

EL TRABAJO DE LOS COLECTIVOS PEDAGÓGICOS COMO POTENCIADORES DEL APRENDIZAJE PEDAGÓGICO ORGANIZACIONAL

Autores: Dra. C Meivys Páez Paredes (meivys@upr.edu.cu)

Dra. C Teresa de la Caridad Díaz Domínguez (tdiaz@upr.edu.cu)

Dr. C Reinaldo Meléndez Ruiz (reinaldo.melendez@upr.edu.cu)

RESUMEN

El trabajo que a continuación se presenta aborda el cómo el trabajo realizado por los colectivos pedagógicos en la formación de profesionales tanto pre como en posgrado, a través de un proceso de aprendizaje organizacional, permite crear bases de valor para la toma de decisiones en la Educación Superior. El hacer consciente, explícita y sistemática la gestión del conocimiento pedagógico que producto de este aprendizaje organizacional y del trabajo de los colectivos pedagógicos se da de manera implícita, es el objetivo de este trabajo.

Palabras claves: aprendizaje organizacional, colectivos pedagógicos, gestión de conocimiento

ABSTRACT

The work presented below addresses how the work done by educational groups in the training of professionals both pre and graduate, through a process of organizational learning creates bases value for decision-making in Education Higher. Making conscious, explicit and systematic management of product pedagogical knowledge that this organizational learning and collective pedagogical work is given implicitly, is the aim of this work.

Keywords: Organizational learning, educational groups, knowledge management

INTRODUCCIÓN

En la era actual, caracterizada por fenómenos como la globalización y la evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, no queda duda acerca de que el conocimiento constituye el valor más importante para lograr el éxito en cualquier organización. La habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentarse a las turbulencias del entorno.

Desde la última década del siglo XX, se vislumbraba al conocimiento como el elemento básico para la creación de valor de la organización del siglo XXI, por tanto, una gestión específica de éste, se hace necesaria para satisfacer las necesidades y objetivos institucionales. En 1993, Drucker planteaba que se está entrando en la sociedad del conocimiento, en la cual el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y será el conocimiento. Sostiene que el conocimiento que posee cada miembro de la organización debe ser adquirido por el resto a través del aprendizaje y la experiencia.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) como organizaciones no escapan de estas incidencias del entorno, más aún cuando es el conocimiento su principal activo. Un valor importante dentro de las universidades y en específico en el proceso de formación de profesionales lo constituyen los conocimientos pedagógicos y la implicación de estos en el desarrollo de los demás procesos formativos y la toma de decisiones al respecto, entanto el conocimiento pedagógico es entendido como el conjunto organizado de datos, información, experiencia, valores y saber hacer que construyen y reconstruyen de manera constante los docentes y la organización a partir de la confrontación de la teoría y la práctica pedagógica, en una relación dialéctica con el contexto y en un momento histórico determinado. (Larroyo, 1949); (Moore, 1974); (Vasco, 1990); (Vasco, 1994); (Vivas, 1997); (Fuxá, 2004); (Díaz, 2006).

En la construcción del conocimiento pedagógico en las Instituciones de Educación Superior juega un papel fundamental los colectivos pedagógicos en todos sus niveles estructurales y el trabajo que desde la práctica diaria les permite confrontar con la teoría, para alcanzar una crítica reflexiva sobre el conocimiento que se construye, en tanto están preparados para analizar y decidir, estos colectivos se establecen con criterio de larga permanencia y conscientes de que son una herramienta estratégica dentro de la organización. Sus miembros representan los diferentes estratos y funciones, intercambian información,

conocimientos, criterios y actitudes con apoyo total para la toma de decisiones, enterados cada uno de la presencia de los demás; orientados a lograr objetivos e intereses de la organización, con elevado compromiso, sentido de pertenencia y cohesión, generalmente bajo la administración de un líder. Por tanto, para el desarrollo con calidad de los procesos formativos y en específico del proceso de formación profesional es imprescindible que esos profesores, investigadores y demás personal que intervienen en él, sean conscientes del proceso de gestión de los conocimientos pedagógicos y permitan que estos alcancen un nivel organizacional, lo que va a permitir enfrentar las transformaciones de la nueva universidad cubana.

