

Article

La Importancia del Aprendizaje Organizacional en la Calidad de las Universidades: Un Estudio Cualitativo

Emilio Rodriguez-Ponce¹, Carmen Rodriguez²

¹ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad Complutense de Madrid; Doctor em Educação- Universidad Autónoma de Barcelona, Magister en Administración mención Finanzas-Universidad de Chile; Master en Sociedad de la Información y del Conocimiento- Universidad Complutense de Madrid; Master Certificate in Finance Series- University of Notre Dame. Profesor titular Universidad de Tarapacá. ORCID: 0000-0003-4861-002X. E-mail: erodriguez@uta.cl

² Master of Science in Law and Finance – University of Oxford; Abogada- Corte Suprema de Chile; Licenciada en Derecho- Pontificia Universidad Católica de Chile; Certificado de Especialidad en Derecho Público- Pontificia Universidad Católica de Chile. Académica de la Facultad de Ciencias Sociales, Empresariales y Jurídicas de la Universidad de La Serena. ORCID: 0000-0002-0085-9128. E-mail: carmenrodriguez.cer@gmail.com

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo explorar la posible influencia del aprendizaje organizacional en la calidad de las universidades. Para ello, se lleva a cabo un diseño metodológico cualitativo y se entrevista a 10 altos directivos de una universidad chilena calificada con un nivel de excelencia por la Comisión Nacional de Acreditación. La información recopilada fue codificada, analizada e interpretada, teniendo en cuenta elementos clave de las entrevistas para identificar los principales hallazgos sobre la relación entre ambas variables. Los resultados indican que, en la universidad analizada, el ámbito académico ha experimentado mejoras significativas en los últimos años. Además, se considera que los sistemas de adquisición de información y conocimiento son esenciales para lograr un aprendizaje organizacional sistemático y mejorar la calidad institucional, mientras que la memoria organizacional es fundamental para el mejoramiento cualitativo de la institución. Se concluye que la mejora de la universidad está estrechamente ligada al aprendizaje que ha experimentado la institución en un proceso de crecimiento continuo y sistemático.

Palabras clave: estilos de liderazgo; aprendizaje organizacional; gestión pública; educación superior.

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the possible influence of organizational learning on university quality. For this purpose, a qualitative study was carried out and 10 senior managers of a Chilean university rated with a level of excellence by the National Accreditation Commission were interviewed. The information collected was coded, analyzed and interpreted, taking into account key elements of the interviews to identify the main findings on the relationship between the two variables. The results indicate that, in the university analyzed, the academic environment has undergone significant improvements in recent years. In addition, information and knowledge acquisition systems are considered essential to achieve systematic organizational learning and improve institutional quality, while organizational memory is fundamental for the qualitative improvement of the institution. It is concluded that the improvement of the university is closely linked to the learning that the institution has experienced in a process of continuous and systematic growth.

Keywords: leadership styles; organizational learning; public management; higher education.



Submissão: 26/09/2024



Aceite: 10/01/2025



Publicação: 18/02/2025



Introducción

Las universidades juegan un rol protagónico en el desarrollo social y económico de las personas, las organizaciones y también de las naciones. Esto es así porque la docencia permite la formación de las destrezas y habilidades que el sistema laboral demanda para lograr crecimiento y desarrollo y, además, porque la educación superior permite la preparación en principios y valores para formar ciudadanos comprometidos con la justicia, los derechos de las demás personas y con una mejor comprensión de la civilidad y la convivencia en sociedad (Hendricks et al. 2020). Además, en la economía digital actual (Estrada & Sánchez-Bayón 2024), las universidades pueden actuar como motores de innovación y transformación tecnológica, fomentando el talento, el emprendimiento digital en sus estudiantes y el desarrollo de soluciones que respondan a las necesidades emergentes de la sociedad (Sánchez-Bayón et al. 2024).

Al respecto, la investigación, el desarrollo y la innovación permiten la generación de conocimiento, que es una de las fuentes esenciales para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, tales que permitan la creación efectiva de valor, ya sea económico o social (Zhe et al. 2023). Desde luego, adicionalmente, las universidades tienen un profundo impacto en sus territorios a través de la tercera misión, la que no sólo implica la realización de las actividades de difusión artística, cultural, social, sino que también consideran el desarrollo de la asistencia técnica, la transferencia tecnológica y productiva (Knudsen et al. 2021).

