

Organizaciones que aprenden: Nivel educativo medio superior del sector privado (Learning organizations: Private high school level)

Rogelio Mata Quiñones♦
Roy Lafuente Domínguez♦
Fernando Miguel Ruiz Díaz *

Abstract. To convert an educational institution, such as the private high school, an organization that learns, we must know the school, their strengths, opportunities, to support change, threats, weaknesses that impede it, starting from the individual learning to organizational, because both have an impact on a learner organization, involving all elements such as leadership, work in equipment, resources, culture and values that they make and provide structure, as well as the context in which this immersed; the process of internal learning which characterized them and provide scaffolding, of the new acquisition that they help you or in the future helping you to become the type of organization that not only will be able to adapt to the demands of a modern and dynamic society, but also to transform to generate meaningful learning, allowing it to be competent permanent and relevant to developing its capacities and the survival skills.

Keywords: change, high school, individual and organizational learning organization, leadership, teamwork.

Resumen. Para convertir una institución educativa, como el bachillerato privado, en una organización que aprende, debemos de conocer la escuela, sus fortalezas, las oportunidades, que apoyarán el cambio, las amenazas, las debilidades que lo impedirán, partiendo desde el aprendizaje individual hasta el organizativo, porque ambos inciden en una organización aprendiente, involucrando todos los elementos como el liderazgo, trabajo en equipo, recursos, cultura y valores, que la conforman y le proporcionan estructura, así como el contexto en el cual está inmerso; los proceso de aprendizaje internos que los caracterizan y le brindan andamiaje, a los de nueva adquisición que le ayudan o en un futuro le auxiliaran a convertirse, en el tipo de organización que no solo será capaz de adaptarse a las

♦ Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova, Coahuila, México. Email: romaqui@outlook.com

♦ Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 36 de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Secretaría de Educación Pública, Monclova, Coahuila, México. Email: roy_id@hotmail.com

* Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova, Coahuila, México. Email: fernandor075@hotmail.com

exigencias de una sociedad moderna y dinámica, sino también a transformarse para generar el aprendizaje significativo, permitiéndole ser competente, permanente y pertinente desarrollando sus capacidades y habilidades para la supervivencia.

Palabras claves: aprendizaje individual y organizativo, bachillerato, cambio, liderazgo, organización, trabajo en equipo.

Introducción

En Coahuila y en todo el país, los bachilleratos privados han enfrentado grandes retos tecnológicos, económicos, sociales y políticos para poder seguir adaptándose a su entorno y al mismo tiempo modificándolo con proactividad, logrando ofrecer el servicio educativo que sus clientes buscan. A pesar de los esfuerzos realizados por las distintas administraciones para lograr que sus estudiantes aprendan, es necesario seguir replanteándose las formas de realizar las prácticas educativas, la manera de utilizar y aprovechar los recursos de las instituciones, incluso las políticas y la misión organizacional, lo que implica una transformación de la organización educativa, algo que es posible lograr a través del proceso de aprendizaje y enseñanza.

El estudio del aprendizaje organizativo es un área de investigación relativamente nueva pero reconocida de manera amplia en la actualidad. La médula de la teoría del aprendizaje organizativo es que las organizaciones pueden adaptarse, aprender, desarrollarse y cambiar. Hace muchos años, se ha investigado cómo las organizaciones tienen la necesidad de aprender a aprender si desean sobrevivir a la sociedad del conocimiento (Argyris, 1993). Las teorías de aprendizaje organizativo surgieron en el ámbito empresarial, por lo que es necesario considerar la especificidad de que las organizaciones educativas no son propiamente empresas, sino establecimientos educativos y la metodología debe ser construida educativamente (Bolívar A. , 2000).

El aprendizaje individual en una organización es un proceso consciente o inconsciente por lo cual los individuos obtienen nuevos conocimientos por medio de la transformación de la información el cual puede modificarse ya sea en conductas, habilidades, destrezas, comportamientos e incluso las capacidades cognitivas (Ronquillo, 2006).

Las instituciones no solo deben transferir el conocimiento, sino convertir a todos los que pertenezcan a ella, en agentes de cambio para que

puedan transformar cualquier organización a la que pertenezcan; estas organizaciones pueden ser en el ámbito familiar, social, laboral, etc. Los individuos que pertenecen a las organizaciones deben identificar las condiciones que favorecen y aquellas que los obstaculizan para adquirir, renovar, modificar o si es necesario quitar todas las acciones o procesos para convertirla en una organización que aprende. La institución educativa y la empresa son dos organizaciones humanas distintas que aprenden diferente (Sandoval Estupiñan, 2008). Una complementa a la otra pero funcionan de diferente manera, es por ello que este trabajo de investigación busca aportar a los modelos utilizados para instituciones educativas.

