



Antonio José de Sucre
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA



UNITECNAR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



Posgrado en Estudios
Organizacionales



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



Departamento de
Administración

XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO

El aprendizaje organizacional en la Universidad: estudio de caso de la Universidad del Valle de México

Mesa Temática: Aprendizaje-conocimiento, innovación y emprendimiento

Modalidad: investigación concluida

Olga Navarrete Mondragón¹

0000-0002-0553-3098

Mexicana

olganavarretem@outlook.com

Juan Manuel Herrera Caballero

0000-0002-5452-8439

México

juman36@yahoo.com.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa.

C.P. 09340, Ciudad de México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Autor responsable de la comunicación

El aprendizaje organizacional en la Universidad: estudio de caso de la Universidad del Valle de México

Resumen

El aprendizaje es indispensable para las organizaciones; dado que implica un proceso que permite su adaptación en el campo de las organizaciones donde la competencia y supervivencia tienen lugar todo el tiempo, en un ambiente turbulento donde el cambio no sólo es necesario es imperante, el aprendizaje organizacional es un elemento importante a estudiar en el escenario establecido por la contingencia de salud provocada por el COVID-19 y dirigirlo a las organizaciones que en muchos sentidos hicieron cambios contrastantes en su forma de trabajo para continuar operando como lo son las Organizaciones de Educación Superior implica un reto trascendente; ya que del pasado se aprende para estructurar el presente. El aprendizaje no se dejó de lado, únicamente se hizo a través de plataformas diferentes, las estrategias para continuar con las prácticas académicas se hicieron presentes desde el principio. Evidentemente nos encontramos en un momento de disrupción y transformación de la educación. Es por ello que el objetivo de la presente ponencia es presentar los resultados del trabajo de investigación en el marco de tesis doctoral que tuvo como guía la pregunta ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de aprendizaje organizacional en la Universidad del Valle de México a partir de la nueva normalidad?, dando como respuesta la descripción de dicho proceso, siendo esto un aporte al conocimiento en esta área organizacional.

Palabras clave: organización, proceso, adaptación y cambio.

Introducción

"El cambio es la única cosa inmutable"

Arthur Schopenhauer

El ser humano rodeado e inmerso en organizaciones, está constantemente en movimiento llevando a cabo actividades cotidianas como tomar el transporte público, salir a comprar víveres y hacer acto de presencia en organizaciones para llevar a la práctica la vida cotidiana, a partir de la contingencia en el momento en el que se declaró la pandemia la vida social, individual y organizacional se detuvieron instantáneamente, diferentes esferas de lo público y lo privado detuvieron sus actividades y tomaron un momento para reestructurarse y tomar una nueva dirección en la nueva normalidad dominada por el Covid-19, escenario del que hemos formado parte desde finales del 2019, a partir de este momento se implementaron estrategias de cambio con el objetivo de sacar a flote a la sociedad y evitar un inminente colapso; ya que si bien no había forma de detener el derrumbe del sector salud debido a que los casos de contagio sobrepasaron el sistema y éste colapsó en varias ocasiones durante el proceso de *continuar y ponernos de pie*.

Las organizaciones centrales para continuar de algún modo con la vida cotidiana y el desarrollo de la sociedad fueron las escuelas de educación básica, media, media superior y superior, es el tema que llamó mi atención para llevar a cabo mi tesis doctoral; dado que la educación se caracteriza por ser un derecho elemental que nos permite practicar por añadidura otros derechos básicos que adquirimos por ser miembros de la sociedad y sus organizaciones. La comunidad académica llevó a cabo el cierre de

planteles momentáneamente a partir del 23 de marzo hasta el 17 de abril² del 2020, se pensaba de manera tentativa que este finalizaría el 1 de junio del mismo año, con el objetivo de regresar a “finalizar el año escolar”, este hecho considerado un hito en la historia; ya que en ningún otro momento se habían suspendido actividades de más de 1,215 millones de estudiantes en el planeta, incluyendo todos los niveles educativos (UNESCO, 2020). Esto demostró lo conectado que se encuentra el mundo, bajo un modelo económico neoliberal que ha determinado que las instituciones de educación superior respondan al sistema político y económico del país al que se deben, manteniendo relaciones de dominio y subordinación —como decían Foucault y Freire, entre otros (Ballesteros, 2020). Ver hacia el sector educativo en México antes del problema sanitario y en *tiempos de pandemia*, es reconocer que el sistema históricamente se ha ubicado en un estado de crisis por no responder en tiempo y forma a las motivaciones, intereses y necesidades de los alumnos, grupos de académicos y sociedad en general y en este sentido mucho menos estaba preparado para dar respuesta a nuevas exigencias.

La contingencia paralizó al mundo por algunas horas pero posteriormente sólo provocó que las organizaciones llevaran a cabo sus actividades de manera paulatina o que buscaran otros modos de continuar, en este punto es interesante hacer un análisis y recuento de cómo se llevó a cabo el aprendizaje organizacional bajo este escenario, hacer una reflexión del proceso de reestructuración que han llevado a cabo las organizaciones educativas en la tarea *de seguir de pie, continuar y volver a caminar*,

² El decreto se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el 16 de marzo, pero el gobierno de Baja California lo instrumentó hasta el 18.

proceso que denominamos desde nuestra perspectiva organizacional de estudio, *aprendizaje organizacional*.