Las universidades juegan un rol vital para la sociedad y para su desarrollo, a partir de la creación de conocimiento avanzado, la difusión de ese conocimiento en la sociedad, la formación de personas para enfrentar los desafíos de una era global y competitiva (Rodríguez-Ponce 2009). No obstante, para maximizar su impacto, estas instituciones deben equilibrar su misión educativa, ética y social con la creciente presión por garantizar su sostenibilidad económica y generar ingresos (Azizi & Sassen 2023). Este equilibrio es esencial para que puedan cumplir eficazmente con sus funciones y traducir ese desempeño en un reconocimiento tangible de mayores niveles de calidad.

Siguiendo la síntesis de Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce (2013), basada en Vlăsceanu et al. (2004) y en Van Damme et al. (2003), se puede plantear que: la calidad es un constructo que se configura a partir de múltiples dimensiones, referidas al quehacer de una universidad y para su evaluación resultan necesarios procesos sistemáticos y permanentes, puesto que la calidad evoluciona y debe ser la resultante de un proceso de mejora continua. Dos condiciones resultan primordiales para que se dé cuenta de un efectivo nivel de logro de calidad: primero, consistencia interna, que implica realizar un accionar coherente con los propósitos institucionales y con las promesas realizadas por la propia entidad; segundo, consistencia externa, que implica desarrollar un accionar coherente con los estándares exigidos por la comunidad científica o profesional.

Ahora bien, conceptualmente se podría postular que las universidades que cuentan con un alto nivel de aprendizaje organizacional deberían lograr mayores niveles de calidad, a partir de un proceso de mejora continua. En efecto, el aprendizaje organizacional, según el modelo de Dee & Leišytė (2016), consiste en un proceso de adquisición, distribución e interpretación colectiva de conocimiento e información, mediante el cual las organizaciones desarrollan una memoria, que les permite tomar mejores decisiones y enfrentar de mejor modo los desafíos que enfrentan a través del tiempo. Las organizaciones que aprenden más y mejor logran mejores resultados; por lo que se puede estimar que las universidades con mejores procesos de aprendizaje organizacional pueden lograr mayores niveles de calidad.

Bajo esta perspectiva, esta investigación tiene como objetivo principal explorar la relación potencial entre el aprendizaje organizacional y la calidad institucional en universidades. Desde un enfoque cualitativo, el estudio



busca comprender cómo los procesos de aprendizaje organizacional pueden influir en la mejora continua de la calidad en estas instituciones.

La pertinencia y significancia de esta investigación es múltiple, ya que: se desarrolla un trabajo de campo novedoso sobre relaciones poco exploradas en América Latina; se obtiene evidencia empírica sobre eventuales buenas prácticas que podrían influir en el aprendizaje organizacional y, por ende, en el mejoramiento de la calidad de las universidades; se avanza en la exploración de relaciones no estudiadas previamente entre aprendizaje organizacional y calidad, en un campo de creciente importancia como lo es la educación superior.

Marco de Referencia

Calidad en las universidades

Al momento de elegir una universidad, factores como la percepción de calidad educativa y la reputación institucional desempeñan un papel clave en la decisión de los estudiantes (Nacipucha & Sánchez-Bayón 2024). Sin embargo, surge una pregunta fundamental: ¿qué se entiende realmente por calidad en la educación superior?

La calidad es un constructo que posee múltiples dimensiones y, más específicamente, siguiendo a Vlăsceanu et al. (2004:70) se puede afirmar que “calidad en educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados”.

En línea con lo anterior, Barreto & Kalnin (2018) se refieren a los múltiples aspectos y niveles que pueden ser considerados en un proceso de evaluación de la calidad. Asimismo, Scharager (2018) sostiene que la calidad puede ser percibida de modo distinto por actores diferentes; por lo demás el concepto es dinámico, evoluciona y, a su vez, la calidad de una institución y de un sistema de educación superior varía en el tiempo (Westerheijden et al. 2014)

Por lo tanto, los diferentes grupos de interés pueden tener ópticas distintas para evaluar la calidad de una misma entidad; la identidad de la propia institución, su misión y propósito, así como sus recursos y capacidades y el entorno que enfrenta, delinear de modo diferenciado los objetivos y percepciones de calidad; las políticas y estándares críticos definidos por los sistemas de evaluación sugieren niveles de calidad que deben poner en balance los requerimientos disciplinarios o institucionales con la mirada de consistencia interna. No obstante, además, junto con lo anterior se debe tener presente que la calidad de las instituciones y del sistema evolucionan dinámicamente, con lo que los procesos evaluativos también presentan dicha dinámica.

