



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

GERENCIA DE CALIDAD

BOLETÍN DE ACTUALIZACIÓN EN CALIDAD N° 07 – 2012

**EL APRENDIZAJE COMO SOPORTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA**

Las normas de acreditación establecen planes de difusión y capacitación para algunos estándares de calidad incluidos en administración, enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social. Esta actividad educativa se relaciona con el estándar: Cultura organizacional; teniendo en cuenta que según el Modelo Didáctico de ULADECH Católica el fin del proceso educativo en el paradigma centrado en el estudiante, es que este aprenda. En otras palabras, las habilidades relacionadas con el aprendizaje son el soporte para poder desarrollar una cultura de calidad, es decir del cumplimiento consciente de los estándares por los participantes de los mismos y aun por sus usuarios. Si no se adquiere esta competencia genérica será muy difícil alcanzar la calidad. Esta competencia se encuentra oculta porque está implícita en la base de toda actividad humana siendo la raíz y sustento de las demás actividades. Con el desarrollo de esta capacidad, las otras habilidades más visibles, crecerán y se desarrollarán constantemente, y será la base del éxito personal y colectivo de los participantes y usuarios de los servicios educativos universitarios.

El aprendizaje es la respuesta eficaz y sostenible a los tiempos de cambios veloces que vivimos y que nos influyen a todos: a la universidad como institución misma y sus estudiantes, docentes y administrativos, así como a otras partes interesadas. Pero, una cosa es comprender los conceptos, principios y procesos y otra es ponerlos en práctica: para enfrentar el cambio y resolver los problemas que se generan es necesario aprender. El proceso de aprender implica cambios de comportamientos y actitudes, poniendo en práctica el nuevo conocimiento.

En el paradigma tradicional del aprendizaje basada en la acumulación de información se trabaja muchas veces con datos de todo tipo desvinculados de nuestros intereses profesional o laboral. En el paradigma del Modelo Didáctico ULADECH Católica, la cuestión implícita, el problema central es aprender rápida y efectivamente. En la sociedad de la información que vivimos, el único aprendizaje realmente único es el que produce un cambio de comportamiento. Esto quiere decir que si hemos aprendido algo,

pero no se ha modificado nuestra manera de actuar, no se habrá aprendido nada. El aprendizaje es sinónimo de comportamiento modificado.

De acuerdo a lo anterior, aprendizaje es el proceso de obtener una nueva información o desarrollar un nuevo discernimiento, derivándose como resultado, un cambio positivo en nuestra manera de actuar.

El objetivo de la cultura de calidad en la carrera universitaria y por lo tanto en la Universidad como institución es mejorar continuamente. Esto no quiere decir que acumulemos una gran cantidad de información sobre lo que sucede en ella, no se trata de conocer para obtener una buena calificación, sino lo que importa es la actuación. Esta es la diferencia marcada entre el aprendizaje tradicional y el nuevo paradigma centrado en el aprendizaje; el primero centrado en las notas y segundo en las competencias, hábitos, actitudes y comportamientos.

Aprender tiene un principio lúdico, es decir como un juego; para poder dominar un juego como el fútbol, por ejemplo, se tiene que invertir tiempo y recursos para aprender a ser competente en ese deporte. Se tendría que tener un entrenador competente y estudiar los reglamentos, principios, herramientas y procesos relacionados. Más aún, se tendría que practicar y mejorar continuamente hasta que adquiriera un nivel de competencia o capacidad de nivel superior.

El éxito en la vida universitaria y en el ejercicio laboral depende de que mejore considerablemente sus capacidades, lo que dependerá de la capacidad de aprender. Esta habilidad fundamental es la que le permitirá adquirir otras habilidades que se requieran. El paradigma del aprendizaje centrado en el estudiante, se basa en que el aprendizaje es responsabilidad de este. Si no se adquieren habilidades para resolver los problemas académicos o laborales, ya no es culpa del docente o de la universidad. Tener éxito es responsabilidad del estudiante, en su rol universitario o de miembros de la organización donde labora. La tarea de aprender bien, para tener un buen desempeño.