El aprendizaje no se dejó de lado, únicamente se hizo a través de plataformas diferentes, las estrategias para continuar con las prácticas académicas se hicieron presentes desde el principio. Evidentemente nos encontramos en un momento de disrupción y transformación de la educación, al recuperar en parte la presencialidad y hacer uso de modelos mixtos, incorporando las TIC³ como herramientas de trabajo; si bien es cierto que el uso de las tecnologías en la educación ha generado prácticas innovadoras como la gamificación⁴ de la enseñanza, el *techno-craft*⁵, el *big data* o el *mobile learning*, expresamente no ha sido el centro del cambio en la educación, pero sí un elemento didáctico más que no tiene el alcance de transformar de fondo las prácticas educativas (Adell y Castañeda, 2012).

La presente ponencia tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de investigación realizado en el marco de tesis doctoral que tuvo como guía la pregunta ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de aprendizaje organizacional en la Universidad del Valle de México a partir de la nueva normalidad? A partir de la cual se establece como objetivo general analizar y describir el proceso de aprendizaje organizacional de la Universidad del Valle de México.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el primer apartado se desarrolla el marco teórico, abarcando los conceptos principales que dan sustento teórico

³ A pesar de que nuestro país no estaba preparado para hacer frente a una contingencia de esta magnitud, que ha requerido el uso masivo y abrupto de tecnologías para la educación, es importante reconocer que tampoco se empezó desde cero; ya que hay experiencias educativas alternativas a los sistemas presenciales, que se han manejado con anterioridad, en tanto que no era una experiencia nueva.

⁴ La gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada todo el potencial de los juegos al ámbito educativo para mejorar los resultados.

⁵ Hace referencia al aprendizaje de la programación.

al proyecto; el aprendizaje organizacional y el institucionalismo sociológico, en el segundo apartado se describe la metodología que se siguió para efectuar el trabajo de campo, en el tercer apartado se redactan los resultados, y en el cuarto se ubica la discusión y conclusiones.

Marco Teórico

El nuevo institucionalismo: un marco para entender los cambios de la Universidad

El nuevo institucionalismo sociológico en el análisis organizacional es una herramienta que tiene potencial para explicar diferentes aspectos relacionados con el campo de la educación, a pesar de que en México los trabajos de investigación son limitados, esta perspectiva de análisis figura como una posibilidad significativa para el estudio de la educación superior. Para Acosta y Buendía (2016), el nuevo institucionalismo sociológico trajo consigo conceptos que resultan importantes en el estudio de organizaciones educativas, terminos como el campo institucional, cambio organizacional e isomorfismo, constructos que hacen posible aclarar la complejidad de este tipo de organizaciones considerando el contexto cambiante y turbulento en que están ubicada.

El comportamiento de las organizaciones que forman parte de los campos organizacionales, está regulado por tres pilares: regulativo, normativo o cultural cognitivo, los cuales proporcionan estabilidad al campo (Scott, 2008). En resumen, el campo organizacional es una herramienta de análisis que hace referencia a un conjunto de organizaciones que interactúan de manera formal que están regidas por instituciones regulativas, normativas, cultural cognitivas; en donde cada organización impone influencias coercitivas, normativas o miméticas. La formación del campo hace posible

visualizar el proceso a través del cual se forman vínculos a partir de las interrelaciones y sus consecuencias.

En cuanto a la educación superior, el concepto *isomorfismo*⁶ se comprende como un proceso que obliga a una organización a parecerse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales del sistema (Van Vught, 1996), en este sentido, las instituciones de educación superior se relacionan con otras organizaciones que forman parte del campo, se adaptan a la existencia y a las presiones que otras organizaciones marcan en el ambiente. En algunos casos las organizaciones aplican estrategias de tipo isomórfico como parte del proceso para ajustarse a las demandas del ambiente, en algunos casos este comportamiento que conduce a la homogeneidad bloquea el crecimiento diferenciado.

Las organizaciones de educación de carácter privado han demostrado dinamismo en la creación de programas académicos. La competencia por la percepción de estudiantes entre las universidades impulsa a las instituciones a diversificarse, en búsqueda de nichos de mercado, impulsando el desarrollo de nuevos programas (Jongbloed, 2003). Las nuevas tendencias en educación superior, se caracterizan entre otros elementos por ser flexibles, impartir formación a distancia, haciendo uso de tecnologías de información y comunicación en procesos virtuales, desescolarización, currículos orientados al desarrollo de competencias y disminución del tiempo de estudio (Didriksson, 2008; García-Guadilla, 2003; López-Segrera, 2001 y Zabalza, 2002).

⁶ El isomorfismo, de acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), se entiende como un proceso imitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Integrando la idea de Meyer y Rowan (1977), este proceso ha ocasionado que las organizaciones integren aspectos que son legitimados en el campo, en cuestión de su eficiencia.

Desde esta perspectiva, es posible considerar que el isomorfismo institucional es uno de los factores que tiene influencia en los procesos de estructuración curricular. Entender a las organizaciones desde una mirada institucionalista implica el reconocimiento de la existencia de campos organizacionales que involucra los elementos estructurantes del isomorfismo, en el siguiente esquema se puede apreciar la forma en como estos interactúan:

Los agentes involucrados en el sistema educativo se relacionan dando lugar a la formación de un campo organizacional, la competencia entre las universidades públicas y privadas esta mediada por un pilar normativo, regulativo y cultural cognitivo, se produce el cambio en las prácticas de las organizaciones a partir de la replica de modelos que llevan a cabo organizaciones exitosas; dado que las organizaciones educativas están continuamente buscando mecanismos que les aseguren el prestigio, en tanto que hacer parte de su estructura estrategias de otras organizaciones es una prioridad, pueden adoptar desde su oferta educativa hasta métodos de enseñanza y vinculación con empresas, gobierno y sociedad.

