



**José Miguel Rodríguez Antón**  
Universidad Autónoma de Madrid



Josem.rodriguez@uam.es

# ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?

## Do the universities learn?

### I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se caracterizan, en el momento actual, por la inexcusable necesidad de ser competitivas. Ante esta situación, cada vez resulta más evidente que deben ser capaces de aprender y de aplicar, convenientemente, estos conocimientos. Indudablemente, el resultado del aprendizaje va a generar un sinnúmero de beneficios tanto para la organización misma como para sus propios empleados y, muy especialmente, para la sociedad en la que actúan. En este contexto, las personas se convierten en el vehículo de este proceso de aprendizaje, y el valor que van a aportar depende, en gran medida, de la forma en cómo aprovechan, potencian y desarrollan sus conocimientos, capacidades y talentos. Éste es el gran reto de las organizaciones actuales: facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y transformarse continuamente para sostener sus ventajas competitivas (De Geus, 1988; Stata, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Pedler, Burgoyne, y Boyldell, 1991; Senge, 1992; Garvin, 1993; Slater y Narver, 1995; Mayo y Lank, 2000; Rodríguez Antón, Rodríguez Pomedá, Morcillo y Casani, 2000; Bueno y Salmador, 2002; Marquardt, 1996).

El paradigma del aprendizaje en el campo organizacional ha experimentado un avance exponencial, particularmente a partir de la década



**Juana Cecilia Trujillo Reyes**  
Universidad de las Américas, Puebla (México)



juanac.trujillo@udlap.mx



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

En el presente trabajo se propone un Modelo de Organización que Aprende, basado en un Circuito de Conocimiento-aprendizaje organizacional y apoyado por una serie de facilitadores que impulsan la conversión del conocimiento individual en organizativo, el cual es aplicado a una realidad concreta, específicamente, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this paper is propose a Learning Organization Model based in a knowledge-organizational learning circuit and supported by facilitators that impulse the conversion of the individual into organizational knowledge. This Model is applied to the Faculty of Economics and Business Administration of the Universidad Autónoma de Madrid.

da de los 80, surgiendo una gran variedad de posturas con respecto a las características que debe poseer una Organización que Aprende (Senge, 1992; Garvin, 1993; Marquardt, 1996; Örténblad, 2004). Algunas hacen hincapié en los niveles de aprendizaje (Argyris y Schön, 1978; Senge, 1992; García Morales, 2004). Otras coinciden en relacionar el aprendizaje con el cambio organizacional (Pedler et al., 1991; Handy, 1993; Garavan, 1997; Montouri, 2000; Symon, 2003). Stata (1989), Garvin (1993), Hodgetts, Luthans y Lee (1994) y Love, Li, Irani y Faniran (2000) relacionan la ideología de las Organizaciones que Aprenden con la calidad. Independientemente de todas ellas, el aprendizaje puede ocurrir básicamente en tres diferentes bloques o planos: individuo, grupo o equipo y organización (Argyris y Schön, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1995; Marquardt, 1996).

Pues bien, de la revisión bibliográfica efectuada, se puede coleccionar la existencia de una gran variedad de conceptos que favorecen que una organización aprenda. Desde nuestro punto de vista, los más representativos son el liderazgo, el trabajo en equipo, el cambio organizacional, la cultura de innovación, el manejo de la información, la gestión del conocimiento, el diseño organizativo y, por supuesto, el propio entorno. Sin embargo, aunque el paradigma de la Organización que Aprende sea abordado como el prototipo de las entidades modernas, en la literatura no se plantean modelos integrados que conjuguen el aprendizaje individual con la transferencia de conocimiento y con los elementos claves que contribuyan al aprendizaje organizacional. Ante esta situación, en el presente trabajo se propone un modelo integrado de Organización que Aprende que ayude a incrementar la base de conocimiento organizacional y permita a las organizaciones llevarlo a la acción. Una vez definido este modelo, será aplicado a una organización universitaria española.

## 2. MODELO DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Partiendo de las premisas anteriores se ha generado un modelo que integra los elementos que permiten edificar una Organización que Aprende. Este "Modelo de Organización que Aprende" (MOA) se configura a través de dos componentes esenciales: un Circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los Facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización. El Circuito, denominado "Conocimiento-Aprendizaje Organizacional" (CAO) se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1976) y en el Proceso de Conversión del Conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Al fusionarlos en un modelo único y al fortalecerlo con ciertos elementos Facilitadores, se pretende mostrar cómo el aprendizaje individual llega a convertirse

en organizacional al transformar el conocimiento tácito en explícito, llegando a construir una Organización que Aprende.