Aprender a aprender es pues una toma de conciencia, un cambio de actitud sobre el desempeño por el resto de la vida. Aceptada la responsabilidad el aprender nos llevará al éxito. Esta será la verdadera energía para el cambio.

¡Es cierto! Aprender, cambiar, crecer, mejorar, ser exitoso continuamente es una responsabilidad individual que induce a una responsabilidad colectiva conformando una cultura organizativa de aprendizaje. La unidad académica lo forma, pero aún así, sigue siendo su responsabilidad poner en práctica ese entrenamiento. Esto podría ser suficiente para impulsar un cambio para el futuro, porque al aprender, eficiente y eficazmente, se

puede cambiar, crecer, tener éxito en cualquier área que elija y podrá encarar y resolver problemas con optimismo y esperanza.

En la ULADECH Católica, enfocada a la calidad para la acreditación, no es solo responsabilidad de los usuarios y de los participantes en los procesos, sino que es su responsabilidad primordial. Desde que se ingresa a la Universidad, en el caso de los estudiantes, hasta su egreso para entrar a laborar, lo que se hará hasta la jubilación y aun más allá será aprender. Esa capacidad sostiene y nutre como una raíz cada rama y cada hoja que representa nuestro rol.

La gama de aprendizaje considera aprender continuamente lo relacionado con las tecnologías de la profesión de avanzada porque tiene que conocerlo más rápido y utilizar ese conocimiento para resolver problemas vinculados con las partes interesadas de la especialidad. Pero también, será importante conocer a las personas con las cuales interaccionará; esto, porque las personas también cambian rápido y anticipadamente estando obligado a conocer y tratar continuamente nuevas personas. Se tendrá que aprender respecto a los problemas que, como profesionales, se tendrán que abordar, a las aplicaciones de productos o servicios nuevos; a los procesos que lo llevarán de una manera más convincente a mejorar en la toma de decisiones en sus empleos.

Pero, al igual que cualquier cosa en la vida, para obtener algo hay que invertir tiempo y recursos en ello, puesto que no puede esperarse que el aprendizaje suceda sin haber invertido previamente en él. Para que el aprendizaje no sea una actividad casual, se le tiene que asignar un tiempo dentro de la jornada diaria, dejando de lado otras ocupaciones, de esta forma la actividad de aprender será tomada con más seriedad y se invertirá en ello una cantidad sustancial de tiempo de primera. Pero también se necesita invertir recursos para pagos de la universidad, bibliografía, computadora, conexión a internet y aun gastos personales relacionados, y se estaría presto a hacerlo si se cree que lo invertido dará un buen rendimiento.

EL PROCESO DE APRENDIZAJE, se facilita en la medida que la ULADECH Católica utiliza un Sílabo/Plan de aprendizaje, que planifica la actividad pedagógica como un conjunto de objetivos de aprendizaje y de objetivos operacionales como competencias a alcanzar por los participantes.

La razón es que como muchas cosas que hacemos, el aprendizaje eficaz empieza con la planificación y dentro de esta la primera fase es formular objetivos, que por ser genéricos, son diferentes a las metas de desempeño o competencias. Tras una

competencia, existe un esfuerzo por alcanzar un resultado o producto, en otras palabras se estará alcanzando un objetivo de aprendizaje.

Pero, este desempeño no se encuentra en la repetición de conocimientos de la lectura de un texto, sino que el enfoque está en el exterior, es decir el contexto, para resolver un problema que a la vez describe un mejoramiento que el participante mismo quiere experimentar en términos de entender como se ha dado el aprendizaje dentro de la estructura cognitiva para su uso posterior. En este sentido es más interna que externa, porque el cambio está en las personas. Dicho proceso de cambio se basa en que podemos cambiar y desarrollarnos más rápidamente si se aplica la mente a la tarea de cambiar el modo de pensar, lo que comúnmente se denomina: cambio de paradigma.