A partir de estas ideas, la educación superior se entiende como un campo organizacional, como espacio social donde conviven diversos intereses, ideologías, perspectivas, políticas y lógicas, en tanto que el campo se constituye mediante la integración de nuevas organizaciones educativas de carácter privado o público, que se guían a través de las normas institucionales que regulan el campo como el estado, las organizaciones que imponen sus prácticas y las evaluaciones son un medio para evidenciar la eficiencia y mantenerse vigente en el mercado, además de conseguir financiamiento.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional, nace como un constructo teórico de la administración, en la sociedad del conocimiento, definido generalmente como la capacidad de crear, organizar y procesar información con el objetivo de generar un conocimiento nuevo ya sea de tipo individual, grupal, organizacional e interorganizacional, propiciando así una cultura organizacional que favorezca y admita el desarrollo de nuevas capacidades, la producción de nuevos productos y servicios. Concretamente es un concepto que ha tratado de definirse desde diferentes perspectivas, en tanto que hay varios teóricos involucrados en la aproximación a su definición.

La temática de aprendizaje organizacional, puede analizarse desde dos perspectivas: aprendizaje como un proceso técnico o visto como proceso social, que se caracteriza o por un encausamiento efectivo de interpretación y respuesta a la información dentro y fuera de la organización, esta perspectiva se enfatiza específicamente en las intervenciones sustentadas en métricas de resultados, como apoyo se tiene a la informática para la recolección de datos donde la expansión de la información es eficiente. La perspectiva del aprendizaje como proceso social, se centra en el modo en que las personas atribuyen un sentido a sus experiencias de trabajo, construyendo a partir de las interacciones sociales que tienen lugar. Esta resuelve algunas limitaciones que provoca la perspectiva técnica; ya que se establece que los datos no tienen significado por sí solos; dado que quienes los representan no son individuos. De acuerdo con Brown y Duguid (1991) (en Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne, 2001), esta perspectiva plantea que gran parte del conocimiento importante en las organizaciones no está plasmado de manera tangible, sino en la organización como una comunidad.

Aprendizaje organizacional como proceso

Para Argyris y Schön (1978), el aprendizaje organizacional es el proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican errores o anomalías y las solucionan mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, incorporando los resultados de sus intervenciones en los mapas e imágenes organizacionales, debido a lo cual, las organizaciones promueven el aprendizaje organizacional cuando comienzan con procesos anti rutinarios, que no contradicen la estructura de la organización.

Citando a Fiol y Lyles (1985), el aprendizaje organizacional, hace referencia al proceso de perfeccionar las acciones mediante el uso de un mejor conocimiento y comprensión, se traduce como una actividad social, en la cual el conocimiento y las capacidades se promueven como parte de la organización, se ejecutan e incorporan como oportunidades para eficientar el aprendizaje. De acuerdo con Daft y Weick (1984), se define como el proceso mediante el cual se generan conocimientos sobre las relaciones que resultan de las interacciones entre la organización y su entorno. Se puede entender como un proceso que comprende “la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento” (Ordóñez de Pablos 2003, p. 168).

En resumen, el aprendizaje organizacional, se concibe constantemente como un proceso mediante el cual las entidades como organizaciones, adquieren y producen información, con el objetivo de modificarlo para que sea un recurso de la misma organización que a la vez sea una herramienta para la adaptación al cambio y transformaciones del ambiente.

Aprendizaje organizacional como una capacidad

Fernández (1999) describe el aprendizaje organizacional como la capacidad organizacional que radica en producir, adquirir y transferir conocimientos, lo que se interpreta como una modificación en la conducta de la organización. Estas modificaciones pueden ser un cambio en las reglas y procedimientos existentes, una variación de los objetivos, políticas y normas, o bien una alteración de los principios y valores fundamentales de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1999) la describen como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Las definiciones anteriormente expuestas proponen en común que el aprendizaje organizacional es una forma de responder a los cambios del entorno, la apropiación de nuevos conocimientos, el cambio de tipo cognitivo que conduce a optimizar la acción individual y colectiva a la par, el pensamiento sistémico y la teoría de uso. Dado que el aprendizaje organizacional, ha sido abordado por un gran número de investigadores y teóricos, desde diferentes perspectivas, como resultado hay diferentes enfoques, sin embargo, las conclusiones son muy similares, entre ellas, destaca que el aprendizaje organizacional produce innovación y procesos de transformaciones, en las pautas de comportamiento de los integrantes en la organización. En esencia, las organizaciones tienen la capacidad de aprender mediante los participantes, en tanto, la constitución y crecimiento de los individuos son un elemento esencial en el andamiaje del aprendizaje organizacional.

En consecuencia, el aprendizaje organizacional debe abordarse desde una perspectiva sistémica, dicho de otro modo, debe entenderse que todos los elementos

constitutivos de la organización son importantes; dado que influyen el proceso de aprendizaje, esto es así ya que este se manifiesta en cada toma de decisiones y de cualquier actividad que implique el talento y las competencias de los participantes en la organización, es así como el aprendizaje organizacional beneficia un modelo de gestión participativo.

Metodología

La mirada epistemológica de la investigación es *constructivista*, este paradigma propone una alternativa a la forma de conocer, partiendo del supuesto, de que la realidad es una construcción social, para Castellano (2012), en el constructivismo “el conocimiento es indisoluble del contexto sociocultural e histórico específico que le otorga significado” (p. 134), por lo que esta investigación parte de la consideración de las organizaciones como formas sociales para dar cuenta de la realidad social.