Acevedo et al. (2022) plantean que una de las mayores influencias sobre las definiciones de calidad en la educación superior, la tiene la contribución de Harvey & Green (1993), quienes proponen cinco enfoques para entender la calidad: 1) calidad como excepción o excelencia, la que puede ser lograda sólo por los mejores; 2) calidad como perfección, que considera la aspiración de alcanzar los máximos niveles de eficiencia y lograr cero defectos; 3) calidad como propósito, es decir, como logro de objetivos definidos por la propia institución; 4) calidad como valor por dinero, esto es, como el logro del máximo beneficio por los recursos invertidos; 5) calidad como transformación o cambio para lograr mejoras sustantivas.

El estado del arte está fuertemente influenciado por Harvey & Green (1993) y, a su turno, por Van Damme et al. (2003), quienes asocian la calidad en la educación superior al logro de la consistencia interna y externa. En primer lugar, por consistencia interna se entiende el grado de ajuste entre el quehacer de una universidad para cumplir su misión y sus propósitos, y los resultados alcanzados. En segundo término, la consistencia externa se relaciona con el grado de ajuste a las exigencias del medio externo, entendiéndose en esta dimensión al grupo de referencia institucional, disciplinario, profesional o tecnológico correspondiente.



De este modo se observa que la calidad en la educación superior presenta todas las características de un problema complejo, que requiere soluciones a través de intervenciones locales y contextualmente adecuadas (Thompson & Houston 2024). En definitiva, la calidad es un constructo multidimensional, dinámico, en el que participan múltiples actores con sus propias visiones. Como elemento común las universidades deben cumplir con sus fines y propósitos y, además, deben demostrar que son capaces de alcanzar los estándares definidos por el entorno relevante.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es entendido como el proceso por el cual las organizaciones adquieren, desarrollan y aplican conocimientos de manera exitosa para mejorar la calidad y el valor de sus servicios (AlSaied & Alkhoraif 2024). Este tipo de aprendizaje conlleva cambios colectivos que incluyen la adaptación a las fuerzas del entorno, la modificación de objetivos y la transformación de actividades, todo con el fin de mejorar e innovar de manera continua a lo largo del tiempo (Woulfin & Spitzer 2024)

Nótese que en el trabajo fundacional de Senge (1990), se establece que las organizaciones aprenden a condición de que cuenten con equipos de personas capaces de conseguir los resultados a los que se aspira institucionalmente, sobre la base de la construcción colectiva de formas de pensamiento, que son capaces de generar una espiral de crecimiento continuo. Así, sobre el conocimiento adquirido previamente, se incorporan los nuevos antecedentes e interpretaciones, basadas en el aprendizaje colectivo, orientándose los esfuerzos hacia el logro de los propósitos institucionales. En este sentido, para Dee & Leišytė (2016) la teoría del aprendizaje organizativo comprende tres dimensiones: adquisición de conocimiento; distribución e interpretación de la información; desarrollo de una memoria organizativa.

Adquisición de información y conocimiento: Las organizaciones capturan información y la transforman en conocimiento y, adicionalmente, cuentan con un *stock* de conocimiento previamente generado. Este flujo de nuevo conocimiento unido al *stock* disponible permite enfrentar situaciones y facilita tanto las actuaciones individuales como las actuaciones colectivas de los miembros de una organización (Tran & Pham 2019). Cabe destacar que la participación en programas de formación continua permite acceder a los conocimientos de un determinado sector, programas que crecientemente están empleando tecnologías digitales e inteligencia artificial (Taherdoost & Madanchian 2023). Cada nuevo ciclo, suma nueva información y la experiencia previa se tiene a disposición para construir una espiral, que permite responder a las nuevas exigencias y requerimientos del entorno (Tran 2021). El conocimiento adquirido es la base del aprendizaje organizacional y este último es el que impacta o, al menos, modera el impacto sobre el performance (Obeso et al. 2020).

Distribución e interpretación colectiva de la información y del conocimiento: Esta dimensión constituye un proceso de comprensión y significación, esencialmente colectiva, del flujo y *stock* de conocimiento generado y compartido en una institución (Peschl 2023). En este plano, Rupcic (2023) enfatizan en la relevancia de socializar el conocimiento, es decir, compartirlo en la organización, junto con combinar el conocimiento previo y el nuevo conocimiento, incluyendo a los diversos *stakeholders*. El desafío estriba en lograr que las configuraciones cognitivas individuales, se transformen en esquemas colectivos, que permitan entender hechos, eventos o situaciones, sobre las cuales se debe actuar (Ayuya et al. 2017). En este proceso, el rol de la alta dirección es básico, puesto que el conocimiento generado debe ser explicado a los miembros de la institución para ser, finalmente, aplicado en la perspectiva de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Nezafati et al. 2023).