La realidad actual de la educación y su papel activo dentro de la sociedad de hoy en día, haciendo una demanda constante de mejoramiento de los agentes y procesos que intervienen en el aprendizaje, analizando cómo se da o produce la aprehensión del conocimiento y cómo se puede optimizar de manera individual como organizativa, enfocado directamente al docente que forma parte de una institución privada con un nivel educativo medio superior; al identificar las situaciones favorables para lograr convertirse en un tipo de organización que busca la transformación a través del aprendizaje, reconociendo las barreras que se han presentado en el pasado y las actuales, para poder tomar medidas preventivas ante situaciones futuras, localizar las áreas de oportunidad en los alumnos que están inscritos, establecer las herramientas y técnicas que benefician el aprendizaje organizacional para lograr convertir la institución en un ejemplo de organización que aprende.

En concreto, el objetivo es: *analizar cómo se produce y se puede mejorar el aprendizaje organizacional en el bachillerato privado.*

Metodología

Participantes

La muestra utilizada está integrada por 47 docentes de un bachillerato privado ubicado en el centro del estado de Coahuila. La edad de los sujetos oscila entre 21 y 58 años, siendo la media de 36.1 y la desviación estándar 11. Del total de la muestra, 11 son hombres (23.4%) y 36 son mujeres (76.6%).

Instrumento de medición

Se valoraron las condiciones de la organización que aprende a través de un instrumento que consta de 60 reactivos, diseñado para evaluar nueve dimensiones de la institución educativa como organización que aprende: trabajo en equipo, apertura al entorno, recursos, liderazgo, estructuras, visión, cultura, valores y barreras al aprendizaje.

En relación con la validez de este instrumento, diversos estudios anteriores apoyan el diseño de los ítems y la evaluación de las distintas dimensiones (Rodríguez y Trujillo, 2007; Garvin et al., 2008; Tintoré, 2010). Dado que esta escala fue concebida para profesionales en el área docente, se hicieron adecuaciones en la sustitución de palabras que identifican el contexto.

Procedimiento

Las variables que se indicaron fueron elegidas por las condiciones que una organización tiene. Los cuestionarios fueron aplicados en un solo momento a cada uno de los integrantes que participaron en el estudio. Los participantes respondieron de forma individual, sin límite de tiempo a cada uno de los ítems del cuestionario, se les indicó que era muy importante que contestaran con sinceridad a todas las cuestiones planteadas. Asimismo, se les informó del carácter totalmente confidencial de dicha información.

Dado que la finalidad de esta investigación es identificar los factores que favorecen y reconocer las barreras al aprendizaje así como analizar el estado de aprendizaje de los integrantes en una institución privada del nivel educativo medio superior a través del análisis de las tres variables maestras: Institución, Organización y Aprendizaje, desprendiéndose de estas las variables constitutivas que más adelante se explicarán.

Donde se examinó los datos recolectados por medio del análisis estadístico, se obtuvieron las medias aritméticas de cada una de las variables y las desviaciones estándar con el fin de obtener el coeficiente de variación. Las medias permitieron establecer los límites inferiores y superiores sobre escala obtenidos en cada una de ellas para su posterior interpretación. Todo

con el objeto de tener una visión de los mismos acorde con la realidad al momento de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones.

Adicionalmente se realizó un estudio de análisis de varianza multifactorial, en donde se pretende encontrar si alguna de las variables influye dentro de los aspectos a evaluar en el estudio.

Para efectos de operaciones se utilizó el software Minitab 17 y Statgraphics Centurion. Como primer punto se hizo una agrupación de las edades, tomando como base para sacar el rango el valor máximo y mínimo, de acuerdo a las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. *Estadísticos*

Estadístico	Valor
Mínimo	21
Máximo	58
Rango	37
Clases	6
Intervalo	6

Tabla 2. *Rango de clases*

Rango de edad		Grupo
21	27	A
28	34	B
34	40	C
40	46	D
46	52	E
52	58	F

Diseño

El diseño de experimentos es una técnica que permite obtener datos de una manera planeada para probar algunas suposiciones o afirmaciones de interés y permite cuantificar los riesgos en los que se incurre y el impacto del cambio de la afirmación que se deriva. La prueba de hipótesis consiste en hacer una suposición que se va a refutar o poner a prueba, a la que vamos a llamar hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se genera una hipótesis alternativa (H_a), que establece la suposición contraria a la hipótesis nula, la cual se va a

aceptar como verdadera en el caso que haya evidencia suficiente para rechazar la suposición inicial, previo establecimiento de un criterio de decisión. (Montgomery, 1996).

Los pasos a seguir en una prueba de hipótesis son: a) planteamiento de una hipótesis estadística, b) obtención de un estadístico de prueba y c) aplicación del criterio de rechazo para tomar una decisión.

