



# Reseñas bibliográficas

**Gairín Sallán, J. y Rodríguez-Gómez, D. (Coord.). (2020).**

*Aprendizaje organizativo e informal en los centros educativos*  
(María del Mar Duran Bellonch).

**Santos Rego, M. A., Valle Arias, A. y Lorenzo Moledo, M. (Eds.). (2019).**

*Éxito Educativo. Claves de construcción y desarrollo* (Anaís Quiroga Carrillo).

**Sarramona, J. (2020).**

*La enseñanza no presencial en la educación básica. Guía práctica para maestros y profesores* (Antonio J. Colom Cañellas).



## Reseñas bibliográficas

**Gairín Sallán, J. y Rodríguez-Gómez,  
D. (Coord.). (2020).**

Aprendizaje organizativo e informal en los  
centros educativos.  
Pirámide. 162 pp.

Aunque se ha escrito bastante sobre las organizaciones que aprenden y existen numerosas aproximaciones teóricas sobre el tema, todavía son escasas las obras que lo tratan específicamente en las organizaciones educativas. El libro que nos ocupa contribuye a paliar este hecho. Aunque no se hayan difundido lo suficiente, lo cierto es que actualmente se están dando procesos de aprendizaje informal que revierten en la transformación de las organizaciones, también en el ámbito educativo. Otro hándicap del tema consiste en la dificultad de comprender algunos de los conceptos que en él se barajan: ¿es lo mismo una organización que aprende que el aprendizaje organizativo?; ¿qué tienen que ver los procesos de aprendizaje con la gestión del conocimiento?, ¿son lo mismo o difieren?, ¿se ha abandonado la segunda en pro de los primeros?; en realidad, ¿quién aprende?, ¿la persona profesional empleada, el

grupo o la organización? ¿No será un mero juego de palabras y una personificación, al fin y al cabo, hablar de organizaciones que aprenden?... Estos y otros interrogantes se plantean los autores y las autoras de la obra, dando sus propias respuestas, de forma clara y sencilla, lo que se agradece al tocar temas que a simple vista pueden parecer poco prácticos. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. El día a día de las organizaciones educativas está lleno de muchos de los procesos que en el libro se exponen y se analizan. Aparte de poner al lector en contacto con dicha realidad, la obra aporta numerosas estrategias para poner en práctica, ideadas para dar apoyo a las personas que se plantean aceptar el cambio como uno de los motores principales de su organización.

A continuación exponemos algunas de las principales tesis de la obra y una visión sintética de su estructura.

Si los miembros de una organización aprenden y, a su vez, este aprendizaje revierte en la organización, se puede afirmar que es también la organización la

que aprende. Esta es la premisa de la que parten los coordinadores de la obra que se reseña. El aprendizaje organizativo es entendido como un proceso en el que se detectan y corrigen errores; mediante el que se comparte y desarrolla conocimiento organizativo; se mejoran las acciones en la organización; se intercambian ideas, procesos y modelos mentales; hay competencias adquiridas colectivamente por los miembros de la organización; se cambian las estructuras de cognición; y en el que se busca la transformación de la organización para obtener eficacia y calidad (p. 39).

Además, se afirma que las formas en que los miembros aprenden son diversas, siendo las llamadas «informales» las que ocupan a autores y autoras de la obra. Muy sintéticamente, se puede decir que consideran que el aprendizaje informal es aquel que no está organizado en planes de estudio, ni está restringido a contextos concretos. Es un aprendizaje autodirigido, donde el profesional decide qué, cómo, dónde y cuándo y con qué recursos aprender, a partir de las necesidades o intereses profesionales diarios (p. 42).

En un momento en que las organizaciones empresariales ponen todo su esfuerzo en fomentar el aprendizaje informal, entendiéndolo como eje estratégico de su política, las organizaciones educativas no pueden ni deben quedar atrás. Afortunadamente, muchos centros educativos han iniciado procesos de cambio intencionalmente encaminados a la mejora y basados en el aprendizaje informal de las personas que los conforman.