El proyecto se condujo por una metodología cualitativa; ya que su importancia reside en el cambio de la realidad a partir de la concepción del individuo analizado como sujeto social participante en la transformación del entorno, en este caso de la organización. Asimismo, la investigación cualitativa nos permite entrar al terreno en la significación de los sujetos, en su mundo y sus representaciones (Denzin y Lincoln, 2011).

Dada la complejidad del objeto de estudio es llevó a cabo un estudio de caso; ya que facilitó estudiar el fenómeno como una totalidad, puesto que “los estudios de caso se basan en información de tipo cualitativo, aunque algunos cuentan con información de tipo cuantitativo (...) y frecuentemente se usan para dirigirse a cuestiones descriptivas y normativas, cuando no existe el requerimiento de generalizar hallazgos” (Ruiz, 1996, p. 74-75), el objetivo de este método es estudiar a detalle la unidad de análisis, recolectando datos que se analizan, validan e interpretan para dar cuenta del fenómeno.

La principal herramienta para la recolección de los datos que se usó fue la entrevista semiestructurada *y no estandarizada*, de acuerdo con Hernández (2010) la entrevista semiestructurada permite al investigador establecer un orden para las preguntas, otorgándole libertad de agregar preguntas que sean necesarias durante la entrevista para profundizar en aspectos indispensables. En cuanto a que sea no estandarizada según Kerlinger (1988), la entrevista puede contener una serie de preguntas previamente preparadas, sin embargo, el contenido, la secuencia y la redacción puede ser modificada por el entrevistador cuando lo considere pertinente para obtener información complementaria.

Muestra

El tipo de muestra que se usó en la investigación fue no aleatoria – no probabilística: “bola de nieve”; la investigadora recopiló datos de los miembros de la población objetivo que le fue posible localizar y posteriormente pidió información suficiente para localizar a otros miembros que fuesen parte de la población; ya que el tema era sensible para los miembros de la organización y a quienes se les planteó su participación no quisieron hablar abiertamente o se negaron a participar, en tanto que el acercamiento a los participantes fue a través de recomendaciones de amigos y/o conocidos que la investigadora consideró confiables con la intención de aumentar la muestra, el proceso se continuó hasta que hubo un total de 11 entrevistas exhaustivas.

Fases de la investigación

La investigación se realizó a partir de tres fases, las cuales se describen a continuación:

- i. Se llevó a cabo una investigación documental que permitió comprender el panorama de la Universidad, sus procesos y procedimientos a seguir en el cambio de escenario

de trabajo y adaptación a la nueva normalidad establecida por la contingencia sanitaria.

- ii. Elaboración del instrumento para la recolección de datos y planeación del procedimiento para su aplicación:
 - A. La entrevista se estructuró a partir de 12 preguntas.
 - B. Se contactó con amigos y/o conocidos que tuvieran relación con miembros de la Universidad del Valle de México que contaran con la disposición de participar en la investigación de este modo se obtuvieron los datos de contacto de los participantes.
- iii. Se estableció contacto con los entrevistados con la finalidad de agendar las citas de las entrevistas, en principio se envió el consentimiento informado, al ser devuelto con su respectiva autorización se programó la entrevista para la cual se ofreció la modalidad online a través de zoom o presencial, de acuerdo con sus actividades los entrevistados eligieron una opción así como la fecha y hora en la que se llevó a cabo la entrevista, la cual tuvo una duración de 90 minutos en promedio por participante.
- iv. Se realizaron las transcripciones y análisis de datos a través del programa MAXQDA 2022 a partir de la codificación de la información tomando como base la operacionalización para su clasificación y organización.

Resultados

La entrevista: aprendizaje organizacional en la UVM

La información se que muestra a continuación es el resultado del análisis de las preguntas de las entrevistas aplicadas a los profesores de la Univerisdad del Valle de México:

1. ¿Cómo se lleva a cabo la integración y transferencia de conocimiento al interior de la UVM?

La migración a la modalidad virtual se puso en funcionamiento en una semana, tal integración se describió como abrupta, el proceso de integración de conocimiento se llevó a cabo a partir de capacitaciones, se efectuó bajo la dirección de los coordinadores comunicándose a través de llamadas, WhatsApp, correo y mensajes. Mientras que para la transferencia de conocimiento se hizo uso de plataformas principalmente *teams* para continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje, así mismo se elaboraron manuales, se impartieron cursos y se hicieron reuniones para llevar a término dicha transferencia de conocimiento al interior de la organización.

2. ¿De qué forma la UVM ha empleado el conocimiento como herramienta para modificar su estructura y mejorar procesos?

El conocimiento como herramienta se dio a partir de prueba y error, que ya se trabajara de manera *online* permitió el desarrollo y funcionamiento de la una nueva forma de trabajo tanto la modalidad virtual. El *Know how* que tenía la UVM hizo posible la aplicación del conocimiento vigente, maximizando los procesos que ya se veían haciendo lo cual les permitió hacer frente a la situación producto de la contingencia.

3. En las condiciones cambiantes de la contingencia, ¿De qué forma la UVM se enfocó en crear y producir conocimiento?

La creación de conocimiento en la UVM se llevó a cabo mediante cursos, manuales y digitalización de la biblioteca y material didáctico enfocados en aspectos técnicos en su mayoría, en cuanto a los cursos se impartían de forma periódica cada inicio de curso con

el objetivo de garantizar la adquisición de conocimiento por parte de los miembros de la organización, como parte del esfuerzo de adaptación a la forma de trabajo se hicieron *Workshop* y juntas, sin embargo destacaron los elementos técnicos y es notable una falta de congruencia entre los programas académicos.