Una hipótesis estadística es una afirmación sobre los valores de los parámetros de una población o proceso y que es susceptible de probarse a partir de la información contenida en una muestra representativa obtenida de la población. Por ejemplo, la afirmación “este proceso produce menos del 8% de defectuosos” se puede plantear estadísticamente, en términos de la proporción p desconocida de artículos defectuosos que genera el proceso, como se hace a continuación: $H_0: p=0.08$ (hipótesis nula) y $H_a: p<0.08$ (hipótesis alternativa).

La hipótesis nula se plantea como una igualdad y asumimos que H_0 es verdadera. En caso de rechazar H_0 por la evidencia que aportan los datos de la muestra, se acepta la hipótesis alternativa como verdadera. Podría haberse tratado de la afirmación “este proceso produce el 8% de defectuosos”, en cuyo caso se trata de una hipótesis alternativa bilateral. (Montgomery, 1996): $H_0: p=0.08$ (hipótesis nula) y $H_a: p\neq 0.08$ (hipótesis alternativa).

Estadístico de prueba

La estrategia para probar la hipótesis parte de suponer la H_0 como verdadera, mientras no se demuestre lo contrario, para lo cual se toma una muestra aleatoria (o se obtienen datos mediante un experimento planeado). El estadístico de prueba es un número calculado a partir de los datos y la hipótesis nula y cuya magnitud permite discernir si se acepta o se rechaza la H_0 . El estadístico de prueba es un número que tiene las siguientes propiedades: a) contiene la información muestral respecto al parámetro de interés y b) bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, sigue una distribución de probabilidad conocida.

Así estas características hacen útil a este número para comprobar la validez estadística de H_0 , sólo verificando si en realidad sigue la distribución

que se supone debe de seguir; si hubiera contradicción se atribuye este hecho a la falsedad de H_0 y por lo tanto se acepta como válida H_a . (Montgomery, 1996). Al conjunto de posibles valores del estadístico de prueba que lleva a rechazar H_0 , se le llama zona de rechazo para la prueba, y a los posibles valores donde no se rechaza, región o zona de no rechazo.

Criterio de decisión

El estadístico de prueba es una variable aleatoria con distribución conocida. Si H_0 es verdadera el estadístico de prueba debería de caer dentro del rango de valores más probables de su distribución asociada o región de no rechazo. Si cae en una de las colas de su distribución asociada, fuera del rango de valores más probables (zona de rechazo) es evidencia de que este valor no pertenece a dicha distribución y por lo tanto debe estar mal el supuesto bajo el cual se construyó, es decir, H_0 debe ser falsa.

Cuando se estudia el comportamiento de un proceso en cuanto a una característica de calidad, interesan su media y su varianza, puesto que estos parámetros tienen que ver con la posibilidad de que el producto cumpla con los requerimientos preestablecidos. Así pueden hacerse pruebas para la media, para la varianza, comparación de dos medias, igualdad de varianzas, comparación de la proporción de varianzas, o un resumen de los tipos de procedimientos de prueba de hipótesis, donde se indica el tipo de hipótesis, sus supuestos, el estadístico de prueba y el criterio de decisión (Gutiérrez y De la Vara, 2003).

Valor p

En la práctica se ha adoptado el enfoque del valor p para evitar el tener que especificar previamente el valor de significancia α , ya que a menudo este último enfoque no permite al tomador de decisiones saber si el estadístico de prueba estaba apenas en la región de rechazo o bien ubicado dentro de ella. Además evita al usuario tener que establecer previamente un valor α con el que pudiera no estar del todo satisfecho con los riesgos implicados por este valor.

El valor p es la probabilidad de que el estadístico de prueba tome un valor mayor o igual al valor observado del estadístico (valor obtenido de las

tablas estadísticas) cuando H_0 es verdadera. El valor p es el nivel de significancia más pequeño que conduce al rechazo de la H_0 (Gutiérrez y De la Vara, 2003).

Es habitual llamar significativo al estadístico de prueba cuando H_0 se rechaza. El valor p ofrece información suficiente sobre el peso de la evidencia en contra de la H_0 , y por lo tanto, el usuario puede elaborar una conclusión a cualquier valor específico de significancia; es decir, con distintos valores de α . El valor p permite al investigador determinar qué tan significativa es la información sin que se imponga un nivel de significancia previo. Puede considerarse también como el nivel de significancia α más pequeño para el que los datos son significativos (Montgomery, 1996).