Cuando se articula constantemente el Ciclo de Aprendizaje (Kolb, 1976), reflejándolo en las actividades cotidianas, se incrementa la base cognitiva y da la pauta para un aprendizaje constante. Esto es, se crea un movimiento rotacional que permite que tanto los individuos como las organizaciones aprendan. Pero, ¿qué sucede con ese conocimiento adquirido una vez que el ciclo se completa? Es decir, ¿de qué forma los individuos trasladan su conocimiento a otras personas y a su organiza-

**PALABRAS CLAVE**

Conocimiento, aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, universidades

**KEY WORDS**

Knowledge, organizational learning, learning organizations, universities

**Figura 1**

Circuito conocimiento-aprendizaje organizacional.

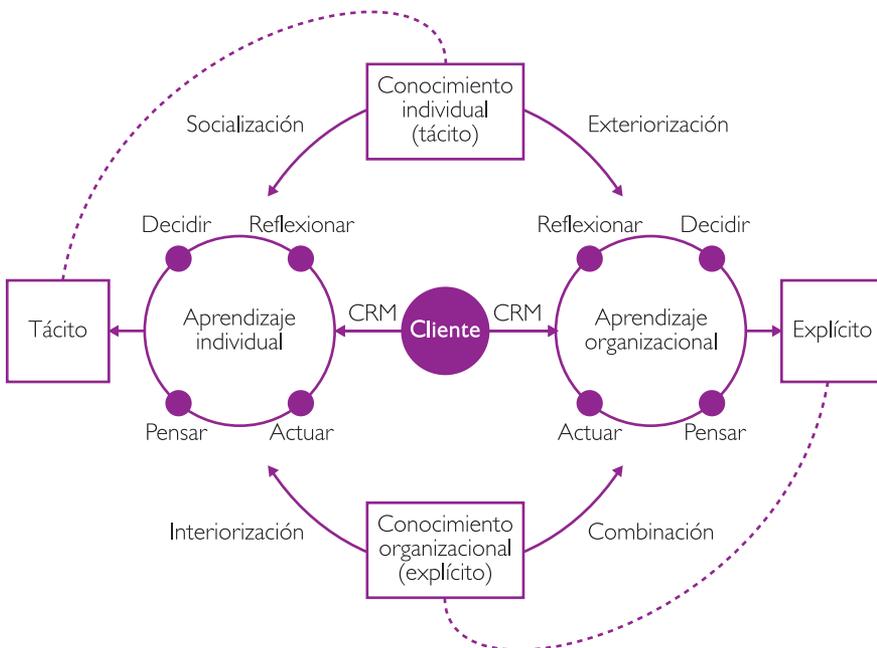


Tabla 1. **Rutas del Circuito CAO**

RUTA	CONOCIMIENTO	PROCESO	CICLO DE APRENDIZAJE	NUEVO CONOCIM.	CONOCIMIENTO ▲
1	Individual	Socialización	Individual	Tácito*	Individual
2	Individual	Exteriorización	Organizacional	Explícito*	Organizacional
3	Organizacional	Combinación	Organizacional	Explícito*	Organizacional
4	Organizacional	Interiorización	Individual	Tácito*	Individual
5	Cliente	CRM	Individual	Tácito*	Individual
6	Cliente	CRM	Organizacional	Explícito*	Organizacional

104

ción? Para responder a estas preguntas, se ha considerado el modelo de transferencia de conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi (1995), dado que contempla con claridad la forma en que el conocimiento tácito puede ser transformado en explícito y es puesto a disposición de toda la organización.

La Figura 1 representa el Circuito "Conocimiento-Aprendizaje Organizacional" (CAO) resultado de la fusión y adaptación de los modelos anteriormente citados. El aprendizaje se inicia a partir de un práctica concreta (actuación), la cual es observada al cuestionarse diversas situaciones en relación al escenario experimentado (reflexión) y en una observación reflexiva se establece la formación de conceptos (pensamiento), determinando y descubriendo posibles formas de acción. Este modelo contempla dife-