En este sentido la Biblia nos ilustra en Proverbios en donde Salomón decía: “Según piense el hombre, así es”, y más adelante en el Nuevo Testamento, Pablo aconsejaba a los primeros cristianos: “Transformaos renovando vuestro modo de pensar”. En este sentido aplicamos el siguiente proceso:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Aprender a cambiar de comportamiento no es fácil y para los adultos es uno de los más grandes desafíos porque implica un cambio de hábitos a los cuales se ha habituado a través de los años, esto mismo sucede en las organizaciones. En este sentido existe una notoria inercia natural porque es más fácil hacer lo que estamos acostumbrados a hacer; mantener el statu quo ya que es una decisión que no cuesta nada y porque es más fácil reaccionar que atender lo que demanda iniciativa. Es aquí donde se produce situaciones de disconformidad con lo que pasa, que denominamos “problema”, que produce un descontento. El descontento hace que se perciban problemas, el contento hace que se quiera seguir con la situación presente. En este sentido la mejora continua en una parte del sistema de mejora de la calidad que busca racionalmente los sesgos que se cometen para identificar oportunidades de mejora para lo cual se invierte en poder, energía y motivación para el cambio. Esto también explica el porqué de poner mucha atención a las quejas y reclamos en relación a la revisión de los procesos de calidad en la organización. El proceso se inicia cuando ante la necesidad de crecer y mejorar; puede venir por defecto o efecto. Por defecto cuando se quiera eliminar una situación molesta o un perjuicio, algo que no es conforme. O para obtener un efecto o ganancias. Estos dos aspectos son intrínsecos es decir que motivan internamente para disponer de la energía para exigirse más allá

de las zonas de comodidad y desarrollar nuevos hábitos. De esta forma se explica el papel de las metas de desempeño, objetivos operacionales o competencias en proveer motivación para cambiar y mejorar. Aquí se produce lo que en pedagogía se llama el conflicto cognitivo, al desear un aprendizaje que no se tiene pero que se identifica como deseable.

Plantear el problema es un proceso mediante el cual nos damos cuenta de que queremos eliminar algo que no nos gusta u obtener algo que no tenemos.

Como ya se ha indicado, ninguna meta se alcanza sin hacer algún esfuerzo, incluyendo aprender. Esta inversión, además del tiempo y dinero, se da en herramientas que para el caso de aprender se asegurará de tener las mejores herramientas para ello. Entre otras: Internet, bibliografía, campus virtual, así como considerar el arte de la pregunta, que veremos más adelante.

DESDE LO PERSONAL la identificación de problemas deberá tener en cuenta los niveles de profundidad de la persona humana. Así, en la superficie están las tácticas de interacción de las relaciones con las personas que nos rodean; debajo de esto están las estrategias que se diseñan, las metas fijadas, los hábitos que se han formado a lo largo de los años y la manera como hacen las cosas.

Estudiante, al haber desarrollado el hábito de hacer buenas preguntas desarrollado aplica una fuerza motivadora implícita en dicha táctica, pero puede deberse a: Una estrategia diseñada para ese fin, en este caso la estrategia fue la motivación más profunda que dio origen a la práctica superficial de hacer buenas preguntas al docente. Quizá su objetivo fue hacer más preguntas durante la sesión de aprendizaje; en este caso, la meta de motivación fue más profunda; tal vez es un hábito que desarrolló, y no sabe cómo. En este caso es el hábito la razón de hacer este tipo de preguntas. Finalmente, la razón profunda es el cumplimiento de un proceso incluido en la metodología de la asignatura. De esta forma vemos que el comportamiento del estudiante surge siempre de esas cuatro motivaciones: Se trabaja intencionalmente, con planificación y previsión, como se evidencian en sus metas, estrategias y procesos, o trabaja inconscientemente, a través de hábitos y rutinas. Estas fuerzas motivacionales yacen justo debajo de la superficie, que moldea su comportamiento real.