La obra que nos ocupa consta de ocho capítulos, y a pesar de no estarlo, consideramos que podría dividirse, a su vez, en tres bloques. El primero estaría comprendido por los capítulos uno y dos. En ellos, los autores que coordinan la obra, Gairín y Rodríguez-Gómez, establecen las bases conceptuales sobre el cambio, la mejora, la innovación, el desarrollo del aprendizaje organizativo y el aprendizaje informal. En el primer capítulo examinan, con una mirada crítica, la realidad actual de la innovación en los centros educativos. En el capítulo dos se construye la fundamentación teórica sobre la posibilidad del aprendizaje organizativo a partir del aprendizaje informal, mediante procesos de gestión del conocimiento. Además, se describen propuestas para la promoción del aprendizaje informal, tales como la investigación-acción, el *coaching* y el *peer-coaching* o el *feedback* 390, entre otras.

El que se podría considerar el segundo bloque comprende tres capítulos, cada uno de ellos dedicado a una parte inherente al proceso de cambio organizativo. En el tercero se aborda el diseño del proceso de cambio, dando pistas sobre cómo seleccionar un modelo de planificación u otro; cómo establecer la delimitación de necesidades de cambio y asegurar la dinámica adecuada durante la ejecución.

En el cuarto se desarrolla el proceso de implementación del cambio, iniciándose con un análisis sobre dicho proceso que permite detectar los principales errores que en él se suelen cometer, aportando los autores sugerencias para afrontar, minorizar o eliminar cada uno de ellos.

El capítulo finaliza también con indicaciones prácticas sobre cómo disminuir las resistencias al cambio, imposibles de ignorar y, en este caso, de suprimir en su totalidad.

En el quinto capítulo se enumeran las ventajas que tiene la evaluación en todo proceso de cambio. Se especifican, posteriormente, acciones clave para dicha evaluación y también para conseguir la institucionalización del cambio conseguido. De hecho, los autores y las autoras consideran que sin esta última fase del proceso no puede hablarse propiamente de aprendizaje organizativo. Para concluir el capítulo resultan de especial interés las ideas que se aportan para permanecer en una cultura organizativa orientada a la innovación mediante el cambio sostenible. Para lograrlo, se da especial importancia a los procesos participativos.

Finalmente, el que podría ser un tercer bloque, profundiza en los medios o herramientas que hacen posible y facilitan que se impulse el cambio, se desarrolle y finalmente se integre en la organización. En el capítulo 6 se presentan los llamados *social media*, los *serious games* y la ludificación, con una esclarecedora aproximación conceptual. Posteriormente, se expone la forma en que dichas herramientas pueden ser aplicadas adecuadamente en el ámbito educativo y, concretamente, para fomentar el aprendizaje del profesorado en aplicaciones y servicios para el acceso y procesamiento de la información; para la comunicación, la interacción y la capacitación en línea. Termina el capítulo con una completa síntesis de cuál es la situación

actual del uso de la tecnología digital entre el profesorado.

El capítulo siete aporta la descripción minuciosa de diversas experiencias en la utilización de tecnología, en este caso para el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo en el ámbito educativo. Es especialmente interesante el apartado dedicado a WhatsApp para docentes. También en este capítulo se exponen buenas prácticas de algunas organizaciones de las que podemos aprender, como: el Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona; el Instituto de Seguridad Pública de Cataluña o la Universidad Politécnica de Cataluña, entre otros.

Finalmente, el último capítulo está dedicado a lo más importante en primera y última instancia en todo proceso de aprendizaje: la persona. Los coordinadores de la obra desarrollan temas de interés, como el rol de las personas como promotoras del conocimiento y los retos profesionales, institucionales y éticos que deben afrontar. ¿Cuál será la agenda de prácticos y teóricos del desarrollo organizativo en los próximos años? Si es la persona la que hace posible el aprendizaje organizativo a partir de su aprendizaje individual: ¿qué relación será necesaria establecer entre ella y la organización educativa?; ¿cómo conjugar la ética personal con la ética organizacional? Estos y otros interesantes interrogantes son a los que dan respuesta tentativa los autores y que sin duda inspirarán a la acción, partiendo de una buena base teórica, a los lectores y lectoras.

**Santos Rego, M. A., Valle Arias, A. y Lorenzo Molledo, M. (Eds.). (2019). Éxito Educativo. Claves de construcción y desarrollo.**  
Tirant Humanidades. 318 pp.