4. *¿De qué manera, se realizaron cambios, si los hubo, en los objetivos de la UVM durante la contingencia? ¿Cuáles fueron prioridad?*

En cuanto a los objetivos de la UVM, le dio prioridad a cuidar los empleos, cumplir con indicadores, adaptarse, continuar trabajando, cumplir con los tiempos establecidos, lograr mantener y/o aumentar el número de reinscripción, mantener y/o aumentar la matrícula, retener a los alumnos y mantener su imagen como institución educativa privada de prestigio, en general los objetivos se ubicaban en un marco de continuar con el funcionamiento de la Universidad trabajando en tiempo y forma bajo la referencia de los indicadores.

5. *¿Existió una variación en los principios y valores que permitió a la UVM continuar con sus actividades?*

La UVM transmite un conjunto de **principios y valores** como lo son la misión, visión y valores institucionales generales como el estudiante al centro, calidad en la ejecución, responsabilidad social, compromiso, integridad académica, respeto y lineamientos de interacción con un elemento característico, *ser paternalistas*, existió una variación en los valores de la organización durante la contingencia que le permitieron continuar con su

funcionamiento, cambios que se centraron en cuidar los indicadores y operar bajo una lógica económica.

6. *¿Cuáles modificaciones se realizaron, si las hubo, en las reglas de la UVM para orientar el comportamiento de sus miembros (profesores, alumnos y administrativos)?*

Los docentes consideran que la UVM durante el periodo de contingencia olvidó el reglamento que guiaba a la universidad, intervino en las calificaciones de los alumnos, se volvió una organización más estricta con los profesores en la modalidad *online* mientras que con los alumnos fue más permisiva y flexible. Las reglas que tenían en común los miembros de la Universidad era cuidar el lenguaje, tomar cursos de inducción y firmar el reglamento al inicio de curso. Los alumnos debían firmar su examen al terminar, no era obligatorio que usaran su cámara salvo que estuvieran llevando a cabo una práctica y su asistencia era a través de código QR, en lo que respecta a los profesores se regían bajo un reglamento más riguroso: pase de lista con código QR, checar entrada, salida y tiempo de conexión, dar seguimiento, hacer uso de teams y forms para las actividades académicas, ser flexibles, evaluar constantemente, entregar evidencias, estar al pendiente de los medios de contacto 24/7 y estar bajo supervisión constante, esto en lo que conviene a reglas formales.

7. *¿Cuáles considera que fueron los cambios en las actividades (prácticas y rutinas) de la UVM que le permitió continuar con sus funciones?*

El cambio de actividades se llevó a cabo en tres diferentes fases: 1. Virtual 100%, fue una adaptación para continuar con el funcionamiento de la universidad, que se caracterizó por el

uso de plataformas y trabajo online, se capacitó a los miembros de la organización, se cancelaron las prácticas y se impartió únicamente teoría, debido a esto algunas carreras que requerían práctica por completo tuvieron que cerrar, 2. La fase híbrida: requirió un porcentaje de alumnos en la modalidad presencial y otros de forma virtual, las prácticas se llevaron a cabo mediante simuladores y 3. Regreso a presencial: La Universidad preparó el regreso con equipo con fines tecnológicos y para preservar la salud (protocolos de actividades).

8. *¿Cuáles fueron los cambios estructurales de la UVM durante la contingencia?*

Los cambios estructurales de la UVM durante la contingencia se distinguen en cinco áreas: *evaluación y planeación*; la universidad proporcionó los planes de trabajo, *uso de recursos*; equiparon a la universidad para el regreso a clases, se hizo un monitoreo constante y se establecieron protocolos para una sana interacción, sin embargo los protocolos y equipo no fueron suficiente ya que se presentaron diversas fallas como ventanas clausuradas y problemas con el equipo, *organización del trabajo*; se redujo la plantilla de profesores, se presentó una rotación de personal constante y eliminaron el área de TSU, *forma de trabajo*; se llevó a cabo en tres fases: virtual, híbrido y presencial y *la comunicación entre áreas*, fue a través de correo, capacitación virtual y manuales con las direcciones de correo de las áreas de trabajo.

9. *¿Cuáles fueron las actitudes de los profesores, alumnos y directivos ante las modificaciones de la estructura y mejora de procesos de la UVM?*

Las actitudes de los miembros de la UVM fueron cambiantes con el paso del tiempo, los profesores al comienzo de la contingencia mostraron actitudes de resistencia, reprobación, desacuerdo y desconcierto, después del primer año de pandemia su actitud

cambió, hubo conformidad y resignación entre los profesores jóvenes, sin embargo este cambio no fue homogéneo, los profesores mayores de 40 años continuaron con una actitud negativa, tenían miedo, incertidumbre y actuaban con rechazo.

Entre los alumnos al comienzo del cambio de modalidad 100% virtual sus actitudes fueron diversas y cambiantes con el paso del tiempo: un primer grupo de alumnos tuvieron una actitud de aceptación y conformidad, quienes mostraron reprobación y nulo interés con el paso de los días también presentaron poca integridad en su actuar, el tercer grupo de alumnos que exhibieron compromiso, con el paso del tiempo comenzaron a desertar. En lo que respecta a los administrativos, también hubo diferentes actitudes, quienes estuvieron en desacuerdo, con incertidumbre y duda de cómo enfrentar la situación, otros tuvieron una actitud nefasta, algunos otros de apoyo y se mostraron amigables con los docentes y hubo quienes estuvieron cómodos y conformes.