Resultados

Este apartado muestra los resultados obtenidos del análisis de las variables constitutivas y operacionales, lo que reflejó las condiciones de aprendizaje de la organización educativa.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica la colaboración al compartir el conocimiento a través de la asignación de tareas poniendo en práctica las iniciativas para la resolución de problemas obteniendo resultados eficaces, las reuniones y la detección de errores son variables que influyen pero no determinan el trabajo en equipo. Por lo que se infiere que, *para lograr el trabajo en equipo se deben desarrollar los aspectos cognitivos y sociales para alcanzar los objetivos colaborativos proyectados (Tabla 3).*

Tabla 3. *Análisis estadístico del trabajo en equipo*

Estadístico	1 Reuniones	2 Detección de errores	3 Practicar iniciativas	4 Resolver problemas	5 Asignar tareas	6 Compartir conocimiento	7 Colaboración	8 Obtener resultados
Media	56.90	55.50	58.40	68.00	67.40	68.30	69.90	67.90
Desv. Std.	36.09	31.96	32.47	30.37	32.61	31.67	31.89	32.30
Coef. Var.	63.45	57.63	55.61	44.63	48.40	46.33	45.62	47.59

Nota 1: Medias=64.04, desviación estándar medias= 6.00, límite superior= 70.03, límite inferior=58.04

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Al aplicar análisis de varianza (Tabla 4), se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más

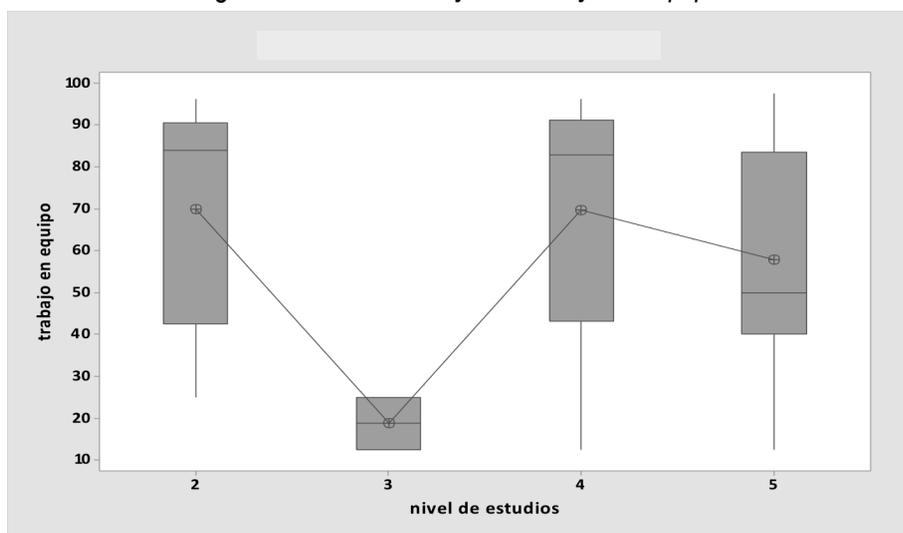
peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 4. *Análisis de varianza para trabajo en equipo, suma de cuadrados tipo III*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	2291.26	5	458.251	0.64	0.6685
B: sexo 1f 2 m	2114.74	1	2114.74	2.97	0.0962
C: ocupacion	4199.52	4	1049.88	1.47	0.2375
D: nivel de estudios	6544.4	3	2181.47	3.06	0.0450
RESIDUOS	19222.7	27	711.953		
TOTAL (CORREGIDO)	31743.7	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 1. *Gráfica de caja de trabajo en equipo*



Apertura al entorno

La apertura al entorno requiere que el bachillerato sea proactivo, así como favorecer relaciones sólidas con las comunidades universitarias, dónde lo más significativo es la satisfacción de los estudiantes a través de cambios que representan oportunidades para ellos, no obstante las relaciones con

otras instituciones y las mismas oportunidades son poco exploradas pero no frenan la apertura de la organización. Por lo que se infiere que, *para ser una universidad reconocida se requiere de una exitosa proyección y de la relación con las comunidades educativas (Tabla 5).*

Tabla 5. *Análisis estadístico de la apertura al entorno*

Estadístico	9 Relaciones institucionales	10 Relación con comunidad	11 Aprovechamiento de oportunidades	12 Cambios de oportunidades	13 Universidad proactiva	14 Satisfacción del estudiante
Media	67.40	72.20	61.80	69.40	74.00	71.5
Desv. Std.	31.72	28.87	36.60	33.92	28.11	27.73
Coef. Var.	47.07	39.99	59.72	48.86	38.02	38.80

Nota 1: Medias= 69.37, desviación estándar medias= 4.36, límite superior= 73.73, límite inferior= 65.0

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Recursos

Los mecanismos de trasmisión del conocimiento y las nuevas iniciativas son elementos importantes para alcanzar la enseñanza y el aprendizaje en el estudiante, contando con los recursos más utilizados como las Tics y los materiales adaptándolos rápidamente al servicio de la institución. El compartir experiencias es un componente que la organización considera menos eficaz para la institución, por lo que se infiere que, para lograr los objetivos del aprendizaje se requiere utilizar los recursos como un exitosa transmisión de conocimientos (Tabla 6).