Debajo de tal parte superficial, nos encontramos a nivel de las actitudes que son importantes porque ellas determinan los hábitos y metas de las personas.

Si el estudiante no tiene una actitud decidida hacia su formación universitaria, no fija metas de acuerdo a los requisitos de la carrera profesional ni aspira a grandes cosas en lo académico ni en lo laboral. Cuando muestra una actitud positiva y optimista, aspira a metas que son desafíos, eso hace que su comportamiento sea enérgico y positivo. Si su actitud es positiva, tendrá la sensación que podrá influir sobre su medio que podrá llevarlo a establecer objetivos y metas así como desarrollar estrategias para lograrlo.

Volviendo al ejemplo, el estudiante, supongamos que su actitud positiva lo ha llevado a completar los objetivos de aprendizaje fijados para la asignatura. Ahora se sentirá suficientemente optimista para fijarse una meta que es un reto, por ejemplo hacer lo mismo en todas las asignaturas; entonces tiene que producir una estrategia para alcanzarlo, llevándolo a generalizar en los docentes de otras asignaturas, dicha forma de interrelacionarse en el curso. Como se puede observar sus actividades surgieron de adentro hacia afuera.

Al mismo tiempo, implícito en las actitudes están los valores, es decir, las cosas que se consideran apreciables e importantes, como por ejemplo: la verdad, la solidaridad, la familia, el bien común, el éxito. Esos valores ocasionan ciertas actitudes. Así por ejemplo si el estudiante valora la solidaridad con los más pobres, como es un valor alto para él, piensa positivamente en relación a la utilidad de su profesión respecto a la inclusión social y se compromete en proyectos de extensión universitaria y proyección social programados por la Universidad. De su actitud salieron metas y estrategias a ejecutar.

Por otro lado, implícitos a los valores están las creencias. Por ejemplo si el estudiante cree que llegar a la Universidad es para que se le enseñe tal como lo hicieron sus profesores de la educación básica, esta creencia puede estar tan arraigada que ni siquiera se ha pensado en ella. Simplemente ha estado enraizada en su psiquis. Como resultado de esta creencia, atribuye que el docente debe transmitirle conocimiento que él después debe repetir como evidencia de aprendizaje. Esos valores conducen a actitudes, estas a metas o hábitos y estos a los comportamientos. Pero aun en lo más profundo se identifica a la visión que se tiene del mundo que consiste en las más profundas creencias respecto a la razón de la vida y la forma cómo funciona el mundo. Es allí donde se inicia la parte espiritual de las personas. Las creencias dan forma a todo lo que está encima de ellas. Por ejemplo el colectivo universitario ULADECH Católica se ha puesto como visión "... formar capital humano

para el bien común”. Lo que equivale a decir que el desarrollo del mundo, si bien es cierto tiene que ver con los avances tecnológicos, estos deben estar supeditados a la solidaridad entre los seres humanos del mundo; siendo este el tema que difundirá entre los usuarios y participantes de los procesos de calidad fijando el interés de estos en desarrollar actitudes positivas, fijarse metas, armar estrategias, practicar destrezas o utilizar tácticas eficaces. El cambio real tendrá lugar cuando el colectivo cambie su visión del mundo en tal sentido. Como una auténtica universidad católica, nuestra identidad.

A partir de la visión del mundo se pueden definir problemas al comparar lo que tenemos con nuestras expectativas. Al descubrir y articular la visión se vuelve un propósito, ya sea personal o institucional. Esto permite identificar contradicciones como problemas a resolver porque no se ha podido llegar a ser lo que determina la visión. La diferencia en lo que se es o se tiene actualmente y lo que se quiere llegar a ser identifica el problema.

En este sentido tanto las personas como las organizaciones deben invertir en lograr cambios significativos, duraderos, permanentes en sus resultados, atendiendo a su visión del mundo. Cuando haya terminado éste paso, habrá contestado a la pregunta ¿Qué debo aprender? Y habrá dinamizado el proceso de aprendizaje.