Desarrollo de una memoria organizacional: La memoria organizacional está constituida por el conjunto de plataformas y dispositivos en los cuales se almacena el *stock* de conocimiento generado por una organización, el cual se emplea para responder a exigencias futuras (Walsh & Ungson 2009). Lo esencial es que este



conocimiento no es estático ni solo físico o material, sino que comprende las capacidades inmateriales que permiten la generación de un *know-how* disponible, que se enriquece mediante la interacción entre los miembros de un equipo, a través de la experiencia y las vivencias individuales y colectivas y en la propia práctica decisional (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez 2020). Las nuevas perspectivas son posibles y aportan el conocimiento desarrollado, aunque el determinante más esencial de la memoria organizacional es el conocimiento logrado, que ha mostrado éxito en situaciones anteriores (Sen et al. 2023).

A partir de la revisión efectuada, y considerando el trabajo de Rodríguez-Ponce et al. (2024) es posible plantear que un adecuado nivel de aprendizaje organizacional podría influir en los resultados de una institución.

Relación entre calidad institucional y aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional permite el mejoramiento de las organizaciones. La experiencia permite mejorar el desempeño, pero típicamente la tasa de mejora decrece; es decir, existe una curva de aprendizaje que puede variar según se trate de diferentes sectores económicos y, además, el contexto organizacional y la experiencia influyen en los procesos de aprendizaje y en sus resultados (Argote et al. 2021).

Las organizaciones aprenden a partir de un proceso dinámico basado en el conocimiento, que se traslada por distintos niveles organizativos, y mejora las actuaciones individuales y colectivas. Las personas juegan, entonces, un papel determinante debido a que son ellas las que crean, comparten y usan el conocimiento. Este proceso permite la creación y desarrollo de una memoria organizacional, que se nutre permanentemente y permite mejorar los comportamientos y las respuestas de las propias organizaciones (Antunes & Pinheiro 2020).

A su vez, el aprendizaje organizacional posibilita la retroalimentación y la evaluación de tipo continuo en los procesos internos en las universidades (Rodríguez-Ponce et al. 2023), lo que facilita una cultura orientada a la calidad institucional.

Al-Emran & Teo (2020) descubren que el adquirir y compartir conocimiento tiene una influencia relevante en la utilidad y la facilidad de uso de la información para mejorar el desempeño organizativo. En las universidades, la comprensión e interpretación del medio ambiente mejora ostensiblemente, al considerar el conocimiento generado previamente por la institución (Ayuya 2018), lo que permite afrontar las oportunidades y amenazas, así como comprender de mejor modo los cambios que son requeridos (Kezar & Holcombe 2020), todo lo cual incide en forma positiva en desempeño global (Hussein et al. 2016) y mejora los procesos y rutinas tanto académicas como de administración (Souza & Takahashi 2019).

Metodología

Se diseñó e implementa un estudio de naturaleza descriptiva cualitativa. Tomando en cuenta a Denzin y Lincoln (2011), esta investigación contempla cuatro etapas orientadas a identificar la teoría substantiva, desde las voces de los propios participantes de la alta dirección universitaria, sobre: la relación existente o no entre aprendizaje organizacional y calidad universitaria. En efecto, estas fases son: generación; procesamiento; análisis; y hallazgos de la investigación.

Generación de la información

Se trabajó con un muestreo no probabilístico de tipo estructural representativo de los actores relevantes que participan de los procesos de aprendizaje organizacional desde la alta dirección de una universidad chilena calificada por la Comisión Nacional de Acreditación en un nivel de excelencia. Dicha institución permitió un pleno acceso a la información requerida. Así, se eligieron 10 altos directivos que fueron entrevistados mediante un instrumento semi estructurado de 22 preguntas referidas al aprendizaje organizacional y a la calidad institucional. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 62 minutos.



Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó una codificación axial en la perspectiva de: primero, descubrir hechos y compararlos según su aplicabilidad en su contexto, considerando las dimensiones que configuran el aprendizaje organizacional, esto es: adquisición, distribución e interpretación colectiva de conocimiento e información, y desarrollo de una memoria organizacional; y las que conforman la calidad institucional, es decir: gestión, docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación, vinculación con el medio; segundo, verificar la pertinencia y relevancia de las dimensiones preliminares de análisis; tercero, depurar tales dimensiones y proponer un nivel de generalización de las relaciones encontradas, bajo la perspectiva de una interpretación integrada de las relaciones en estudio.