Tabla 6. *Análisis estadístico de los recursos*

Estadístico	15 Comparten experiencias	16 Uso de TICs	17 Implementar iniciativas	18 Adaptación de servicios	19 Materiales para aprendizaje	20 Materiales adecuados de enseñanza	21 Experiencias y conocimientos	22 Mecanismos de conocimiento
Media	63.70	65.20	67.20	66.80	69.80	68.60	74.20	74.80
Desv. Std.	33.53	35.25	31.98	31.23	30.22	27.44	26.05	28.03
Coef. Var.	52.66	54.04	47.59	46.75	43.31	40.03	35.12	37.50

Nota 1: Medias=68.77, desviación estándar medias= 3.98, límite superior= 72.76, límite inferior=64.79

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Al aplicar análisis de varianza (Tabla 7), se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más

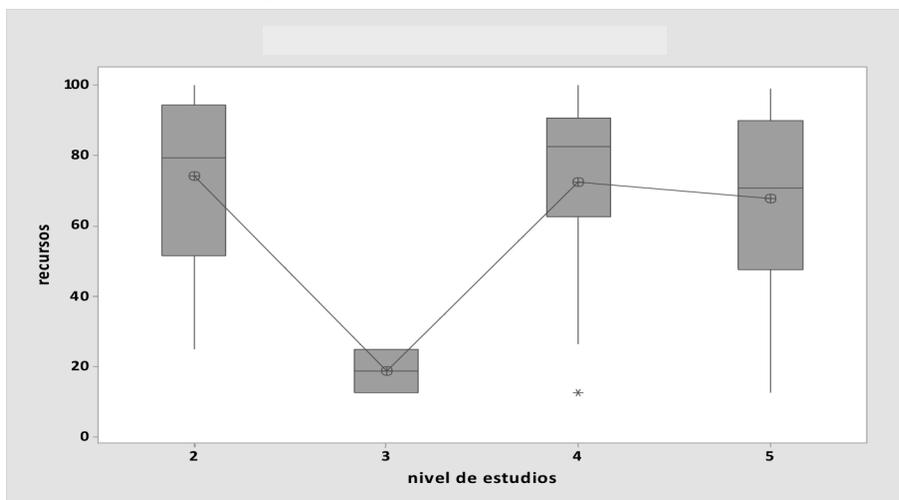
peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 7. *Análisis de varianza para recursos - suma de cuadrados Tipo III*

Fuente	Suma de Cuadrados	GI	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	3031.13	5	606.226	0.86	0.5196
B: sexo 1f 2 m	1069.0	1	1069.0	1.52	0.2285
C: ocupacion	2569.83	4	642.457	0.91	0.4707
D: nivel de estudios	7237.46	3	2412.49	3.43	0.0311
RESIDUOS	19005.9	27	703.923		
TOTAL (CORREGIDO)	30345.6	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 2. *Gráfica de caja de recursos*



Liderazgo

El liderazgo transformacional fomenta la comunicación abierta y continua, enriquecida por la evaluación permanente del desempeño a través de los procesos participativos y la retroalimentación oportuna en la ayuda mutua del personal, el apoyo distribuido favorece la descentralización propiciando la

apertura hacia la visión. Por lo que se infiere que, en el liderazgo convergen varios componentes y que su buen embalaje da por resultado un liderazgo exitoso (Tabla 8).

Tabla 8. *Análisis estadístico de liderazgo*

Estadístico	23 Procesos participativos	24 Apoyo	25 Descentraliza- ción	26 Retroali- mentación	27 Comunicación abierta y continua	28 Distribución	29 Apertura	30 Evaluación del desempeño
Media	71.5	70.1	63.8	70.4	72.0	69.1	68.1	70.9
Desv. Std.	31.4	32.26	31.54	28.22	31.19	29.65	32.34	30.09
Coef. Var.	43.92	46.00	49.41	40.11	43.35	42.92	47.46	42.45

Nota 1: Medias=69.48, desviación estándar medias= 2.596, límite superior= 72.08, límite inferior=66.89