La gestión del conocimiento busca facilitar que la organización y sus miembros apliquen su capital intelectual (Stewart, 1997) de la manera más eficaz posible, y se beneficien de ello. Generar sinergia, hacer visible el conocimiento y mostrar su papel en las organizaciones a través de diversas herramientas, desarrollar una cultura intensiva de este potenciando conductas de aprendizaje organizacional y actitudes proactivas de buscarlo y ofrecerlo a lo largo de la organización y construir infraestructuras de conocimiento, no solo técnicas sino también conexiones entre las personas, que estimulen la colaboración y permitan crear equipos de alto desempeño. La Educación Superior cubana se caracteriza por un marcado quehacer en el orden pedagógico desde el nivel individual del profesor hasta los colectivos pedagógicos en todos sus niveles curriculares. Las influencias provienen de distintas fuentes: las investigaciones pedagógicas, la superación docente de los profesores y el desarrollo del trabajo metodológico en sus dos formas, docente y científico metodológico. Los resultados de este quehacer diario impactan directamente los procesos formativos, tanto influyen en la toma de decisiones y en las transformaciones de la Educación Superior cubana y en las particularidades de cada centro.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta son las experiencias que se dan en la práctica diaria y que muchas veces no constituyen fuente para el desarrollo de investigaciones pedagógicas o para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos conocimientos de los que se ha hablado anteriormente deben exigirse como la fuente de valor principal para el avance pedagógico y didáctico de la universidad, por tal motivo no se debe esperar a que concluya un proyecto, se escriba un libro o se envíe un artículo a una revista o conferencia, para conocer en que trabajan nuestros profesores.

DESARROLLO

El valor que tiene el conocimiento y sobre todo el conocimiento organizacional en las instituciones de esta era, han llevado a que la creación o desarrollo de organizaciones inteligentes (Choo, 1999) sea una preocupación de muchos investigadores sociales y directivos de empresas. La corriente humanista de los años cincuenta y las propuestas del desarrollo organizacional de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las organizaciones, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios vertiginosos del entorno. "La base conceptual de los diversos modelos que se han creado con ese propósito, se encuentra en la psicología social y la dinámica de grupos, las ciencias de la comunicación y la teoría de los sistemas organizacionales, y se ha incorporado recientemente la epistemología o teoría del conocimiento, para fundamentar la teoría de la información y la administración del conocimiento." (Palacios Maldonado, 2000).

La gestión del conocimiento en una organización inteligente, es decir, que aprende y busca facilitar que los empleados y la propia organización apliquen su capital intelectual de la manera más eficaz posible y se beneficien de ello. Esto implica generar sinergia y hacer visible el conocimiento, mostrar su papel en las organizaciones a través de diversas herramientas, desarrollar una cultura intensiva de este potenciando conductas de aprendizaje organizacional y actitudes proactivas de buscarlo y ofrecerlo a lo largo de la organización, constituir infraestructuras de conocimiento no solo técnicas, sino también conexiones entre las personas, que estimulen la colaboración y permitan la creación de equipos de alto desempeño, donde sus integrantes sientan que la colaboración es la base de la confianza, donde los roles y tareas estén distribuidas pero sean flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde esté considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que les permita sentirse involucrados con esa meta u objetivo común que todos comparten y tienen clara y donde la comunicación sea fluida y marcada de positividad, que abra paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permita discutir y desarrollar ideas junto con la capacidad de escucha como catalizador esencial, donde los integrantes creen los espacios para aprender, crear e innovar y donde el líder formal sea un facilitador de estos espacios. Este valor que imprime la gestión del conocimiento a la organización a través del trabajo de los equipos de alto desempeño, se manifiesta en la toma de decisiones que deben desarrollar los gerentes, que tiene

como uno de sus roles principales tomar una serie de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