La actual sociedad del conocimiento ha planteado en los últimos años nuevos retos académicos tanto para estudiantes como para profesores. Hoy en día, el éxito educativo va más allá de las cualificaciones y los reconocimientos sociales, ya que fomenta el crecimiento moral y material, la autoconfianza personal y la de quienes ayudan al aprendiz en el proceso. Hablamos, evidentemente, del profesorado. Estos profesionales tienen la misión de acompañar al alumnado aportando los conocimientos, el afecto y el apoyo necesarios para superar las dificultades que emergen inevitablemente en el sinuoso camino del aprendizaje.

En palabras de los editores de la obra, el éxito educativo puede entenderse como la capacidad que vamos adquiriendo de *autopropulsar* la propia voluntad asociada a la regulación cognitiva de aprendizajes, la cual permite retroalimentar la motivación interna personal y la curiosidad epistémica por el saber. Asimismo, este fenómeno se encuentra imbuido de las experiencias personales de aprendizaje y de sus efectos cognitivos y/o emocionales, que sin duda determinarán la adquisición de las claves de construcción y desarrollo del éxito.

Este éxito pasa, obligatoriamente, por saber gestionar los errores y equivocaciones que se producen a lo largo de la trayectoria académica. Y es que aprender a gestionar el fracaso es una parte más del

proceso, un escalón más que permite la mejora y el progreso. Todo ello sin obviar, indudablemente, la energía y el esfuerzo individuales que se fusionan con la intervención pedagógica y que permiten hacer del aprendizaje una motivación exitosa.

Tampoco puede abordarse esta temática sin analizar desde un prisma crítico todos los factores que influyen en el éxito educativo. El logro académico no puede entenderse como un medio a través del que certificar la adquisición de conocimientos o ciertas habilidades. Desde una visión pedagógica, este ha de suponer un fin ulterior, totalmente alejado de premisas mercantilistas, como valor que cataliza conocimiento y fomenta el desarrollo cívico-moral y que repercute, de algún modo, sobre la comunidad.

Por otro lado, este fenómeno no puede —ni debe— escapar al ámbito científico, y es por ello por lo que esta obra trata de realizar una aproximación a un término tan complejo como el que nos incumbe, el éxito educativo, en todas sus vertientes y condiciones de oportunidad. Investigadores de larga trayectoria académica de todo el territorio español han aunado esfuerzos para recorrer una travesía común que resulta, sin lugar a duda, en una variedad de enfoques teóricos esenciales para una correcta comprensión del éxito educativo.

Este trabajo conjunto ha cristalizado en el libro *Éxito Educativo. Claves de construcción y desarrollo*, una obra de cuidado análisis por parte de los autores que profundiza, a lo largo de catorce capítulos organizados en tres partes distintas, en las

principales cuestiones que han suscitado mayor interés en el ámbito que nos ocupa.

El capítulo inicial analiza el constructo motivacional y cómo su interacción con la cognición del estudiante influye en el aprendizaje y el rendimiento académico. Se abordan la incidencia de las creencias autorreferidas, el interés personal del alumno y la relevancia de la utilidad atribuida al trabajo académico. Además, los autores estudian el papel de la orientación a metas de logro, para finalizar con la importancia de las estrategias de control de la acción.

El segundo capítulo trata el controvertido debate de los deberes escolares, aportando argumentos a favor y en contra de su prescripción. Profundiza en las variables implicadas en la realización de las tareas, como la motivación, la cantidad de deberes, el tiempo invertido, y la implicación del profesor y de la familia, para concluir con varias recomendaciones para la práctica educativa.

El capítulo tercero se dedica a los estudiantes con rendimiento menor al esperado, un tema desarrollado, especialmente, en el ámbito anglosajón. En concreto, se examinan cuestiones relevantes para su identificación y evaluación, las características que definen a este alumnado y claves para revertir el fracaso en éxito con ellos.

El cuarto capítulo hace alusión a las estrategias de estudio para la mejora del aprendizaje, entre las que destacan la construcción de resúmenes o gráficos, la generación de ideas y la elaboración de imágenes mentales. Posteriormente, las

autoras describen los mecanismos para supervisar una adecuada retención de lo estudiado, las evidencias existentes sobre la gestión del tiempo y la importancia de la búsqueda de ayuda en este proceso.