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

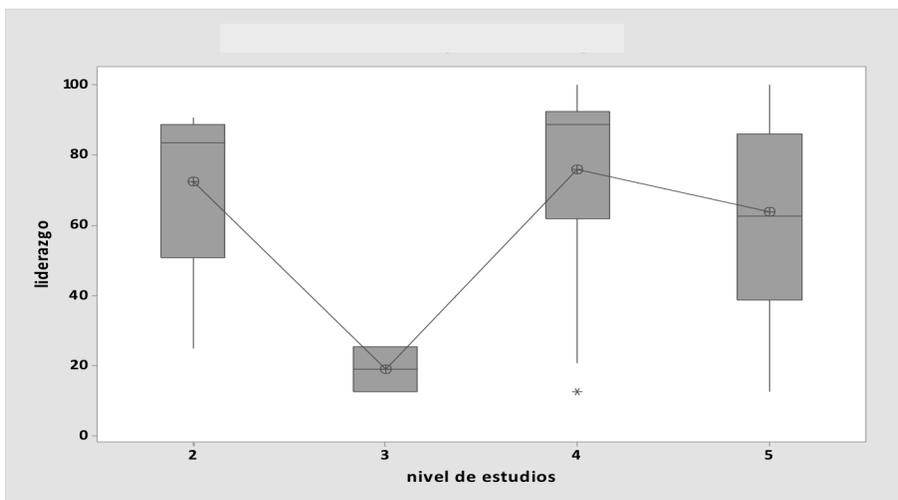
Al aplicar análisis de varianza, se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 9. *Análisis de varianza para liderazgo - suma de cuadrados Tipo III*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	3000.88	5	600.175	0.76	0.5886
B: sexo 1f 2 m	1035.62	1	1035.62	1.31	0.2631
C: ocupacion	2483.82	4	620.955	0.78	0.5461
D: nivel de estudios	7158.32	3	2386.11	3.01	0.0476
RESIDUOS	21409.2	27	792.932		
TOTAL (CORREGIDO)	33409.3	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 2. Gráfica de caja de liderazgo



Estructuras

El fomento a la formación continua es el elemento más importante de la estructura de la organización donde el desarrollo y el aprendizaje están centrados en este último de manera individual y organizacional necesiéndose para ello una comunicación ágil con intercambio efectivo de información, soportándose en una estructura organizacional democrática, por lo que se infiere que, *la institución promueve la formación y el aprendizaje continuo del personal para beneficios de la misma organización* (Tabla 10).

Tabla 10. Análisis estadístico para estructuras

Estadístico	31 Democráticas	32 Comunicación ágil	33 Intercambio de información	34 Fomento de información	35 Desarrollo de aprendizaje individual	36 Desarrollo de aprendizaje org.
Media	61.90	67.50	66.50	73.90	69.90	70.70
Desv. Std.	33.77	31.29	32.57	29.83	29.20	27.06
Coef. Var.	54.56	46.36	48.95	40.39	41.80	38.26

Nota 1: Medias= 68.39, desviación estándar medias= 4.094, límite superior= 72.49, límite inferior= 64.30

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47, p \leq 0.05\%$).

Visión

La visión implica el compromiso con el estudiante como elemento más importante, para ello, se requiere que el personal se sienta responsable de la misma, tenga un conocimiento explícito de ésta y se encuentre alineado con ella, lográndose a través de la comunicación. Por lo que se infiere la visión es transmitida directamente de los directivos al resto del personal pero lograrla es responsabilidad de todos los integrantes de la organización (Tabla 11).

Tabla 11. *Análisis estadístico para visión*

Estadístico	37 Personal alineado	38 Conocimiento explícito	39 Compromiso con el estudiante	40 Comunicación	41 Alto grado de participación	42 Se siente responsable de ella
Media	70.90	72.70	79.80	68.90	70.00	74.60
Desv. Std.	28.69	28.21	27.20	31.42	31.13	27.49
Coef. Var.	40.48	38.82	34.09	45.61	44.44	36.85

Nota 1: Medias= 72.81, desviación estándar medias= 3.964, límite superior= 76.77, límite inferior= 64.84

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Cultura

En la cultura existe una relación de confianza en el personal motivado para la superación y el aprendizaje colaborativo existiendo una reflexión sobre el aprendizaje distinguiéndose dentro de los elementos que la integran como es también el dialogo profesional que se desarrolla en la organización. De esto se infiere que, *en la organización existe una comunicación efectiva y cultura integral lo que permite el aprendizaje de la institución* (Tabla 12).

Tabla 12. *Análisis estadístico para cultura*

Estadístico	43 Relaciones de confianza	44 Diálogo profesional	45 Reflexiones de aprendizaje	46 Colaboración	47 Motivación a superación	48 Existe cultura de aprendizaje
Media	73.10	75.70	78.20	73.40	74.80	73.40
Desv. Std.	28.65	28.49	28.88	29.23	28.98	28.23
Coef. Var.	39.18	37.65	36.93	39.80	38.73	38.44

Nota 1: Medias= 74.78, desviación estándar medias= 1.94, límite superior= 76.72, límite inferior= 72.84

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Valores

El respeto es el valor más sobresaliente en la institución donde el personal se muestra honesto fomentándose el desarrollo humano, para lograrlo es necesario vivir diariamente los valores y que exista apoyo entre el profesorado, por lo que se infiere que existe congruencia entre los valores institucionales y las acciones del personal de la organización (Tabla 13).