La búsqueda de espacios y estructuras organizativas que faciliten el flujo de conocimiento en la organización, la forma propicia para el desarrollo del aprendizaje organizacional y una toma de decisiones eficiente, ha provocado el desarrollo de propuestas tanto en el orden teórico como práctico; diversos son los enfoques que lo han promovido y sobre la base de ello, se expondrán los que se consideran han influenciado más en el desarrollo de modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones ya sea en el ámbito empresarial o educacional. En tal sentido, la gestión del conocimiento se ha nutrido de otras teorías y disciplinas que permiten explicar los procesos y subprocesos que se desarrollan para alcanzar tales objetivos. Dentro de estas, tienen un papel especial el aprendizaje organizacional y el capital intelectual; tal es así, que en la bibliografía es común encontrar estos tres elementos (gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y capital intelectual) en una relación tan dependiente que es difícil delimitar hasta dónde llega uno y comienza el otro.

El Aprendizaje Organizacional es más que la suma de las partes del aprendizaje individual (Dogson, 1993). Una organización no pierde sus capacidades aprendidas cuando los miembros dejan la organización. El aprendizaje organizacional contribuye a la memoria de la organización. Así, el desarrollo de los sistemas de aprendizaje no solo influye a los miembros actuales, sino también a los miembros futuros, debido a la acumulación de historias, experiencias y normas. Crear una organización que aprende esencialmente la mitad de la solución de un desafiante problema. Igualmente importante es la creación de una organización que esencialmente significa que la organización es capaz de olvidar algo de su pasado. Así, el aprendizaje ocurre en medio de tales factores que están en conflicto (Dogson, 1993).

Argyris y Schon (Argyris y Schon, 1978), definen tres tipos de aprendizaje organizacional:

1. Aprendizaje de circuito simple. Este ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas. Según Dogson, 1993 aprendizaje de simple circuito puede ser comparado con las actividades que agregan a las bases del conocimiento, a las capacidades arraigadas a las rutinas, sin alterar la naturaleza fundamental de las actividades de la organización. Este aprendizaje también ha sido llamado "aprendizaje de nivel inferior" (Fiol y Lyles, 1985), "aprendizaje adaptativo" o "Copiando" (Senge, 1995) y "aprendizaje no estratégico" (Mason, 1993).

2. Aprendizaje de circuito doble. Este ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas, y objetivos existentes. Double-loop learning implica el cambio de las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas (Dogson, 1993) de la organización. Aprendizaje de circuito doble también es llamado “aprendizaje de alto nivel” (Fiol y Lyles, 1985), “aprendizaje generativo” o “aprender para ampliar las capacidades de una organización” (Senge, 1995) y “aprendizaje estratégico” (Mason, 1993). El aprendizaje estratégico se define como “el proceso por el cual una organización tiene sentido de su entorno, de maneras que ensanchan la gama de objetivos que puede perseguir o de la gama de recursos y acciones disponibles para procesar estos objetivos.” (Mason, 1993)

3. Aprendizaje secundario. Esto ocurre cuando las organizaciones aprenden cómo realizar aprendizaje de circuito simple y de circuito doble. Las primeras dos formas de aprendizaje no ocurrirán, si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir. Cuando uno está enterado de su ignorancia, se motiva por aprender. Esto significa identificar las orientaciones o los estilos de aprendizaje y los procesos y las estructuras (factores facilitadores) requeridas para promover el aprendizaje. Este conocimiento hace que la organización reconozca que las necesidades de aprendizaje tienen que satisfacer y qué entorno y procesos apropiados necesitan ser creados. Esto también significa reconocer el hecho de que los períodos muy largos de retroalimentación positiva o la falta de buena comunicación, pueden bloquear el aprendizaje.