2. GENERAR ALTERNATIVAS

Teniendo los objetivos y metas, es el momento de generar algunas ideas respecto a la manera de alcanzarlas. Una buena idea es una posibilidad, una manera de alcanzar todas o algunas de sus metas. Esto implica producir y reunir muchas ideas a partir de la realidad que nos rodea aprendiendo a reconocerlas y captarlas.

Generar ideas o alternativas de solución al problema es un paso esencial, teniendo en cuenta que la meta es el cambio de alguna manera por lo que se tiene que actuar en forma diferente a la acostumbrada, en una secuencia de decisión de: ideas-pensamientos-acciones. Para generar buenas ideas se pueden aprovechar las oportunidades de aprender o reflexionando de experiencias anteriores, de acuerdo a lo que se presenta en la Tabla N° 1.

Cuando se tenga la costumbre de generar buenas ideas estas se utilizan para ayudarse a alcanzar las metas propuestas. El subconsciente acepta el encargo y se podrá trabajar en él; después de cierto tiempo comenzará a emanar buenas ideas en cualquier momento, por lo que se recomienda estar atento para registrarla.

TABLA N° 1
**MANERAS DE GENERAR IDEAS COMO ALTERNATIVAS PARA RESOLVER
 PROBLEMAS**

Enfoque por objetivos: Es necesario y eficaz como solución anticipada respecto a lo que se quería saber, planificando oportunidades de aprender adecuadas y generando ideas a partir de dichas experiencias.

APROVECHAR OPORTUNIDADES DE APRENDER	CONVERTIR METAS EN PREGUNTAS
<p>Como experiencia mediante la cual se entra en contacto con información nueva o desarrolla un nuevo discernimiento. Algunas formas son las que sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Seminarios y talleres. – Clases en instituciones educativas. – Reuniones grupales de discusión con colegas. – Reuniones en empresas. – Sesiones de entrenamiento – Conversaciones con expertos. – Bibliografía y webgrafía – Artículos en diarios, revistas y revistas científicas. – Youtube – Mediante ejemplos – Charlas con mentor. <p>Todas estas posibilidades se utilizarán a lo largo de toda la vida, tomando su iniciativa para controlar el aprendizaje: Aprender es una responsabilidad personal primordial.</p>	<p>La mejor herramienta para iniciar el aprendizaje es una buena pregunta. Su objetivo es orientar a la persona a la que se hace la pregunta. De esta manera se orienta nuestra propia mente, para canalizar nuestro propio pensamiento de manera que podamos aprender mejor. Las preguntas se hacen orientadas al mundo real para precisar el problema a nuestra propia mente y a la mente de otras personas. También los objetivos y metas pueden convertirse en preguntas, esto ayudará a seleccionar mejores oportunidades de aprender; cuando esto sucede es el momento de utilizarla para generar ideas. Una buena idea es aquella que se concentra en el futuro y describe un comportamiento potencial como cosas que se pueden hacer de forma diferente. El fin último del recurso de aprendizaje es la generación de buenas ideas. Al hacer preguntas se impulsa la reflexión en las ideas y contenidos de lo que se aprende. Se generan buenas ideas con buenas</p>

	<p>preguntas. Esta serie de preguntas basadas en información nueva genera nuevos discernimientos y de allí nuevas ideas. La cuestión es si la nueva información proporciona ideas respecto a cómo hacer las cosas de manera diferente. Las preguntas también pueden ser previas a la nueva información a obtener de tal manera que se encuentran las respuestas en el camino; al finalizar cada parte se da una oportunidad de reflexión para que aparezcan las respuestas.</p>
--	---

<p>Enfoque del encuentro casual: Generar nuevas ideas reflexionando sobre experiencias pasadas</p>
<p>Proceso de reflexión a través de preguntas después de un contacto fortuito con la realidad a través de hechos o personas.</p> <p>La tecnología básica es el proceso de reflexionar. Es decir pensar sobre la experiencia y generar ideas a partir de dichas experiencias. Para ello se utilizan preguntas y se formulan respuestas en relación a experiencias exitosas, o lo contrario.</p>

3. SELECCIONAR LA MEJOR IDEA

Si no se aborda esta fase habrá perdido el tiempo teniendo muy buenas resoluciones que nunca se cumplen; buenas ideas y vagas intenciones.