Análisis de la información

La información fue codificada, luego analizada e interpretada, considerando algunos elementos sustantivos de las entrevistas, en la óptica de identificar los principales descubrimientos de la eventual relación entre calidad de las universidades y aprendizaje organizacional. El análisis realizado empleó la lógica de replicación, a partir de la cual los hallazgos deben ser consistentes teóricamente, es decir, una relación positiva se sostiene entre diferentes entrevistados y, a su vez, una relación negativa se sostiene entre diferentes entrevistados, sin hallarse una contradicción en ninguna de las entrevistas realizadas. Ante cualquier inconsistencia o contradicción, el eventual hallazgo se elimina como tal.

Hallazgos de la investigación

Los hallazgos de la investigación refieren a constructos, dimensiones o variables específicas del aprendizaje organizacional (adquisición, distribución e interpretación colectiva de conocimiento e información, y desarrollo de una memoria organizacional), de la calidad institucional (gestión, docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación, vinculación con el medio) y sus relaciones, que han sido identificadas como consistentes y sostenibles en todas las entrevistas.

Resultados y Discusión

La universidad analizada cuenta con un proceso de aprendizaje organizacional, que resulta muy claro, puesto que en 20 años ha pasado desde un nivel de acreditación básico, sólo en docencia y gestión, hasta llegar a un nivel de excelencia en todas sus funciones universitarias: docencia de pregrado, postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión. Esta situación está plenamente asumida en la dirección universitaria; por ejemplo, el entrevistado 1, señaló: *“Esta universidad es una institución derivada de dos universidades tradicionales y nació en las condiciones más precarias imaginables, con un alto endeudamiento, dado que se hizo cargo de un fondo de indemnización de cientos de funcionarios de una de sus universidades de origen. En el año 1993 quedó en condiciones de quiebra técnica y de allí en adelante comenzó a equilibrarse y, luego, pasó a acreditarse en un nivel básico en el año 2004 y desde el año 2023 tenemos una acreditación de excelencia. Somos la universidad con mayor solvencia económica del sistema. ¿Si ha habido aprendizaje o no?, me parece que la respuesta es evidente. Más bien el dilema es si ese aprendizaje organizativo ha sido o no suficientemente rápido y si en estos momentos puede o no seguir en una senda de mejora continua”*. Otro directivo también del ápice estratégico, el entrevistado 5, advirtió que: *“Me parece un poco trivial decir que sin aprendizaje institucional simplemente no hay calidad, ya que la calidad es por definición un proceso de mejora continua y la mejora continua se logra con aprendizaje organizacional. Parece un poco tautológico, como se diría, muy evidente; pero, cuidado, porque no por eso se puede omitir esta relación, que es básica para las universidades en esta sociedad, (en la) que (se) requiere conocimiento y más conocimiento para una gestión eficiente y eficaz”*.

El ámbito académico devela mejoramientos sustantivos en los últimos años. A este respecto, el entrevistado 10 sostuvo: *“Tenemos la mayor productividad en publicaciones entre las universidades públicas del país. Somos líderes en la*



investigación en el norte y nuestros indicadores de docencia de pregrado han mejorado al punto de estar por sobre el promedio de las universidades de excelencia. En postgrado debemos seguir creciendo, pero estamos avanzando rápidamente". El entrevistado 1, insiste en destacar el crecimiento económico: "No se trata de que la universidad se evalúe por su gestión económica y financiera, pero en nuestro país, el Estado no financia a sus universidades. Debemos competir, competimos por todo, por lo alumnos, por los proyectos de investigación, por los académicos, por todo. Y en este contexto, funcionando en una región cuya pobreza relativa es mayor que el resto del país, tenemos una liquidez, una solvencia y una tasa de crecimiento patrimonial que es ejemplar. Esto es un logro mayor".

Los hallazgos anteriores tienen soporte en el estado del arte, puesto que para enfrentar los cambios requeridos es fundamental lograr un aprendizaje organizacional (Kezar & Holcombe 2020), que habrá de impactar positivamente en los procesos y turnias organizativas tanto académicas como de gestión (Souza & Takahashi 2019) y en el desempeño global (Hussein et al. 2016).

Los sistemas de adquisición de información y conocimiento se estiman esenciales para lograr un aprendizaje organizacional sistemático y para mejorar la calidad. Un alto directivo, el entrevistado 6, sostuvo: "Para tomar buenas decisiones se requiere buena información, pero esa información demanda un análisis institucional, (tal) que no se trate sólo de tener más o menos datos, sino que (disponer) de conocimiento. Con los años hemos aprendido a captar mejor información, pero sobre todo a entender qué información es clave y cuál es menos importante o menos trascendente. Esto repercute en la calidad (institucional), sin duda, porque mejor información son mejores decisiones y mejores decisiones llevan a alcanzar un mayor nivel de calidad". Otro directivo de un área funcional, el entrevistado 4, señaló: "Tenemos datos esenciales, información clave. Hoy hay mucha información, pero eso no es lo relevante, sino que lo relevante es tener la información correcta, es decir, la que permite tomar mejores decisiones. También tenemos un stock de conocimientos, de experiencia en la aplicación de normas, y lo que necesitamos es actualizar, sobre todo, los dictámenes de los organismos de control. Ya sabemos (cómo) hacer frente a situaciones que pasan a ser comunes, las excepciones requieren desarrollar nuevos análisis o generar nuevas rutinas como respuestas. Lo que digo es que uno aprende y sabe discriminar entre lo esencial y lo superfluo y por supuesto que todo esto impacta en una mejor calidad institucional".