La primera parte del libro concluye con el capítulo quinto, que versa sobre el papel que ejerce la inteligencia emocional en el éxito educativo. Para ello, se ofrece una aproximación al término de emoción, centrándose en cómo este permea las experiencias vitales del individuo, indagando sobre su influencia en el desarrollo de la inteligencia.

El sexto capítulo trata sobre el necesario cambio de paradigma metodológico que debe producirse en las aulas, en pos de la inclusión de una serie de métodos activos, fundamentados en la imaginación y la creatividad, para fomentar el éxito del alumnado. Algunos de ellos son el aprendizaje basado en proyectos, las técnicas grupales, las técnicas colaborativas, la dramatización y el aprendizaje-servicio.

El capítulo séptimo recoge aportaciones sustanciales que ha realizado la neurociencia al campo educativo, entre las que destacan el ejercicio físico, las artes y las emociones positivas, los cuales actúan como potentes facilitadores del aprendizaje. Después, el discurso se focaliza en los principales retos que debe acometer la escuela actual, especialmente en términos metodológicos.

El capítulo octavo, sobre tecnologías emergentes, describe las innovaciones tecnológicas que se han trasladado reciente-

mente al entorno educativo, como el *e-learning 2.0*, la *flipped classroom* o los cursos MOOC. Las autoras hacen referencia, asimismo, a modelos de calado internacional para integrar dichos métodos a la práctica pedagógica, e incluyen claves para una propuesta formativa más flexible, abierta y personalizada.

La segunda parte del libro finaliza con el capítulo noveno, dedicado al proceso de orientación como pilar fundamental del éxito educativo. En él se analizan los principales ámbitos de actuación orientadora y los momentos de transición académica a los que esta debe ajustarse.

El décimo capítulo ahonda en el concepto de ajuste escolar, que engloba los aspectos actitudinales, comportamentales y cognitivos necesarios para asimilar los contenidos y adaptarse al contexto escolar, los cuales dependen, principalmente, del rendimiento académico, las relaciones sociales y la satisfacción escolar. Se examina, de igual forma, la influencia que tiene la familia, la comunicación familia/escuela y la implicación de la comunidad en el logro académico.

El capítulo undécimo alude a la gestión educativa de la diversidad cultural. Los autores realizan, en primer lugar, un acercamiento al término de éxito educativo, desgranando sus diferencias con respecto al éxito escolar para, posteriormente, introducirse en el debate principal del capítulo. A tal fin, hacen referencia al modelo de educación intercultural, que resulta imprescindible para lograr el éxito del alumnado de origen inmigrante, y aportan algunos de los exitosos resultados de un reciente progra-

ma de intervención llevado a cabo con estos chicos y chicas, el Programa ECO-FA-SE.

En el capítulo duodécimo se abordan medidas en materia de política educativa y laboral destinadas hacia la inclusión y empleabilidad del colectivo juvenil en riesgo. Concretamente, se expone el funcionamiento de los Programas de Garantía Social y la Formación Profesional Básica, en tanto que fomentan el éxito educativo de jóvenes cuya situación inicial estaba marcada por fracasos y dificultades de aprendizaje.

El capítulo decimotercero, sobre competencia léxica y éxito escolar, analiza en qué medida se evalúa la comprensión verbal en las pruebas de inteligencia y cómo esta se trabaja desde el que, a juicio de las autoras, representa el factor ambiental más determinante, la escuela.

El último capítulo está destinado, por su parte, a las competencias matemáticas. Desde un punto de vista psicoevolutivo, se describen las habilidades matemáticas tempranas, los modelos de desarrollo del sentido numérico y las dificultades de aprendizaje que pueden presentarse en este ámbito. A continuación, se plantean tareas específicas y pruebas estandarizadas para la medición de la competencia matemática y algunos de los programas más exitosos para su aprendizaje.

En conclusión, nos encontramos ante una extensa obra de carácter multidisciplinar, cuya armónica estructura permite tanto su lectura completa como la consulta selectiva de partes específicas, en las que se encontrarán los aspectos más relevantes

que ha arrojado la literatura científica sobre el éxito sostenido a través de la educación.

Anaïs Quiroga Carrillo ■

**Sarramona, J. (2020).**

*La enseñanza no presencial en la educación básica. Guía práctica para maestros y profesores.* Horsori. 92 pp.