10. Con la finalidad de mantener el desempeño y proporcionar resultados ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de nuevas capacidades y competencias de los miembros de la UVM?

La UVM con la finalidad de mantener el desempeño y proporcionar resultados, brindó cursos y capacitaciones a sus miembros para adquirir habilidades con el objetivo de hacer frente a la situación cambiante, las capacitaciones se llevaron a cabo constantemente durante la contingencia, durante el primer año se dio prioridad a los aspectos técnicos, en el segundo año se ofrecieron conferencias, cursos y capacitaciones con algunas orientaciones de ética, plagio y apoyo, sin embargo todas las capacitaciones fueron generales y consideradas como insuficientes o deficientes por los docentes; ya que no se ofrecieron capacitaciones con orientación en pedagogía y/o enseñanza-aprendizaje, cuando los docentes consideraban necesario solicitaban asesorías privadas, si no se

tomaban los cursos y capacitaciones obligatorias había sanciones como no pagar las clases dadas o no hacer reconstrucciones.

11. ¿Cuáles sectores participaron más en los procesos de cambio, transformaciones y toma de decisiones de la UVM?

Los principales participantes de la organización que se involucraron en las transformaciones de las actividades de la UVM fueron: Dirección de Servicios Administrativos (DSA), encargados de tomar las decisiones de manera formal, Centro de Atención al Estudiante (CAE), encargados del contacto con alumnos y profesores, Directivos Nacionales de Programa, Desarrollo Docente, se responsabilizaban de la capacitación y dar seguimiento a la parte operativa, Personal administrativo, responsables de dar atención a los profesores y resolver dudas, los Docentes, Coordinadores quienes daban la cara ante los problemas que tuvieran los docentes, tenían contacto con alumnos, profesores y directivos, fueron quienes tomaron las decisiones de manera informal y Recursos Humanos, encargados de apoyar en ausencia de los coordinadores.

12. De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que existe aprendizaje organizacional en la UVM antes y después de la contingencia? / ¿Cómo describiría el proceso?

El proceso de aprendizaje organizacional de la UVM en el marco de la contingencia de acuerdo con los docentes fue reactivo, su capacidad de respuesta fue inmediata y rápida, invirtieron mucho tiempo para el regreso a clases en el establecimiento, recibieron apoyo de Grupo Laurent en el aspecto económico y se apoyaron del conocimiento previo, “ya tenían la manera de cómo hacerlo, simplemente lo hicieron a gran escala”, la

universidad demostró que es una organización con la capacidad de cambiar, entre los elementos que permitieron el cambio y adaptación a la organización destaca el aprender a ser más tolerantes, ser empáticos y flexibles, aprender a responder a la fuerza, que la plataforma de trabajo no fallara y se enfocaron en capacitación técnica, como aparte de la capacitación implementaron cursos de apoyo, Bullying, Acoso y violencia con la intención de cuidar la interacción, algunas áreas aprendieron más que otras, el aprendizaje del área operativa ocurrió en los docentes y coordinadores, quienes aprendieron a manejar los cambios y como hacerlos, en tanto que algunos docentes consideran que no existió un aprendizaje; ya que continuaron con los clúster y los docentes cada vez eran menos y la carga de alumnos mayor.

Discusión y Conclusiones

El aprendizaje organizacional es un proceso que comprende diversos elementos entre ellos la capacidad de una organización para hacer cambios en aspectos cognitivos y conductuales para mejorar la capacidad de actuar y hacer frente a un contexto diferente, la Universidad del Valle de México demostró que su capacidad de actuar a través de la adaptación es inmediata, dicha adaptación se llevó a cabo de manera rápida; en una semana ya habían completado el proceso de cambio a una nueva modalidad, online 100%, gracias al conocimiento previo con el que se contaba, este apoyo implicó el elemento diferenciador con otras Organizaciones educativas que no pudieron responder a esa velocidad, en este sentido la UVM demostró su capacidad de respuesta ante los cambios contextuales para continuar con sus actividades.

El conocimiento fue un elemento importante en ese proceso, en cuanto a la integración y transferencia, si bien estuvo presente, se manifestaron problemas en la

comunidad debido a que se enfocaron en responder a los cambios y adaptarse, la transferencia, integración y creación de conocimiento se enfocó en aspectos técnicos y el uso de herramientas tecnológicas que mantienen de pie las estructuras que dan lugar a las actividades cotidianas dejando de lado aspectos psicosociales elementales que trastocaron la existencia de los participantes y en tanto el funcionamiento y rendimiento de la organización, después del segundo año la universidad hizo un intento por resarcir los vacíos que se generaron en sus miembros debido a la forma de trabajo de la nueva modalidad y los cambios efectuados en ella, sus exigencias y problemas. Un aspecto a considerar y resaltar en el conocimiento es el uso de este como una herramienta, el *know how* implicó llevarlos un paso adelante en el proceso de adaptación, la Universidad se continúa posicionando en la competencia entre las universidades privadas.

La adaptación y respuesta inmediata de la UVM, implicó una transformación en los objetivos principalmente, dado que es una organización con fines de lucro los números en cuanto a los indicadores de matrícula y capital eran el fundamento, se enfocaron en el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos, en captar alumnos y retenerlos en la medida de lo posible, sin embargo la calidad en el servicio y la responsabilidad social fue notablemente puesta en segundo lugar, en medida en que la organización es un órgano formador de profesionistas continuo pero en apariencia; ya que su preocupación fue mantener una *imagen* de la universidad inquebrantable, la base de su continuar fue la apariencia y su forma de demostrar su funcionamiento eran los indicadores a costa de los procesos precarios incluyendo la enseñanza-aprendizaje.