Este hallazgo es consistente con el marco teórico, ya que Al-Emran & Teo (2020) descubren que el adquirir y compartir conocimiento tiene una influencia para mejorar el desempeño organizativo. Similarmente, Tran (2021) sostiene que la combinación entre nueva información y experiencia previa, dan soporte para tomar mejores decisiones y enfrentar el entorno, logrando mejores resultados (Obeso et al. 2020).

Respecto de la distribución e interpretación colectiva de la información y del conocimiento, se puede establecer una eventual relación positiva. Sin embargo, pero la interpretación colectiva como fuente de mejora no es plenamente validada en los términos conceptuales, por los entrevistados, ya que se advierte o se sugiere algún grado de centralización en la interpretación de la información más relevante, por parte de la rectoría. Por ejemplo, el entrevistado 2, planteó: "Sí, en efecto, hay un aprendizaje colectivo, pero en verdad, la interpretación institucional está fuertemente determinada por la rectoría. La rectoría interpreta, analiza, y luego difunde sus interpretaciones, hay aportes colectivos y sugerencias de los equipos, sin duda, pero el fuerte de la interpretación la hace la rectoría. Creo que, en ese sentido, hay mucho que aprender, porque no se puede depender (solo) de una persona para tener un aprendizaje real como universidad". El entrevistado 3, sostuvo, por su parte: "Pienso que hay un crecimiento individual y colectivo de los directivos. Tenemos una rectoría fuerte, con conocimiento específico en gestión, pero los directivos aportan desde sus funciones y experiencias. Esos aportes generan un mejoramiento sistémico y sí hay un aprendizaje colectivo, aunque debemos reconocer una importante influencia del líder institucional".

En este caso, el hallazgo no es plenamente consistente con el estado del arte, porque se esperaría que el proceso de interpretación fuera de naturaleza esencialmente colectiva (Peschl 2023), producto de un proceso de intercambio, socialización y combinación de las visiones de los distintos actores institucionales (Rupcic 2023). De igual modo, se debería pensar en que las configuraciones cognitivas individuales, se transformasen en



esquemas colectivos (Ayuya et al. 2017), cuestiones que no ocurren de esta forma, por una cierta centralización en la interpretación por parte de la rectoría. Con todo, este último aspecto alude al rol clave que Nezafati et al. (2023) asignan a la alta dirección.

Finalmente, la memoria organizacional es la clave para el mejoramiento cualitativo de la institución. Como lo indica el entrevistado 8: *“Hemos desarrollado un know-how que nos permite ser cada día mejores cualitativa y cuantitativamente. Ese know-how es la resultante de 30 años de aprendizaje. Conocí la universidad en sus tiempos más difíciles, cuando se despidieron más de 400 funcionarios. Y de ahí en adelante, aprendimos y nos prometimos que nunca más caeríamos en esas circunstancias. Lo legal se ha ido tomando la universidad (la dimensión legal tiene importancia creciente), pero en los últimos años, hemos asimilado ese conocimiento legal y en todos los ámbitos de la universidad y lo aplicamos con mayor éxito, ya que siempre vemos qué cosas generan una ventaja competitiva y cuáles no”*. A su turno, el entrevistado 7, propuso: *“Memoria organizacional no es un término que usemos. Pienso que es más claro hablar de stock de conocimiento, de know-how, de rutinas organizacionales, y ahí yo puedo decir que tenemos un stock que ha ido creciendo, se ha ido perfeccionando, y que, entonces, cada vez tomamos mejores decisiones, de forma más oportuna, más pertinente y tenemos mejores resultados”*.

Este último hallazgo posee consistencia plena con el estado del arte, debido a que la generación y perfeccionamiento de un *know-how* disponible, favorece la toma de decisiones (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez 2020). Las nuevas perspectivas y la integración de las experiencias y vivencias previas permiten mejorar las rutinas organizativas (Sen et al. 2023) y disponer de un set de conocimientos acumulados, disponibles para ser empleados y enriquecidos en la organización (Walsh & Ungson 2009).