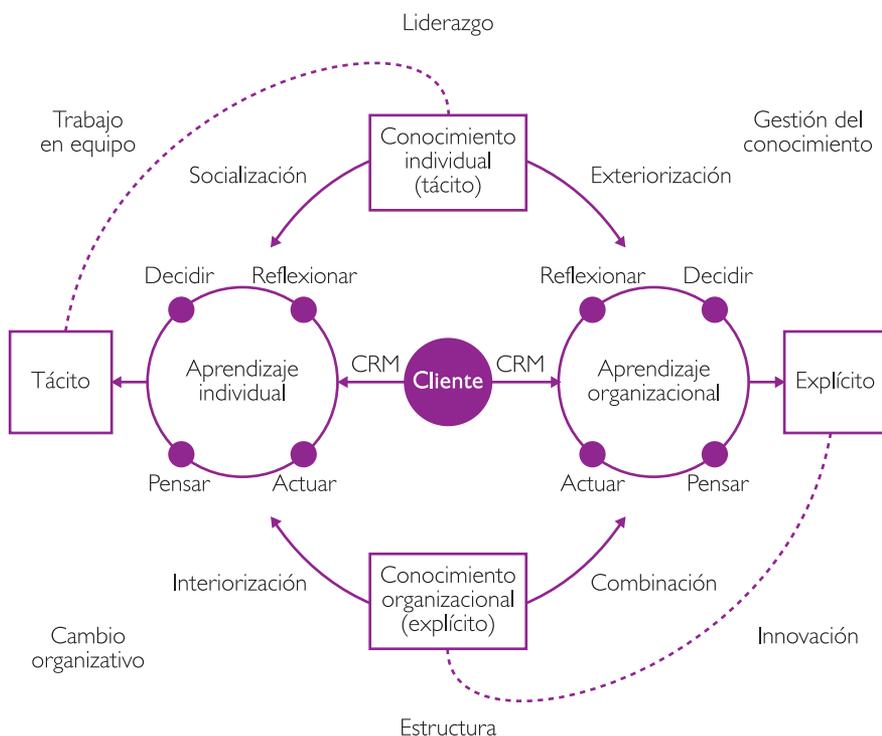
Tabla 2.

**Agrupación de indicadores por variable**

BLOQUE	VARIABLE	INDICADORES
I	Innovación	De Q1 a Q6
II	Trabajo en Equipo	De Q7 a Q12
III	Información Externa	De Q13 a Q18
IV	Información Interna	De Q19 a Q24
V	Liderazgo	De Q25 a Q30
VI	Gestión Conocimiento	De 31 a Q36
VII	Estructura Organizativa	De Q37 a Q42
VIII	Gestión del Cambio	De Q43 a Q48
IX	Aprendizaje Individual	De Q49 a Q54
X	Aprendizaje Organizac.	De Q55 a Q60

**Figura II**

Modelo de organización que aprende.



rentes Rutas de conocimiento-aprendizaje que se conectan unas con otras. En la Tabla 1 se muestran las rutas que integran el Circuito CAO. Se parte de una base de conocimiento, la cual puede ser individual u organizacional o bien provenir del cliente. Mediante diferentes procesos, ya sean de socialización, exteriorización, interiorización o combinación, el individuo o la organización aprenden, generando así un nuevo conocimiento, tácito o explícito. En el caso del conocimiento proveniente del cliente, el aprendizaje se forja a través de técnicas ya habituales como son las denominadas CRM (Customer Relationship Management). Este nuevo conocimiento, identificado con un asterisco o estrella (\*), contribuye a incrementar (▲) el conocimiento personal y/o organizativo.

Tabla 3. **Agrupación de indicadores del Circuito CAO**

RUTA	PROCESO	INDICADORES
1	Socialización	Q4, Q5, Q11, Q25, Q29, Q50, Q51, Q52, Q55, Q56, Q57 y Q58
2	Exteriorización	Q7, Q8, Q9, Q10, Q17, Q22, Q28, Q38, Q40, Q41, Q42 y Q49
3	Combinación	Q19, Q20, Q21, Q23, Q24, Q31, Q32, Q33, Q34, Q36, Q47 y Q60
4	Interiorización	Q1, Q2, Q3, Q6, Q12, Q26, Q27, Q30, Q35, Q48, Q53 y Q54
5 y 6	CRM	Q13, Q14, Q15, Q16, Q18, Q37, Q39, Q43, Q44, Q46 y Q39

De esta forma, el Aprendizaje Organizacional se logra mediante un proceso de conversión del conocimiento, sin necesariamente pasar por un ciclo secuencial de socialización → exteriorización → combinación → interiorización, como el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Las rutas establecidas en el Circuito CAO muestran la forma en que se transforma el conocimiento tácito individual para dar lugar a un conocimiento explícito organizacional. Mediante esta

Tabla 4. **Valores medios de las variables que integran el Modelo**

VARIABLES	MEAN	STDDEV	PROFESORES	ADMINISTRATIVOS
Innovación	3,34	0,96	3,3	3,5
Trabajo en Equipo	3,84	1,19	3,9	3,7
Información Externa	3,83	1,11	3,8	3,9
Información Interna	3,99	1,17	4,0	4,1
Liderazgo	3,71	1,10	3,7	3,6
Gestión de Conocimiento	4,20	1,02	4,2	4,3
Estructura Organizativa	3,19	0,95	3,1	3,4
Gestión del Cambio	3,19	1,12	3,1	3,5
Aprendizaje Individual	3,40	1,06	3,4	3,5
Aprendizaje Organizacional	3,47	1,13	3,5	3,5
Promedio	3,62	0,85	3,6	3,7

transformación del conocimiento las personas pueden aprender y contribuir a que también la organización aprenda.