Al realizar un análisis de los modelos de gestión del conocimiento que han marcado pautas en este sentido, se constata que hoy las organizaciones orientadas al aprendizaje tienen como eje fundamental al equipo, provocando la generación del conocimiento y las dinámicas que trascienden lo individual y buscando que estos equipos a través del trabajo colaborativo, se conviertan en equipos de alto desempeño (Arenada, Cordero, y Landaneta, 2006), (Fernández, 2006). Las organizaciones orientadas al aprendizaje, asumen que el conocimiento acumulado de sus miembros o de ella misma, solo tiene valor si fluye, ya sea de individuo a individuo o de grupos a grupos, pero siempre buscando transformaciones que permitan desarrollo.

Al particularizar en el conocimiento pedagógico, la visión general de su gestión no cambia, sino que toma sentido en el contexto universitario, en tanto los procesos internos que se realizan para gestionar el conocimiento pedagógico, se expresan en la práctica pedagógica diaria en la universidad y en sus procesos formativos.

El impacto de este conocimiento se observa en los modelos mentales compartidos, reglas de decisión, estructuras y estrategias que se materializan de

forma directa en el proceso de formación de profesionales a partir de la incidencia que tienen en él las investigaciones pedagógicas en la Educación Superior, realizadas dentro y fuera de la universidad, la superación profesional y científica de los docentes y el trabajo metodológico que realizan los colectivos pedagógicos. La expresión explícita del conocimiento pedagógico está dada por:

□ **Conocimiento teórico:** permite al docente y a los colectivos pedagógicos identificar los fenómenos educativos y distanciarse de ellos, observándolos con instrumentos de análisis para poderlos interpretar y explicar, generando teorías educativas sobre su funcionamiento global.

□ **Conocimiento práctico:** posibilita saber cómo actuar educativamente, es decir, cómo actuar para potenciar a la persona y a la sociedad, cómo actuar para transmitir valores. En definitiva, el pedagogo sabe cómo modificar la realidad existente sobre la base de un proyecto intencionado y de acuerdo con una opción moral concreta.

□ **Conocimiento crítico-reflexivo del modelo teórico y del modelo ético,** que fundamenta la práctica educativa; también es reflexión crítica sobre el método pedagógico, para hacer disminuir lo falso, la incoherencia, lo dogmático, lo reduccionista, lo simplista.

Teniendo en consideración lo anterior, el proceso de aprendizaje que permite el tránsito del conocimiento pedagógico individual hasta el organizacional, parte de la actividad pedagógica consciente que realiza el docente y tiene su base en su auto preparación y en la preparación de la asignatura que imparte. Esta actividad individual le permite al docente, a partir de un proceso de interiorización, apropiarse de datos, información, valores, experiencia, saber hacer y otros elementos que permiten conformar el conocimiento pedagógico individual del sujeto.

Una vez que estos elementos se ejecutan en el plano individual y se expresan en cualquiera de las formas del conocimiento pedagógico (teórico, práctico o crítico-reflexivo), están en condiciones de compartirse y socializarse en el colectivo pedagógico a través de acciones comunicativas, que reflejen el conjunto coherente de acciones que han dado resultados en su contexto, que se han convertido en buenas prácticas y que se espera que en contextos similares, rindan similares resultados. Cuando se determina una mejor práctica esta debe ser un conjunto heterogéneo de términos o teorías, nuevas e innovadoras, o simplemente prácticas pedagógicas que ya se utilizaban, pero que no se habían aplicado o que no eran del todo eficientes. Al implementar las mejores prácticas pedagógicas propuestas

una vez hayan sido evaluados sus resultados, se pueden acelerar las mejoras en los procesos formativos de la universidad.