Conclusión

La universidad analizada exhibe un alto nivel de calidad institucional, ya que ha sido calificada por la entidad oficial del país como una institución de excelencia, en todas sus áreas de trabajo. Se puede inducir que tal mejoramiento cualitativo está indisolublemente ligado al aprendizaje que ha experimentado la institución en un proceso de crecimiento permanente y sistemático. Es más, su proceso de mejoramiento se ha producido en el ámbito académico y también en su dirección y gestión, destacándose por haber logrado un equilibrio estructural económico de largo plazo y alzándose, en la actualidad, como una de las universidades con mayor solvencia financiera del país en el que desempeña su labor.

El proceso de adquisición de información y de conocimiento resulta vital para el aprendizaje organizacional, lo que, desde luego, influye en la calidad institucional. El punto a relevar consiste en que la captación de información debe ser priorizada, esto es, recolectar la información que sea esencial y trabajar con esta para generar conocimiento. Es el conocimiento creado, el que determina el nivel de aprendizaje organizacional. En otros términos, más información no significa mejor información, sino que es el mayor conocimiento construido cualitativa y cuantitativamente, el que impacta sobre la calidad institucional.

La distribución e interpretación colectiva de la información y del conocimiento es sustantivo para el aprendizaje organizacional. Ciertamente, la evidencia obtenida muestra plena consistencia respecto de la importancia de esta fase del proceso de aprendizaje organizacional; sin embargo, se advierte que la interpretación del conocimiento generado o disponible se ve muy influenciada, por un cierto grado de centralización desde la rectoría, que parecería tener una participación determinante en este proceso de interpretación colectiva, lo cual no implica necesariamente que sea una cuestión negativa. Efectivamente, la universidad, a pesar de este hallazgo, igualmente, ha experimentado un mejoramiento continuo. Además, esta situación tampoco inhibe para que se genere un crecimiento individual y colectivo de los directivos, quienes aportan al aprendizaje y a la calidad institucional desde sus funciones y experiencias individuales.

Por último, el desarrollo de una memoria organizativa ha sido clave para el mejoramiento de la institución. Esta memoria se expresa, a través de lo que se denomina un *know-how*, un acervo de conocimiento institucional



y un conjunto de rutinas específicas, que permiten responder de mejor modo a los requerimientos del entorno y posibilitan tomar mejores decisiones, tanto a nivel académico como desde el punto de vista económico.

Agradecimientos

Los autores agradecen al proyecto Fondecyt Regular N° 1220568 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID), sin cuyo respaldo esta investigación no hubiese sido posible.

Referencias

- Acevedo Calamet FG, Gago Benito F, da Silva Muñoz MA, Bastos Olivera AL 2022. Estado del arte sobre concepciones de la calidad de la educación superior. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación* (32): 119-150. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.03>
- Al-Emran M, Teo T 2020. Do knowledge acquisition and knowledge sharing really affect e-learning adoption? An empirical study. *Education and Information Technologies* 25(3): 1983-1998. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-10062-w>
- AlSaied MK, Alkhoraif AA 2024. The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization* 31(2): 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Antunes HDJG, Pinheiro PG 2020. Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2): 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argote L, Lee S, Park J 2021. Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science* 67(9): 5399-5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Ayuya AM 2018. The effect of top management team characteristics and organizational learning on the strategic choices of accredited universities in Kenya. Doctoral Thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Ayuya AM, Awino ZB, Machuki VN, Wainaina G 2017. Strategic choice and performance of universities in Kenya: The mediating role of organizational learning. *DBA Africa Management Review* 7(2): 138-151.
- Azizi L, Sassen R 2023. How universities' social responsibility activities influence students' perceptions of reputation. *Journal of Cleaner Production* 417: 137963. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137963>
- Barreto M, Kalnin G 2018. Calidad en la educación superior: una revisión teórica de la evolución conceptual en el campo de la educación superior. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* 26(100): 530-551. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601114>
- Cegarra-Navarro JG, Martelo-Landroguez S 2020. The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital* 21(3): 459-479. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048>
- Dee JR, Leišytė L 2016. Organizational learning in higher education institutions: Theories, frameworks, and a potential research agenda. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Springer, p. 275-348.