Por otro lado, el MOA involucra una serie de Facilitadores que fortalecen el movimiento del Circuito CAO (Figura 2). Así, el liderazgo, el trabajo en equipo, el cambio organizativo, la innovación, la gestión del conocimiento y la estructura representan los cimientos para construir una Organización que Aprende. Estos elementos, indispensables en la articulación de las diferentes rutas del Circuito CAO, deben ser potenciados para lograr que una organización se mantenga en continuo aprendizaje. En definitiva, la concepción del MOA integra elementos potencialmente útiles que pueden potenciar las ventajas competitivas de una organización. Cuando todos los profesionales de una entidad están totalmente involucrados en el Circuito CAO y se comprometen, tanto para absorber como para compartir conocimiento, el desarrollo de la organización puede ser exponencial, diferenciándose de las demás como generadora del desarrollo del talento humano y del servicio personalizado al cliente.

### 3. APLICACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO

El modelo que se acaba de plantear fue aplicado a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Para ello, se buscó la opinión de las personas que trabajaban en esta organización, encuestándose tanto al profesorado como al personal de administración y servicios. En concreto, se lograron 136 respuestas válidas, de las cuales 114 correspondieron al primer estrato y 22 al segundo. Dado que en el período en que se envió el cuestionario (mayo-diciembre de 2003) esta Facultad contaba con un total de 260 profesores y 49 administrativos, se obtuvo una tasa total de respuesta del 44,01% (43,85% y 44,90%, respectivamente).

#### Gráfico I

Histograma del promedio de variables.

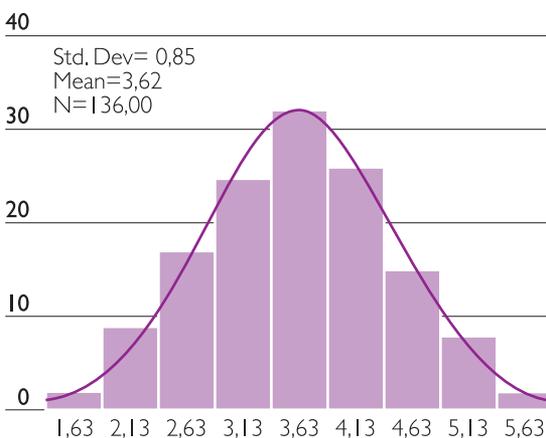


Tabla 5. **Valoración de las Rutas del Circuito CAO**

RUTAS	MEAN	STDDEV
1. Socialización	3,45	0,94
2. Exteriorización	3,46	0,95
3. Combinación	4,09	0,96
4. Interiorización	3,69	0,92
5. y 6. CRM	3,40	0,96

Buena parte de estos cuestionarios fueron recogidos personalmente por los investigadores y, en los casos en los que fue preciso, se aclararon las dudas suscitadas relacionadas con la utilización de ciertos términos o conceptos no utilizados habitualmente por los encuestados.

A partir del Modelo anteriormente definido, se generó un cuestionario que contemplaba las diez variables que integran dicho Modelo, seis de ellas consideradas como Facilitadores (Liderazgo, Trabajo en

Equipo, Gestión del Cambio, Innovación, Gestión del Conocimiento y Estructura Organizativa), dos que son procesos de Aprendizaje (Individual y Organizacional) y dos que miden el Flujo de la Información, tanto interna como externa (ver Tabla 2 y Anexo).

Cada una de estas diez variables fue evaluada a través de seis indicadores, en las que se utilizó una escala tipo Likert de siete puntos. Estos indicadores hacen referencia a factores, elementos o circunstancias propios del contexto universitario, ya que el objetivo de este trabajo es evaluar el nivel de una estructura organizativa universitaria como Organización que Aprende.

Además, para valorar el Circuito CAO contenido en dicho Modelo, se analizaron los procesos de transferencia de conocimiento. Para cada una de las rutas del Circuito CAO se determinaron diez indicadores, tal y como se presenta en la Tabla 3.

A partir del total de los 136 cuestionarios válidos recibidos se pretendió valorar si, en opinión de los profesores y administrativos encuestados, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM puede ser considerada como una Organización que Aprende.

Pues bien, el Gráfico 1 recoge el histograma promedio de frecuencias de las variables que definen el Modelo, en el cual se observa que la distribución se asemeja mucho a una normal, con una media de 3,62 y una desviación típica de 0,85. Se puede decir que esta calificación no es muy elevada y los encuestados perciben que la Facultad se encuentra a mitad del camino para llegar a ser una Organización que Aprende.

A pesar de que la encuesta se distribuyó a dos colectivos muy diferenciados, conviene resaltar que sus opiniones fueron muy similares en términos generales, otorgando

los profesores una valoración media de 3,6, en tanto que los administrativos elevaron dicha calificación a 3,7 puntos.