La participación de otros gestores de conocimiento pedagógico en el proceso de decontextualización del conocimiento individual transmitido, permite el desarrollo de prácticas pedagógicas colaborativas, es decir, la participación de un colectivo en la gestión de conocimiento pedagógico, ello valoriza el conocimiento en tanto se construye sobre una visión compartida del objeto de estudio, donde cada cual hace sus aportes en función de dar respuesta a un objetivo colectivo. El alcanzar un conocimiento colectivo, implica el desarrollo de acciones creativas que eleven el alcance del conocimiento pedagógico y propicien que este se diferencie de las bases de valor que lo precedieron y provoque por tanto, el desarrollo de propuestas pedagógicas innovadoras. La generalización e institucionalización del conocimiento pedagógico propuesto a partir de la innovación, se convertirá entonces en conocimiento pedagógico organizacional, agregándose a las bases de valor del conocimiento pedagógico de la universidad y constituyéndose como elemento para la toma de decisiones en la transformación de los procesos formativos.

En este proceso de aprendizaje organizacional, pueden aparecer por momentos saltos o retrocesos, que aun cuando parecen atrasar o detener el avance en el aprendizaje, en realidad potencian el conocimiento que se alcanza.

Lo anterior se expresa en la siguiente figura en la que se aprecian los diferentes momentos en el proceso de aprendizaje organizacional y cómo el conocimiento pedagógico al alcanzar este nivel, retroalimenta todo el proceso de aprendizaje.



Figura 1: Proceso de aprendizaje pedagógico organizacional (Fuente: elaboración propia)

CONCLUSIONES

La propuesta de aprendizaje organizacional para el trabajo de los colectivos pedagógicos en el proceso de formación de profesionales, estructura y fundamenta un ciclo que se orienta al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento pedagógico en la Universidad de Pinar del Río y a la creación de bases de valor pedagógico de manera explícita, sistemática y eficiente que impacten directamente en la toma de decisiones de los procesos formativos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENADA, K., Cordero, P., y Landaneta, F. (2006). *Modelo de EAD: Una propuesta experiencial*. (Maestría). Universidad Adolfo Ibañez, Chile. Recuperado a partir de http://www.trustplacement.cl/publicaciones/tecnicos/Araneda_Cordero_Landaeta.pdf
- ARGYRIS, C., y Schon, D. (1978). *Aprendizaje Organizacional* (Segunda.). OxfordUniversity.
- CHOO, C. W. (1999). *La organización inteligente*. Oxford University Press.
- DÍAZ, V. (2006). *Construcción del saber pedagógico*. Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Investigación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- DOGSON, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394.
- FERNÁNDEZ, I. (2006). Reflexiones acerca de los Equipos de Alto Desempeño. *Tendencias en Psicología Contemporánea*, 9. Recuperado a partir de http://www.trustplacement.cl/publicaciones/tecnicos/2006_Fdez_Reflexiones_EAD_n9.pdf
- FIOL, C., y LYLES, M. (1985). Organizational Learning. *Acadamy of Management Review*, 4(10), 803-813.
- FUXÁ, M. (2004). *Un modelo didáctico curricular para la autopreparación docente de los estudiantes de Licenciatura en Educación Primaria* (Doctoral). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- LARROYO, F. (1949). *Historia general de la pedagogía*. México: Porrúa.
- MOORE, T. W. (1974). *Introducción a la Teoría de la Educación*. Madrid: Alianza Editorial.
- PÁEZ, M. (2012). *Fundamentos de un modelo para la gestión del conocimiento pedagógico: una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, La Habana
- PALACIOS MALDONADO, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (15), 31-39.
- SENGE, P. (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica S.A.
- STEWART, T. (1997). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual*. Granica S.A.
- VASCO, C. (1990). Algunas reflexiones sobre la pedagogía y la didáctica. *Corprodic*.
- VASCO, C. (1994). Maestros, alumnos y saberes. *Magisterio*.
- VIVAS, G. M. (1997). Teoría pedagógica. Un imperativo para la práctica reflexiva. *Revista de Pedagogía*, XVIII(52).