- Denzin NK, Lincoln YS (Eds.) 2011. *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.
- Estrada JMC, Sánchez-Bayón A 2024. Estudio bibliométrico de Economía Digital y sus tendencias. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época* (1): 195-209.
- Harvey L., Green D 1993. Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18(1): 9-34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hendricks L, Reysen S, Zaidy Mohdzain KM, Oliveira JT, Dang Q 2020. Student Satisfaction: Importance of Civility and University Identification Predictors. *Inter Research in Higher Education* 5: 1-13.
- Hussein N, Omar S, Noordin F, Ishak NA 2016. Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: a preliminary study. *Procedia Economics and Finance* 37: 512-519. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- Kezar AJ, Holcombe EM 2020. Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education* 79: 1119-1138. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4>
- Knudsen MP, Frederiksen MH, Goduscheit RC 2021. New forms of engagement in third mission activities: A multi-level university-centric approach. *Innovation* 23(2): 209-240. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1670666>
- Nacipucha NS, Sánchez-Bayón A 2024. Economía conductual en la elección universitaria: giro hermenéutico. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 13(3): 237-255. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i3.p237-255>
- Nezafati N, Razaghi S, Moradi H, Shokouhyar S, Jafari S 2023. Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: Do knowledge workers' behavior patterns matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 53(4): 637-662. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2020-0202>
- Obeso M, Hernández-Linares R, López-Fernández MC, Serrano-Bedia AM 2020. Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management* 24(8): 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce E 2013. El desafío de la calidad en las universidades. *Idesia (Arica)* 31(4): 3-11. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292013000400001>
- Peschl MF 2023. Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization* 30(1): 6-22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0018>
- Rodríguez-Ponce E 2009. El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia* 34(11): 824-829.
- Rodríguez-Ponce ER, Ganga-Contreras F, Pedraja-Rejas L, Viancos-González, P 2023. Aprendizaje organizacional en las universidades: un análisis de la producción científica. *Bibliotecas, Anales de Investigación*, 19(3).



- Rodríguez-Ponce ER, Pedraja-Rejas LM, Ganga-Contreras FA, Ferrer R 2024. Aprendizaje institucional en universidades: Un modelo teórico. *Formación Universitaria* 17(4): 15-24. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000400015>
- Rupcic N 2023. Means to improve organizational learning capability. *The Learning Organization* 30(1): 101-109. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-289>
- Sánchez-Bayón A, Alonso-Neira MA, Morales DJG 2024. Aprender a emprender con IA y método de talento digital: Revisión de responsabilidad social universitaria. *Iberoamerican Business Journal* 1(1): 48-63.
- Scharager Goldenberg, J 2018. Quality in higher education: the view of quality assurance managers in Chile. *Quality in Higher Education* 24(2): 102-116. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1488395>
- Sen C, Arun K, Okun O 2023. Organizational memory: A qualitative research study on a multi-cultural organization. *Kybernetes* 52(4): 1528-1551. <https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0783>
- Senge PM 1990. *The fifth discipline: The art and craft of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Souza CPdS, Takahashi ARW 2019. Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization* 26(4): 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Taherdoost H, Madanchian M 2023. Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers* 12(4): 72. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>
- Thompson J, Houston D 2024. Resolving the wicked problem of quality in paramedic education: The application of assessment for learning to bridge theory-practice gaps. *Quality in Higher Education* 30(1): 112-129. <https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2124587>
- Tran HQ, Pham NTB 2019. Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: an empirical study in Vietnam. *The Learning Organization* 26(2): 146-159. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0040>
- Tran TKP 2021. The effect of knowledge sharing and innovativeness on organizational performance: An empirical study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(8): 503-511. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0503>
- Van Damme D, Van der Hijden P, Campbell C 2003. International Quality Assurance and Recognition of Qualifications in Tertiary Education in Europe. OECD/ Norway Forum on Trade Educational Services. Managing the internationalisation of post-secondary education. Trondheim.
- Vlăsceanu L, Grünberg L, Pârlea D 2004. Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions. In *Papers on Higher Education*. UNESCO, Bucarest. Rumania.
- Walsh JP, Ungson GR 2009. Organizational memory. In *Knowledge in Organisations*. Routledge, p. 177-212.
- Westerheijden D., Stensaker B, Rosa MJ, Corbett A 2014. Next generations, catwalks, random walks and arms races: Conceptualising the development of quality assurance schemes. *European Journal of Education* 49(3): 421-434. <https://doi.org/10.1111/ejed.12071>



Woulfin SL, Spitzer N 2024. The evolution of coaching as a policy instrument: How a district engages in organizational learning. *Educational Policy* 38(6): 1386-1417. <https://doi.org/10.1177/08959048231201788>

Zhe C, Chen C, Yueyang Z, Xiong X, Xiao T 2023. Evaluation of scientific research in universities based on the theories for sustainable competitive advantage. *SAGE Open* 13(2): 21582440231177048. <https://doi.org/10.1177/21582440231177048>