En cuanto a los valores medios de cada una de las diez variables que configuran el MOA, se puede comprobar que la variable mejor valorada ha sido la Gestión del Conocimiento con una media de 4,20 puntos, seguida por la Información Interna (con 3,99 puntos) y el Trabajo en Equipo (con 3,84 puntos). En el lado opuesto se encuentran la Estructura Organizativa y la Gestión del Cambio, ambos escasamente valorados con 3,19 puntos, seguidos por la Innovación con 3,34 puntos. Estos resultados, así como los valores medios obtenidos para el colectivo de profesores y de administrativos, se presentan en la Tabla 4.

El hecho de que la variable mejor evaluada se refiera a la de Gestión del Conocimiento es muy positivo en tanto que los encuestados perciben que su organización cuenta con buenos mecanismos para capturar, codificar, almacenar y diseminar el conocimiento entre sus miembros. Sin embargo, la Estructura Organizativa, claramente burocrática como la de todas las universidades públicas, no parece favorecer ampliamente al aprendizaje, debido a que en esta variable se obtuvo el promedio más bajo.

Si llegamos al nivel más concreto de los indicadores, el mejor valorado de todos ellos fue la consideración de la información como un recurso valioso ( $x = 4,99$  y  $s = 1,42$ ). Este indicador es avalado por el que se refiere a que de forma constante se actualiza la información que contiene la web de la UAM, siendo éste el segundo mejor valorado con un valor medio de 4,78 puntos.

En caso opuesto, el indicador que arroja el promedio más bajo es el que se refiere a la organización de reuniones de trabajo entre los diferentes departamentos, el cual tuvo una valoración media de 2,58, con una desviación típica de 1,36. Esta circunstancia tiene mucho que ver con la rigidez que mantienen las áreas funcionales para interactuar e intercambiar conocimientos, por desgracia, algo demasiado frecuente en el ámbito universitario español.

Adentrándonos en las rutas del circuito CAO, en la Tabla 5 se presentan los resultados de los promedios obtenidos en dichas rutas.

La ruta 1 del Circuito CAO se refiere al proceso de socialización del conocimiento individual y la valoración media obtenida fue de 3,45 ( $s = 0,94$ ), siendo la máxima fortaleza detectada la que se refiere a la variable Trabajo en Equipo, situación que contrasta con la opinión de los encuestados con respecto a que a las personas que se arriesgan y fracasan se les anima para realizar nuevas prácticas, que obtuvo una media de 2,68 puntos ( $s = 1,22$ ).

Con respecto a la ruta 2, referente a la exteriorización, que está dada por el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos, se obtuvo una valoración media de 3,46, con una desviación típica de 0,95. La valoración promedio obtenida tiene como punto crítico el hecho de que en la Facultad se organizan reuniones de trabajo entre los diferentes departamentos (valor medio de 2,58 puntos ( $s = 1,36$ )). En cuanto a las fortalezas, se detectó que el indicador con valoración más alta se atribuye a la percepción de considerar a los equipos como un vehículo mediante el cual se pueda transferir el conocimiento ( $\bar{x} = 4,18$  y  $s = 1,46$ ).

La ruta 3, que hace mención a la combinación del conocimiento, es la mejor evaluada pues su valoración media estuvo por encima de 4. En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM la consideración de la información como elemento valioso fue el que alcanzó el promedio más alto ( $\bar{x} = 4,99$  y  $s = 1,42$ ). Igualmente, se observa que, en opinión de los encuestados, la página de Internet se encuentra diseñada de forma que se puede tener fácil acceso a la información. Ahora bien, la mayor debilidad detectada se refiere a que principios fundamentales universitarios, como lo son la misión y la visión, no son del conocimiento de todos sus miembros. La valoración promedio generada en este indicador fue de 3,57.

Al analizar la ruta 4, que representa la transferencia del conocimiento explícito a tácito, interiorización, encontramos que la valoración media fue de 3,69. En esta etapa, el indicador que presentó la valoración media más alta fue el hecho de que se considera que las autoridades académicas son conscientes de que el conocimiento es básico para el desarrollo y transformación organizacional, obteniéndose un valor medio de 4,56 ( $s = 1,38$ ). Otro indicador que tuvo valoraciones medias altas fue el hecho de que la Universidad motiva a sus profesores y empleados de administración y servicios a utilizar las aplicaciones informáticas para lograr un trabajo más eficaz, siendo la valoración promedio resultante de 4,18 ( $s = 1,58$ ). Resulta interesante que el indicador con valoración promedio más bajo, 2,9 ( $s = 1,35$ ), es el que cuestiona la presencia de recompensas y/o premios, no precisamente económicos, cuando se aportan nuevas ideas e innovaciones.