En consecuencia, los principios y valores también se vieron modificados en este camino a la adaptación, se enfocaron en una lógica económica, en lograr los números y menos en el desarrollo académico de los estudiantes, no existieron esfuerzos por llevar

a cabo la inclusión, es un área en el que pueden continuar trabajando, el control y la eficiencia se persiguen a toda costa comprometiendo la mejora de procesos, con el paso de los meses la universidad incluyó exámenes para profesores de la filosofía institucional y la agregaron en las presentaciones de las clases, como un intento por recuperar aspectos de la identidad organizacional y composición de la imagen que tenían tanto trabajadores como alumnos, la cual que se dejó de lado por operar sobre la marcha con el único objetivo de no sucumbir.

Así mismo, las reglas base se dejaron de lado durante la contingencia, predominó el ser flexibles con los alumnos e implementar mayores herramientas de control con los profesores, estos se sintieron controlados y vigilados, pero no apoyados, las reglas se ubicaron en uso de herramientas para garantizar la participación y elaboración de actividades correspondientes, cuidar la interacción incluyendo el lenguaje y uso plataformas. El apoyo para los profesores puede ser catalogado como insuficiente y en lo que respecta con los alumnos, se les apoyaba cuando estos podían significar aporte económico a la institución, en este sentido se implementó un mecanismo de rescate para los alumnos que presentaran problemas para acreditar sus materias, en palabras de los profesores “pasar a los alumnos por pasarlos”, sin embargo la organización presentó una doble cara ante esta situación; ya que cuando los alumnos presentaban problemas con los pagos, se ofrecían pocas o nulas oportunidades para continuar con los programas académicos, en lo que respecta a las reglas informales, cuando la organización “daba la espalda” a los alumnos, los profesores se mostraban flexibles y les ayudaban utilizando los “los vacíos legales” que les era posible, así como modificar procesos que estaban en sus manos, como cambio de calificaciones, asistencia y evidencias.

En lo que respecta a los cambios en las actividades de la UVM, su primer paso fue el cambio de escenario de trabajo online 100%, lo que implicó impartir teoría únicamente, implementación de los grupos cluster, los cuales dificultaron las actividades de los profesores dada la cantidad de alumnos además de que no todos tenían el mismo nivel de conocimientos; ya que pertenecían a diferentes niveles, cuando se plantea el regreso se presentan problemas con la adaptación y preparación del escenario, aspectos que se califican como reprobables para los profesores, en este punto se puede considerar que el *aparentar / mantener la imagen* continuaba haciendo mella en el funcionamiento con la calidad de la institución educativa, el funcionar con lo que se tenía alimentando los aspectos técnicos y rescatando a sus alumnos a pesar de las carencias de conocimiento fueron el cambio de actividades que permitió a la UVM continuar operando y mantener su matrícula.

Las actitudes de los participantes fueron cambiando con el paso de los meses, después de que no hubo una fecha de retorno a las actividades se que consideraban *normales*, en principio dado que en su mayoría los procedimientos eran distintos e implicaban más trabajo y tiempo, los participantes tenían una actitud de rechazo en su mayoría posteriormente aceptaron la nueva situación y mostraron conformidad, pero en este sentido más que conformidad y consenso hubo resignación y esperanza por mantener un trabajo por parte de los docentes y por otro lado continuar con sus estudios de los estudiantes, a pesar de las condiciones.

Los docentes no desarrollaron nuevas capacidades o habilidades, únicamente fueron capacitados para operar bajo las nuevas condiciones, las capacitaciones que se impartían eran en términos generales para cubrir el conocimiento de uso de plataformas y herramientas tecnológicas, en un sentido metafórico, la UVM navegó con lo que tenía

y surfeaba las olas de los cambios exigidos por el contexto, reparando los daños en los espacios del barco de la institución con elementos técnicos, modificando la fachada y dejando que se filtrara el agua por las ranuras provocadas por los cambios abruptos, inundación que quiso reparar con la implantación de la filosofía institucional, sin embargo hasta el momento los profesores quienes trabajaron codo a codo en estos procesos de aprendizaje y continuaron con su funcionamiento significativamente fueron los docentes quienes se mantuvieron al frente de los alumnos sosteniendo una imagen de la organización sin problemas mientras que los coordinadores eran los mediadores entre los directivos y altos mandos y los docentes, de manera informal se encargaban de aplicar los cambios de acuerdo con las condiciones de los campus.

En este sentido cabe recalcar que la Organización en el proceso de aprendizaje fue de tipo reactivo, tuvo la capacidad de adaptarse, generar cambios y mantenerse funcionando, sin embargo, no existió una mejora de procesos, en estricto sentido estos se volvieron más burocráticos, aún no existen consecuencias significativas o visibles en su totalidad sobre los procedimientos que se llevaron a cabo durante la contingencia, si bien en cuanto a comportamiento los docentes se mostraron flexibles para con sus alumnos, sin embargo una evidente flexibilidad por parte de los profesores e institución hizo que los alumnos aprovecharan dicha situación para pasar las materias en este sentido los grupos cluster favorecieron a los alumnos, pero implicaron más trabajo para los docentes quienes debían *anivelar* el grupo; ya que los estudiantes tenían diferentes niveles, era notoria la diferencia y las carencias de conocimiento.

