendizaje en equipo	<i>Pensar en grupo</i>					<i>Pensar en equipo</i>
3. Liderazgo	<i>Concentrado</i>					<i>Disperso</i>
4. Cultura	<i>Individualista</i>					<i>Colaborativa</i>
5. Nivel de valores	<i>Control, interés por uno mismo</i>					<i>Verdad, sabiduría, dignidad</i>
6. Estructura	<i>Rígida</i>					<i>Flexible</i>
7. Recursos para el aprendizaje	<i>Escasos</i>					<i>Abundantes</i>
8. Apertura al entorno	<i>Independencia</i>					<i>Interdependencia</i>
a. Velocidad de aprendizaje	<i>Lenta</i>					<i>Rápida</i>
b. Nivel de aprendizaje	<i>Adaptativo</i>					<i>Generativo</i>
c. Intensidad de aprendizaje	<i>Conocimientos</i>					<i>Comportamientos</i>
d. Creación de conocimiento	<i>Transmisión de datos</i>					<i>Conocimiento creado en colaboración</i>

Fuente: Elaboración propia basada en Dibbon (1999) y B. Hall (2000)

La elección de las pruebas anteriores obedece a un doble interés. Primordialmente conocer la fiabilidad del cuestionario, por lo que aplicamos el alfa de Cronbach. En segundo lugar, la descripción de los resultados; de ahí las tres pruebas restantes.

Una vez analizados los resultados, podemos tener una idea de cuál es la situación de una determinada facultad, departamento o universidad. Sugerimos realizar algún gráfico que ponga de manifiesto la actitud hacia el aprendizaje individual, así como el estadio en el que se halla una determinada institución respecto a los principales indicadores de aprendizaje. Esta foto final de la organización (véase como ejemplo la figura 2), ha de permitir elaborar propuestas de mejora y llegar a conclusiones respecto a la situación del aprendizaje organizativo en un momento determinado.

Para el ejemplo que mostramos en la figura 2, nos hemos basado en las investigaciones de Dibbon (1999) y Brian Hall (2000, 2001). Dibbon señala cuatro estadios de aprendizaje, de la organización de mera gestión (nivel 1) a la organización de aprendizaje (nivel 4). Por su parte, los cuatro estadios de Hall van desde la organización autocrática basada en el control y en el interés por uno mismo, en la que la gestión del conocimiento es una mera transmisión de datos, hasta la organización colaborativa global basada en la verdad, la sabiduría, la ecología y la dignidad humana, en la que el conocimiento se crea en colaboración. En relación con estos modelos y con los resultados obtenidos, cada evaluador debería situar la unidad evaluada en alguno de estos niveles.

## 7. Posibles sesgos en el cuestionario

Como en todo cuestionario, y todavía más en uno que afecta muy directamente al trabajo de los encuestados, somos conscientes de que en las respuestas puede haber cierto grado de subjetividad y deseabilidad. Efectivamente, muchas veces el encuestado no contesta a lo que se le pregunta explicando cómo son las cosas sino cómo cree que son o cómo le gustaría que fuesen. Si las respuestas son relativamente parecidas entre todos los encuestados ello permite suponer que se ajustan a la realidad o por lo menos que eso es lo que el PDI desea para su facultad. Si se percibe así, como consecuencia del efecto Pigmalión posiblemente se produzca el aprendizaje deseado.

Debido a la considerable longitud del cuestionario, también puede producirse el sesgo de proximidad, que induce a contestar una pregunta de forma similar a las preguntas anteriores; o el sesgo de error lógico, que se produce cuando el encuestado considera que todos los ítems relacionados deben puntuarse igual. Es cierto sin embargo que las preguntas de cada bloque o apartado guardan una estrecha relación entre sí y parece lógico que las respuestas sean similares.

Además, algunos encuestados comentan que el cuestionario es demasiado largo o que no disponen de toda la información, porque llevan poco tiempo trabajando en la organización o están pocas horas en la misma.

Todos estos comentarios, que agradecemos, son acertados. Sólo podemos añadir que la extensión del cuestionario se debe a la necesidad de averiguar aspectos muy diversos y que, al someterlo al juicio de expertos, solo en un caso se nos sugirió que redujéramos la extensión de la encuesta.



Respecto a las observaciones restantes, debe indicarse que la cantidad de tiempo en la organización o las horas que se dedican a la misma no son factores determinantes para lo que se pretende averiguar con el cuestionario, ya que las primeras impresiones también cuentan, así como las de quienes sólo están unas horas en la universidad.

## 8. Conclusiones

El modelo de «organizaciones que aprenden» aplicado a los centros educativos de nivel superior puede ser un buen modelo para el cambio, la supervivencia y la renovación.