Ahora bien, con respecto a las rutas 5 y 6, la valoración media es de 3,4 ( $s = 0,96$ ). Estas dos rutas se refieren al conocimiento generado, tanto individual como organizacional, al mantener una adecuada gestión de las relaciones con el cliente, que en el caso de las universidades es el estudiante, de tal forma que en la ruta 5 se genera un conocimiento tácito originado por cada persona (profesor o personal de administración y servicios) al aprender del cliente, y en la ruta 6 surge un conocimiento explícito propiciado por el aprendizaje organizacional al establecer mecanismos de

contacto con dicho cliente.

El indicador que presenta la valoración superior en estas dos rutas es el hecho de que la Universidad busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los estudiantes, obteniendo una valoración media de 4,23 y una desviación típica de 1,57. El segundo con mayor valoración fue que se ponen a disposición del estudiante canales de comunicación que le permiten expresar su opinión con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos, siendo la media de 4,15 ( $s = 1,37$ ). En relación a los indicadores con menor valoración está en el hecho de que la Universidad no parece anticiparse a los cambios procedentes del entorno, el cual obtuvo una valoración media de 2,87, con una desviación típica de 1,27.

#### 4. CONCLUSIONES

Dado que las organizaciones actuales deben ser capaces de aprender y de aplicar, convenientemente, estos conocimientos, se hace necesaria la creación de un Modelo de Organización que Aprende (MOA) que se puede configurar mediante dos componentes esenciales: un Circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los Facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito para que trascienda a lo largo y ancho de la organización.

Pues bien, aplicado este modelo a una organización concreta, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid, se puede concluir que, en opinión de los profesores y personal de administración y servicios encuestados, este centro estaría a medio camino de llegar a ser una Organización que Aprende, lo cual, en nuestra opinión, le ocurriría a la práctica totalidad de las estructuras universitarias públicas españolas si se aplicase el mismo Modelo.

De las variables que integran dicho modelo, la mejor valorada fue la Gestión del Conocimiento y la peor la propia Estructura Organizativa. Esto nos indica, en opinión de los encuestados, que aunque poseen adecuados mecanismos para capturar, codificar, almacenar y diseminar el conocimiento entre sus miembros, la excesiva burocratización que sufre el diseño de su estructura limita dicho proceso de aprendizaje. En cuanto a los circuitos de conocimiento-aprendizaje organizativo, el mejor valorado fue el denominado combinación, por el cual el conocimiento formal se sistematiza para que pueda ser puesto a disposición de todos los miembros de la Facultad. En cambio, el peor valorado fue el relativo a la captación de información de los estudiantes para mejorar el servicio que se les puede ofrecer.

Por tanto, mientras que las organizaciones universitarias son buenas transmisoras del conocimiento existente a sus clientes -los estudiantes-, tienen muchas dificulta-

des en aprender y utilizar dicho conocimiento para su actividad cotidiana debido, fundamentalmente, a las fuertes rigideces burocráticas que en nada favorecen este proceso de aprendizaje.

Como continuación del presente trabajo pretendemos extender la aplicación del estudio al tercer grupo humano implicado en las organizaciones universitarias, los estudiantes, para profundizar en las percepciones que ellos tienen sobre si las universidades aprenden adecuadamente.

---

## REFERENCIAS

Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. USA: Addison-Wesley.

Bueno, E. y Salmador, M. P. (2003). "Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 5-17.

De Geus, A. P. (1988). "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-74.

Garavan, T. (1997). "The learning organization: a review and evaluation". *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 1, pp. 18-29.

García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. España: Universidad de Granada.

Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, Vol. 4, No. 71, pp. 78-91.

Handy, C. (1993). *La Edad de la Insensatez. Futurología de la administración*. México: Lumusa, S. A.

Hodgetts, R. M., Luthans, F. y Lee, S. M. (1994). "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class". *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 22, No. 3, pp. 4-19.

Kolb, D. A. (1976). "Management and the Learning Process". *California Management Review*, Spring, Vol. XVIII, No. 3, pp. 21-31.

Love, P., Li, H., Irani, Z. y Faniran, O. (2000). "Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction". *Construction Management and Economics*, No. 18, pp. 321-331.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. USA: McGraw-Hill.

Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las organizaciones que Aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Montouri, L. A. (2000). "Organizational longevity. Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 61-73.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

Örtenblad, A. (2004). "The learning organization: towards an integrated model". *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 129-144.

Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991). *The Learning Company: a strategy for sustainable development*. Reino Unido: McGrawHill.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Rodríguez Antón, J. M., Rodríguez Pomedá, J., Morcillo, P. y Casani, F. (2000). "Aprendizaje organizativo, formación y virtualidad en el sector turístico". *Turismo: Municipios turísticos, tributación y contratación empresarial y formación y gestión del capital humano*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. México: Granica.

Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, July, Vol. 59, pp. 63-74.