Tabla 13. *Análisis estadístico para valores*

Estadístico	49 Se vive diariamente	50 Existe apoyo a profesorado	51 Respeto	52 Fomenta desarrollo humano	53 Personal es honesto
Media	75.10	73.60	81.80	77.30	77.77
Desv. Std.	30.22	31.32	27.69	30.05	30.18
Coef. Var.	40.22	42.56	33.87	38.88	38.85

Nota 1: Medias= 77.09, desviación estándar medias= 3.095, límite superior= 80.18, límite inferior= 73.99

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Barreras al aprendizaje

Las barreras impiden que una institución cambie y se transforme, por lo que el velar por los intereses propios es el elemento que se considera más alto en las barreras al aprendizaje. Buscar los beneficios personales, la excesiva competitividad, la aplicación de soluciones obsoletas, así como la falla en la estabilidad laboral, la comunicación deficiente y los comportamientos defensivos impide el progreso del aprendizaje. De esto se infiere que, *los obstáculos para el logro del aprendizaje organizacional son principalmente los miembros de la institución cerrados al cambio, con actitudes arrogantes y egoístas* (Tabla 14).

Tabla 14. *Análisis estadístico de barreras al aprendizaje*

Estadístico	54 Velar intereses propios	55 Excesiva competitividad	56 Soluciones obsoletas	57 Buscar beneficios personales	58 Comunicación deficiente	59 Comportamientos defensivos	60 Falta de estabilidad laboral
Media	59.40	55.20	45.80	51.70	45.60	45.00	45.80
Desv. Std.	31.55	33.22	33.17	32.45	34.27	34.17	36.29
Coef. Var.	53.14	60.18	72.38	62.74	75.09	75.94	79.26

Nota 1: Medias= 49.79, desviación estándar medias= 5.725, límite superior= 55.52, límite inferior=44.07

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Discusión

Los datos permiten confirmar que existen las condiciones que favorecen que un sistema educativo de nivel medio superior en el sector privado sea una organización que aprende, algunas de estas condiciones como es el trabajo en equipo donde se deben desarrollar los aspectos cognitivos y sociales para alcanzar objetivos colaborativos proyectados, se debe considerar una necesidad y no una metodología a los equipos de trabajo que son unidades fundamentales de producción además de instrumentos de aprendizaje natural conjunto (Blanchard, 2007).

Coincidirá que en la apertura al entorno para ser una institución reconocida se requiere de una exitosa proyección y de la relación con las comunidades educativas, con esto se deduce que los procesos organizativos y transorganizativos se deben orientar hacia el logro de organizaciones inteligentes con capacidad de respuesta y adaptación.

Dentro de esta mejora los recursos en las organizaciones son implementados para la rápida adaptación de las nuevas tecnologías de información y los materiales para el servicio de la institución para crear, adquirir y transmitir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos y comprensiones (Garvin, 1993).

Respecto al elemento del liderazgo, las organizaciones no burocráticas, flexibles y descentralizadas del siglo XXI requieren un nuevo tipo de liderazgo múltiple y disperso dentro de una cultura fuertemente participativa, pues en las escuelas de la actualidad no habrá un solo líder, sino muchos que quieran crear las condiciones para que los miembros de las organización encuentren su propio camino (Leithwood, 1992). Se concluye que deben de converger varios componentes y que su buen embalaje dará por resultado un liderazgo exitoso.

Los resultados resaltan que la institución promueve la formación y aprendizaje continuos del personal. Según Gairin (1999) las instituciones educativas pasan por una serie de estadios para desarrollarse como instituciones que aprenden. Este modelo es de gran interés en la comunidad científica educativa para lograr que en las instituciones educativas faciliten el aprendizaje en sus miembros y continuamente se transforme a sí mismo.

La visión es transmitida directamente de los directivos al resto del personal pero lograrla es responsabilidad de todos los integrantes de la

organización. Para llegar a ser la institución no solo con mayor aceptación de sus egresados, sino que todos van en la misma dirección.

Schein (2003) nos indica que habitualmente, la cultura se manifiesta exteriormente en la forma en que se hacen las cosas en una determinada organización, lo cual da lugar a una serie de rutinas o modos habituales de funcionar que constituye la conducta cotidiana. El aprendizaje se distingue dentro de los elementos que la integran como es también el dialogo profesional en el cual se desarrolla la organización.

Con respecto a los valores que se viven en el bachillerato, en cuanto a la honestidad, se actúa con integridad, congruencia y rectitud en el quehacer cotidiano y hay una conducción del personal con apego a la verdad. Hablando de la responsabilidad, existe un compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad, y por esto, el trabajo se realiza con exigencia y profesionalismo.

En cuanto al desarrollo humano, se construye un ambiente de oportunidades, respeto y confianza para motivar la pasión por el aprendizaje y la superación permanente. Por último, en el servicio, hay una vinculación continua con el entorno para satisfacer sus necesidades con calidad, oportunidad y trato amable. Por lo cual, existe congruencia entre los valores institucionales y las acciones del personal de la organización.