Pero aunque nadie duda de la importancia de una organización en la que se produce aprendizaje, resulta mucho más difícil evaluar la situación de aprendizaje en la que se encuentra una organización y ayudarla a desarrollarse en ese sentido. Para gobernar es preciso saber qué hacer y hacia dónde vamos. Este es el propósito del cuestionario que hemos elaborado.

El interés de nuestro cuestionario no se centra en conseguir una organización ideal que contenga todas las características citadas, sino en examinar el proceso de aprendizaje en una organización determinada y ver hasta qué nivel se ha llegado en el desarrollo de las notas descritas anteriormente para saber cómo es, en un momento determinado, esa organización y poder ayudarla a convertirse en comunidad de aprendizaje.

## Bibliografía

- BOLÍVAR, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Madrid: Editorial La Muralla. 256 págs.
- DIBBON, D. (1999). *Stages of growth in the organizational learning capacity of schools. Doctoral dissertation*. Toronto: University of Toronto.
- GAIRÍN SALLÁN, J. (2000). «Cambio de cultura y organizaciones que aprenden». *Educar*. Nº 27, págs. 31-85.
- GARVIN, D. A.; Edmonson, A.; Gino, F. (2008). «Is yours a learning organization?» *Harvard Business Review*. Nº 86(3), págs. 109-116.
- HALL, B. P. (2001). «Values development and learning organizations». *Journal of Knowledge Management*. Nº 5(1), págs. 19-32.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384374>>
- LEITHWOOD, K. A. (2000). *Understanding schools as intelligent systems*. Stamford, CT: JAI Press. 303 págs.
- MARTIN, E. (1999). *Changing Academic Work: Developing the Learning University*. Londres: Society for Research in Higher Education and Open University Press. 166 págs.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; TRUJILLO REYES, J. C. (2007). «Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?» *Universia Business Review*. Nº 15, págs. 100-119.
- TINTORÉ, M. (2010). *Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya. Tesis doctoral no publicada*. Barcelona. 573 págs.

## Sobre los autores

*Mireia Tintoré Espuny*

mtintore@uic.es

Vicedecana de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC).

Doctora en Humanidades y Ciencias Sociales por la Universidad Internacional de Cataluña (UIC). Máster en Educación familiar por el European Institute of Educational Sciences (EIES). Postgrado en Liderazgo femenino por la Universidad Pompeu Fabra.

Licenciada en Geografía e Historia (especialidad en Historia Contemporánea) por la Universidad de Barcelona. Su tesis doctoral versó sobre el aprendizaje organizativo en las universidades.

Empezó su carrera profesional como subdirectora de una escuela en Barcelona. Durante ese período supervisó y asesoró la puesta en marcha de diferentes escuelas europeas y latinoamericanas. Impartió seminarios y conferencias sobre dirección escolar en numerosas ciudades españolas.

Actualmente, es vicedecana de la Facultad de Educación de la UIC donde imparte clases de Organización escolar y didáctica de las Ciencias Sociales. Ha sido profesora del máster de Investigación en Ciencias Sociales y coordinadora de las Jornadas para Directivos de Instituciones Educativas.

Áreas de investigación: liderazgo educativo, organización de instituciones educativas, aprendizaje organizativo.

Albert Arbós Bertran

aarbos@uic.es

Decano de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Cataluña.

Doctor en Ciencias de la Educación por Universidad de Girona. Licenciado en Pedagogía (UAB) y maestro de primaria. Su tesis doctoral versó sobre la evaluación de los centros educativos integrada en la evaluación del sistema educativo. Profesor de la Universidad de Girona y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Trabaja en la Universidad Internacional de Catalunya desde el año 2000. Ha ocupado los cargos de vicedecano de la Facultad de Humanidades, vicerrector de Ordenación Académica y decano de la Facultad de Educación. Ha impartido clases y ha participado como ponente en distintos congresos en México, Guatemala, Argentina, Brasil, Perú, Uruguay y Francia.

Evaluador externo de ANECA para la Agencia de Evaluación de Andalucía.

Miembro del comité científico de la revista *TransFormations-Recherches en éducation des adultes*, Universidad de Lille-1 (Francia).

Últimos libros publicados: *The Clash of Cultures and Civilizations* (Editorial Furtwagen), *Educación, juventud y empleo. La alternancia, una alternativa para la educación y el desarrollo en América Latina* (Serviprisa-UNESCO), *Las organizaciones que aprenden en la sociedad del conocimiento* (McGraw Hill).

Facultad de Educación de la UIC

C/ Terré 11-19

08017 Barcelona

España



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>