Stata, R. (1989). "Organizational Learning - The key to management innovation". *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 30, No. 3, pp. 63-74.

Symon, G. (2003). "Consilio Manuque: The Learning Organization Paradigm and the Problem of Unity". *Tamara Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2, No. 2, pp. 36-54.

---

## Notas

1 Autor de Contacto: Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Autónoma de Madrid; Campus de Cantoblanco; C/Francisco Tomás y Valiente, 5; 28049 Madrid (España)

## ANEXO

### Organizaciones que aprenden

Las afirmaciones que siguen son características de una "Organización que Aprende". Sea tan amable de indicar en qué grado se dan en su universidad. Por favor, marque la respuesta que elija, utilizando la escala que sigue para responder a cada afirmación. El tiempo aproximado para responder la encuesta es de 12 minutos.

Nunca    1    2    3    4    5    6    7    Siempre  
                    

Bloque 0	1	2	3	4	5	6	7
0 Inicie calificando el nivel en el que se encuentra su universidad como una "Organización que Aprende"	<input type="radio"/>						

Bloque I	1	2	3	4	5	6	7
1 Se considera a los profesores/empleados como una fuente potencial de innovación.	<input type="radio"/>						
2 Se percibe una actitud positiva hacia las innovaciones.	<input type="radio"/>						
3 Existen recompensas y/o premios (no necesariamente económicos) para las nuevas ideas e innovaciones.	<input type="radio"/>						
4 A las personas que arriesgan y fracasan se les anima para que lo intenten de nuevo.	<input type="radio"/>						
5 Cuando se identifica una "mejor práctica" en un área ésta se comparte para ser usada por el resto de la universidad.	<input type="radio"/>						
6 Los sucesos inesperados son considerados como fuentes de oportunidad de innovación.	<input type="radio"/>						

Bloque II	1	2	3	4	5	6	7
7 Cuando es necesario trabajar en equipo la gente participa con entusiasmo.	<input type="radio"/>						
8 Se considera a los equipos como un vehículo a través del cual se puede transferir el conocimiento entre los individuos.	<input type="radio"/>						
9 El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo.	<input type="radio"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
10 Se comparte el conocimiento entre los distintos equipos de trabajo.	<input type="radio"/>						
11 El clima que impera en los equipos de trabajo es de cooperación y colaboración.	<input type="radio"/>						
12 Se da importancia al conocimiento que aportan personas externas en los equipos de trabajo.	<input type="radio"/>						

---

<b>Bloque III</b>	1	2	3	4	5	6	7
13 La universidad establece canales ágiles de comunicación con los estudiantes para conocer sus necesidades y expectativas.	<input type="radio"/>						
14 Esta universidad provee canales de comunicación que permitan al estudiante expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que se le ofrecen.	<input type="radio"/>						
15 Se mantiene informados a los estudiantes y exalumnos acerca de las actividades que ofrece la universidad.	<input type="radio"/>						
16 La universidad mantiene relaciones con sus antiguos alumnos para evaluar la calidad de la formación impartida.	<input type="radio"/>						
17 La opinión de los estudiantes es considerada en la toma de decisiones de la universidad.	<input type="radio"/>						
18 Esta universidad busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los estudiantes.	<input type="radio"/>						

---

<b>Bloque IV</b>	1	2	3	4	5	6	7
19 La información es considerada como un recurso valioso para la universidad.	<input type="radio"/>						
20 Los canales para dar a conocer la información son adecuados.	<input type="radio"/>						
21 Los principios fundamentales de la universidad (misión y visión) son del conocimiento de todos.	<input type="radio"/>						
22 Existen foros de participación/discusión donde los profesores y demás empleados de la universidad puedan intercambiar sus conocimientos.	<input type="radio"/>						
23 Se informa a la comunidad universitaria de los resultados de las encuestas de opinión vertidas en torno a la calidad de los servicios.	<input type="radio"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
24 El personal es informado de manera oportuna y adecuada cuando surgen cambios en las políticas organizacionales o se producen nuevos nombramientos.	<input type="radio"/>						

---

<b>Bloque V</b>	1	2	3	4	5	6	7
25 Las autoridades académicas crean procesos participativos para moldear el futuro de la universidad.	<input type="radio"/>						
26 Las autoridades académicas están preparadas para asumir los riesgos que conlleva la innovación y la creatividad.	<input type="radio"/>						
27 Las autoridades académicas son conscientes de que el conocimiento es básico para evolucionar y transformar esta universidad.	<input type="radio"/>						
28 Los responsables de área animan a la comunicación abierta y continua.	<input type="radio"/>						
29 Los líderes comparten sus experiencias (éxitos y fracasos) con los demás.	<input type="radio"/>						
30 Los jefes se han convertido en capacitadores y ayudantes para contribuir al aprendizaje de sus colaboradores.	<input type="radio"/>						