Esta fase consiste en identificar las mejores ideas a través de preguntas, referidas a la rapidez en la consecución de metas; en un impacto mayor en la consecución de metas; facilidad para ponerlas en práctica; las que más entusiasman; las que son factibles. Al final pueden quedar tres que tendrían un efecto potencial de mayor desempeño. Las demás ideas se registran en un archivo para recurrir a ellas en su momento.

Hasta aquí se ha completado con éxito la tercera fase. El paso de seleccionar la mejor necesita ser repetido regularmente. Un ejercicio puede ser el de realizar el proceso de selección de la mejor idea en forma continua.

4. PROGRAMAR LAS ACCIONES A REALIZAR:

En esta fase se precisan los compromisos específicos como intenciones a cumplir, en lo personal, o actividades a realizar precisando planificación, diseño, control infraestructura, equipamiento, inversión y cronograma de actividades.

Al cumplir este paso, se habrá logrado traducir las buenas ideas y vagas intenciones en prescripciones precisas que orientarán el comportamiento futuro de la persona o de la organización. Se habrá completado una de las más difíciles tareas de planificación.

5. HACER

Para aprender y desarrollar se tiene que poner en marcha lo planificado sea en lo personal o laboral. Es salir de la zona de comodidad y emprender el arriesgado cambio de comportarse de otra manera. Este paso es difícil y recargado de temor y ansiedad. Aquí establece las razones lógicas del cambio y ensayo de algo nuevo; define su nuevo comportamiento en forma muy precisa y la mejora será un próximo logro.

Una forma de presionar la ejecución es compartir las intenciones con otra persona o grupo para que se haga realmente lo que se dijo que se iba a hacer.

6. VERIFICAR:

Durante la ejecución por lo general no se logra todo lo propuesto en una primera vez. Hay que hacer constantes ajustes en los procedimientos para obtener los resultados que se desean; incluso, en algunos casos hay que repetirlo varias veces, haciendo las revisiones e intentándolo de nuevo hasta alcanzar el nivel de comportamiento que se está buscando en lo personal o institucional.

7. MEJORAR

A partir de revisiones externas a través de opiniones o en caso de instituciones, de auditorías, se revisa la planificación, ejecución y supervisión realizada para efectos de detectar discrepancias graves, menores u observaciones; a partir de las cuales se identifique oportunidades de mejora respecto a las actitudes o actividades. Este proceso se puede hacer a través de preguntas o de acuerdo a un protocolo de auditoría en el caso de acciones.

Finalmente, es importante mencionar el hecho de que este es un proceso que podrá seguir utilizándolo para el aprendizaje, personal o institucional basado en el Ciclo de

Deming: Planificar-hacer-verificar-mejorar. Este proceso puede ser utilizado para crecer y desarrollar en cualquier campo de la vida. Para llegar a ser un mejor docente, estudiante o administrativo de la Universidad, un espíritu más sensible, se podrá usar este proceso para dinamizar su crecimiento. Dentro de la Universidad servirá para construir una cultura organizacional dirigida a la calidad, como una institución de aprendizaje rápido, donde los usuarios y participantes de los procesos de calidad se forman como capital humano para el bien común.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- 1) Domínguez G. J. Modelo Didáctico ULADECH Católica. 2012
- 2) Domínguez G. J. Boletines de Actualización en Calidad. 2012
- 3) Kahle Dave. Los seis sombreros del vendedor exitoso. Editorial Norma. Bogotá. 2007.