La UVM al continuar teniendo como referente los indicadores y ya que estos no fueron trastocados drásticamente de acuerdo con los análisis de la institución, continuaron con los cambios realizados en la universidad sin tomar en consideración el

desgaste y daños colaterales que estos trajeron a los miembros de la organización, en este sentido apretaron más a sus trabajadores, haciendo que funcionaran cada vez con menos para hacer más, mostrando un beneficio económico para la institución.

El papel central de la institución educativa en la sociedad, en especial de nivel superior, hablando de universidades, se plantea como una institución que tiene la necesidad de participar en las nuevas formas de producción de conocimiento con la finalidad de propiciar las conexiones entre la ciencia y la sociedad tomando en consideración las aplicaciones contextuales.

Las organizaciones dirigidas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables elementales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona, que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

En este sentido el aprendizaje de la organización se llevó a cabo de manera parcial; ya que más que un aprendizaje organizacional tuvo lugar un aprendizaje social e individual, fueron algunos sectores y participantes quienes aprendieron como actuar ante los cambios inminentes del contexto, de tal modo que el aprendizaje organizacional se manifestó como una cortina que va de la mano con la imagen de la organización, sin embargo los cambios que “permitieron continuar” a la universidad juegan un papel para reaccionar ante situaciones de este tipo pero no es la base para la creación de un plan que tenga como sustento la creación y producción de conocimiento; ya que la detección

El aprendizaje organizacional

de errores y solución de problemas se enfocó en el área técnica únicamente lo cual deja en desventaja otros elementos sustanciales en la organización incluyendo la formación de habilidades y capacidades de los participantes.

REFERENCIAS

- Acosta, A. y Buendía A. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. *Revista de la Educación Superior*, 9-23.
- Adell, J. y L. Castañeda, (2012). *Tecnologías emergentes, ¿pedagogías emergentes?*, en J. Hernández, M. Pennesi, D. Sobrino y A. Vázquez (coord.), *Tendencias emergentes en educación con tic* (13-32). Barcelona: Asociación Espiral, Educación y Tecnología.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Aprendizaje organizacional: una perspectiva de la teoría de la acción*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ballesteros, G. (2020). Igualdad educativa y postpandemia. En IISUE (Ed.), *Educación y pandemia. Una visión académica* (183-194) México, UNAM. Recuperado de: <http://www.iisue.unam.mx/nosotros/covid/educacion-y-pandemia>.
- Castellano, Ma. (2012), *Definiciones teóricas y áreas de investigación propuestas desde el constructivismo*, en publicaciones latinoamericanas de psicología y educación presentes en la base de datos Redalyc Perú, Volumen 2.
- Daft, R. y Weick, K. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*. (9), 284-295.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). *Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research*. En *The SAGE handbook of qualitative research*, 1-13.
- Didriksson, A. (2008) "The role of higher education for human and social development in Latin America and the Caribbean". In GUNI, *Higher Education in the World 3*. New York: Palgrave Macmillan.

Easterby-Smith y Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. En Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica (pp. 15-38). São Paulo, Brasil: Editorial Atlas.

EcuRed (2021). Universidad del Valle de México. ECURED. Recuperado de:
https://www.ecured.cu/Universidad_del_Valle_de_M%C3%A9xico

Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Journal*, 10 (4), 803-813.

García-Guadilla, C. (2003). Balance de la década de la globalización y de las políticas educativas en los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe. CLACSO. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales: Buenos Aires.
Recuperado de:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D3056.dir/2gguadilla.pdf>

Guía Universitaria (2021). Directorio Universitario. Guía Universitaria. Recuperado de:
<https://guiauniversitaria.mx/top-10/>

Hernández, S. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Jongloed, B. (2003). "Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets", en *Higher Education Quarterly*, 57(2), 110-135.

Kerlinger, F.N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.

Lopez-Segrera, F. (2001) Globalización y educación superior en América Latina y el Caribe. Colección Respuestas No. 18. Ediciones IESALC/UNES: Caracas.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, CDMX: Oxford University Press.

Ordóñez de Pablos, P. (2003). Aprendizaje organizativo en un contexto internacional: implicaciones para la gestión de conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), 205-216.

UNESCO (2020). El coronavirus covid-19 y la educación superior: impacto y recomendaciones, Recuperado de; <https://www.iesalc.unesco.org/2020/04/02/el-coronavirus-covid-19-y-la-educacion-superior-impacto-y-recomendaciones>.

Universia (2021). Universidad del Valle de México. Universia Recuperado de: <https://www.universia.net/mx/universidades/universidad-valle-mexico.01509.html>

Universidad del Valle de México (2021). Página oficial de la Universidad del Valle de México. Recuperado de: <https://uvm.mx>

Ramos, L. (2006). Educación superior y el estudio de realidades locales, una aproximación a la estructuración del campo organizacional en un municipio. *Revista Análisis Organizacional*, 504-542. Recuperado de: <http://remineo.org/repositorio/rao/aonc/aoe2016.pdf>

Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.

Scott, R. (2008), *Institutions and Organizations*, Sage, California, 47-71.

Van Vughts, F. (1996). "Isomorphism in Higher Education? Towards a Theory of Differentiation on Diversity in Higher Education Systems", en Meek, Lynn, Leo Goedegebuure, Osmo Kivinen y Risto Rinne (eds.). *The Mockers and the*

Mocked: Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence and Diversity in Higher Education. Surrey: Pergamon.

Zabalza, M. (2002). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas.

Narcea: Madrid.