---

<b>Bloque VI</b>	1	2	3	4	5	6	7
31 La universidad cuenta con mecanismos de captura, almacenamiento y transmisión del conocimiento.	<input type="radio"/>						
32 Las políticas y procedimientos administrativos están al alcance de cualquier miembro de la universidad.	<input type="radio"/>						
33 La página de internet de la universidad está diseñada de manera tal que se pueda acceder fácilmente a la información que se desee.	<input type="radio"/>						
34 Se actualiza constantemente la información que se encuentra en la red.	<input type="radio"/>						
35 La universidad motiva a sus profesores/empleados a utilizar las aplicaciones informáticas para obtener un trabajo más eficaz.	<input type="radio"/>						
36 Existen medios informáticos para que los profesores, empleados y estudiantes planteen sus necesidades, dudas y/o sugerencias.	<input type="radio"/>						

<b>Bloque VII</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
37 La estructura organizativa de esta universidad se adapta a los cambios procedentes del entorno.	<input type="radio"/>						
38 La estructura organizativa ayuda a compartir el conocimiento logrado por los integrantes.	<input type="radio"/>						
39 Con qué frecuencia la universidad contrata a empresas externas para que realicen determinadas actividades de gestión.	<input type="radio"/>						
40 Se organizan reuniones de trabajo entre diferentes departamentos.	<input type="radio"/>						
41 La estructura de la universidad facilita los canales de comunicación entre las diferentes áreas.	<input type="radio"/>						
42 En esta universidad existe una adecuada descentralización de la toma de decisiones.	<input type="radio"/>						




---

<b>Bloque VIII</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
43 La universidad es proactiva, es decir se anticipa a los cambios del entorno.	<input type="radio"/>						
44 La universidad puede adaptar rápidamente los servicios a las nuevas necesidades de los estudiantes.	<input type="radio"/>						
45 Se plantean estrategias flexibles y dinámicas para aprovechar las oportunidades originadas por los cambios.	<input type="radio"/>						
46 La universidad se adapta en un tiempo adecuado a las nuevas necesidades del entorno.	<input type="radio"/>						
47 Es frecuente que se formen equipos de trabajo para abordar proyectos temporales.	<input type="radio"/>						
48 Existe una mentalidad abierta al cambio.	<input type="radio"/>						

---

<b>Bloque IX</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
49 Generalmente las personas comparten sus conocimientos con los demás miembros de la universidad.	<input type="radio"/>						
50 En esta universidad existe interés por parte del personal administrativo en participar en los cursos de formación ofrecidos.	<input type="radio"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
51 Se promueven cursos o seminarios de formación continua para los profesores.	<input type="radio"/>						
52 Se promueven cursos o seminarios de formación continua para el personal administrativo.	<input type="radio"/>						
53 Se amplían las responsabilidades de trabajo de manera que se siga aprendiendo.	<input type="radio"/>						
54 Los cursos de formación ofrecidos están orientados a resolver los problemas y actividades reales de la universidad.	<input type="radio"/>						

**Bloque X**

	1	2	3	4	5	6	7
55 La transferencia de conocimientos es considerada como una de las principales competencias de los profesores y de los empleados administrativos.	<input type="radio"/>						
56 En esta universidad las experiencias, éxitos o fracasos son considerados parte del aprendizaje organizativo.	<input type="radio"/>						
57 En esta universidad se motiva para que las personas compartan sus conocimientos continuamente.	<input type="radio"/>						
58 Los procesos de retroalimentación son de vital importancia para saber cómo se puede mejorar.	<input type="radio"/>						
59 En esta universidad el cambio representa una oportunidad de aprendizaje organizacional.	<input type="radio"/>						
60 Esta universidad posee tecnologías que facilitan la creación y utilización de bases de conocimiento organizativo.	<input type="radio"/>						

**Bloque XI**

	1	2	3	4	5	6	7
61 Finalmente, evalúe de nuevo el nivel en el que se encuentra su universidad como una "Organización que Aprende".	<input type="radio"/>						

### Datos generales

1. Universidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

2. Nombre de la Facultad/Escuela: \_\_\_\_\_

3. Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

4. Puesto que desempeña:             Profesor             Administrativo

5. ¿Ocupa un puesto directivo?:     Si                     No

(ej.: Decano, Director, Jefe)

Por favor especifique: \_\_\_\_\_

6. Tipo de contratación:     Tiempo completo             Tiempo parcial

7. Antigüedad en la universidad: \_\_\_\_\_ años (por favor redondee al número más cercano)

8. Sexo:                                     Hombre             Mujer

9. Edad:             Menos de 21     21-25             26-30             31-35

36-40             41-45             46-50

51-55             56-60             Más de 60

Si usted desea, comente algunos aspectos sobre su universidad como una "organización que aprende".

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_