La inestabilidad laboral, entendida como el hecho de tener contrato laboral de corto plazo, la comunicación deficiente y los comportamientos defensivos impiden desarrollo del aprendizaje. Una barrera al aprendizaje muy común entre profesionales es la resistencia al cambio, motivada por la defensa de los propios intereses; entre otras barreras, están la falta de comprensión de las propuestas de cambio y la falta de confianza en quienes las hacen o en uno mismo, el conservadurismo, la tolerancia hacia la incertidumbre, además el compromiso con el estatus presente, plazos y ritmos inadecuados, problemas de recursos como escasez, inadecuación o utilización deficiente, volumen y complejidad de las exigencias del entorno o dirección inadecuada del centro (Antúnez, 1994).

Propuesta y conclusion

Como conclusión del estudio, se lograron los objetivos planteados al inicio de la investigación. El objetivo general fue el de analizar cómo se

produce y se puede mejorar el aprendizaje organizacional en un bachillerato privado a nivel medio superior; con respecto a los objetivos específicos se identificaron los factores que favorecen el aprendizaje organizacional, se reconocieron las barreras que impiden el aprendizaje organizacional, se analizó el estado del aprendizaje del bachillerato privado y se determinó cómo se puede potenciar el aprendizaje organizacional en el bachillerato, siendo producto de todo esto, una serie de propuestas para la mejora del aprendizaje organizacional.

Los factores que favorecen el aprendizaje organizacional se identificaron algunos elementos imprescindibles como: el liderazgo, el trabajo en equipo, la estructura, los recursos, además de la cultura y los valores que se revisaran en la institución; dentro de las barreras al aprendizaje se reconocieron aquellas que impiden la transformación de la organización, siendo algunas de ellas la arrogancia y soberbia por parte del docente, la actitud de resistencia al cambio, entre otras.

Del análisis del estado actual del bachillerato privado, resultó que sí existen las condiciones que favorecen a la institución para que sea una organización que aprende. Para potenciar el aprendizaje individual y organizacional se requieren diferentes propuestas de acción. En primer lugar, es necesario favorecer al empleado docente invitado a tener una calidad de vida, teniendo una estabilidad de trabajo de materias por semestre, realizando una evaluación o supervisión y así mismo incrementando la estabilidad laboral, económica y emocional según los resultados de la supervisión.

En segundo lugar, se requiere realizar un diagnóstico preciso de las necesidades tecnológicas de la institución para proveer las herramientas de manera oportuna. Específicamente dotar de software y hardware especializados y revisar constantemente su funcionamiento para que el docente y personal administrativo tengan un mejor desempeño; así mismo hacer conciencia a los alumnos del uso adecuado y productivo de todos los recursos que la organización tiene para un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tercer lugar, los programas de capacitación deben ser dirigidos a desarrollar el liderazgo transformacional, para propiciar la expansión del aprendizaje y cambio en el personal de la institución.

Para mejorar el trabajo en equipo y lograr una mayor transmisión de conocimientos entre los docentes, se requiere de la elaboración de material, específicamente cuadernillos de trabajo, antologías modulares, exámenes parciales y finales estandarizados para mejorar los criterios evaluación, adecuados de cada materia y realizar una coordinación de trabajo colegiado para la oportuna planeación y retroalimentación del trabajo docente.

Por último, el bachillerato privado como organización que aprende, debe crear y mantener los vínculos con la comunidad universitaria, a través de los convenios y convocatorias realizados en periodos determinados de tiempo, satisfaciendo las demandas de las instituciones de educación superior y del entorno laboral, para transformar constantemente el producto educativo, que son bachilleres competentes.

El potencial máximo de las organizaciones es el capital humano y su mejor activo es la capacidad de aprender. Una organización que aprende tiene la posibilidad de cambiar su entorno y trascender en el tiempo.

“El aprendizaje no solo se limita adquirir conocimiento; sino que el conocimiento adquirido sea funcional en la vida de las personas que lo obtuvieron. En un sentido más amplio el aprendizaje ocurre cuando la experiencia genera un cambio relativamente permanente en los conocimientos o las conductas de un individuo” (Woolfolk, 2006).

Referencias

- Antúnez, S. (1994). La autonomía en los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación, *Revista de Educación*, 54(304), 81-112.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Garnica.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Gairin, J. (1999). Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional, *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 3(1), 85-114.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gutiérrez, H. & De la Vara, R. (2003). *Análisis y diseño de experimentos*. Cd. de México: McGraw Hill

- Leithwood, K. A. (1992). *Transforming leadership. The move to toward transformational leadership*. New York: Educational Leadership.
- Mongomery, D. (1996). The MSI business/academic partnership, the research priority process, and the data Imperative. *MSI Review*.
- Rodríguez, J. M. & Trujillo, J. C. (2007). ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review*, 4(15), 100-119.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Cd. México: Panorama.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Tintoré, E. (2010). Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10(2), 130-148.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. Cd. México: Pearson Educación.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institucion educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Barañáin: Ediciones de Universidad Navarra S. A.