Presentamos un nuevo libro del profesor Jaume Sarramona porque creemos, más que nunca, que este nuevo texto que nos oferta merece una serie de comentarios para dar a conocer unos aspectos que además de relevantes nos parecen importantes, ya que inciden en el desarrollo educativo español de estos últimos años, del que, en gran parte, el profesor Sarramona ha sido protagonista.

Decimos esto porque en el año 1975 nuestro autor publicaba nada más ni nada menos que tres libros; uno de ellos en la editorial Teide titulado *Cogestión en la escuela*, si bien al mismo tiempo publicitaba dos más que ahora, pasados los años, se nos presentan como hitos importantes para nuestra más reciente actualidad; nos referimos a *La enseñanza a distancia. Posibilidades y desarrollo actual*, así como a su *Tecnología de la enseñanza a distancia*, ambos en la editorial CEAC. Con ello, nuestro país avanzaba y se ponía al día con lo que ya en el mundo anglosajón era una realidad incontestable.

Además, tales títulos no fueron solo un ejemplo de simple esnobismo y de estar *avant la lettre*, que lo estaban, sino que

pronto tuvieron su *razón práctica*, ya que nuestro colega colaboró en primera fila en el diseño de la UNED, aunque del buen trabajo de aquella época y de sus atinadas propuestas no queda ya ni rastro. Asimismo, Costa Rica y otros países latinoamericanos contaron con su colaboración para poner en marcha sus respectivas instituciones universitarias no presenciales.

No estamos, pues, ante un autor novedoso ni ante un libro oportunista; todo lo contrario. Esta *enseñanza no presencial* que ahora tenemos el placer de presentar es fruto de toda una historia de quien fue un pionero en estas cuestiones y ahora, vista la situación en la que nos encontramos, se nos presenta como un instrumento útil y, sobre todo, necesario para nuestras escuelas. Y también porque creo que las nuevas generaciones están faltas no solo de conocimiento histórico, que es acaso (tengo mis dudas) perdonable, sino también de la propia cultura del ámbito al cual se dedican.

En plena pandemia, el profesor Jaume Sarramona ha escrito un libro no solo ejemplar —de esos tiene muchos más que las actuales hornadas de universitarios— sino necesario, tremadamente necesario y útil. En tan compleja circunstancia como la que vivimos en estos momentos, el libro que presentamos es una herramienta (yo diría que imprescindible) para que nuestros *peques* puedan ir desarrollando sus cursos con toda seguridad tanto en el plano sanitario como en el cultural.

Sin duda, el profesor Sarramona nos aporta un herramienta funcional y necesaria para poder solucionar las clases sin pre-

sencia física de los alumnos y, fundamentalmente, ayudar a los profesores en las cuestiones coligadas al acto de enseñar. Ambas circunstancias tienen respuesta ejemplar, porque el autor desarrolla aspectos tales como la planificación de la enseñanza no presencial —elemento básico que cualquier profesor debe tener integrado en sus competencias profesionales—, es decir, clarificar objetivos, realizar prácticas pertinentes, hacer trabajar en equipo e individualmente a sus alumnos, promover los recursos didácticos necesarios para este tipo de enseñanza y, de manera fundamental, vincular las actividades didácticas con los objetivos previamente marcados. O sea, lo que el profesor Fernández Huerta denominaba *congruencia* entre el enseñar y el aprender. (Nota breve: el profesor Fernández Huerta fue catedrático de Didáctica de la Universidad de Barcelona, gran estadígrafo e introductor en España de la tecnología educativa y de la enseñanza programada).

Además de todo lo mencionado, el autor dedica sendos capítulos a las cuestiones más peliagudas de la enseñanza no presencial y que han sido objeto de múltiples diatribas en estos últimos meses, a saber, cómo evaluar, cómo motivar y, fundamentalmente, cómo tutorizar a los alumnos, es decir, cómo ayudarlos, cómo orientarlos, cómo posibilitar, en definitiva, la necesaria *guidance*, a fin de que se sientan seguros en sus actividades. Saber, por tanto, que lo que hacen, lo que realizan, no solo tiene un valor, sino que este valor está asegurado gracias a su profesor.

En fin, es un libro para ahora, para ya mismo, para que sea conocido por todos los

docentes y, sobremanera, para que apliquen sus propuestas. No en balde esta obra está plena de ejemplos, de actividades y *actitudes* prácticas, con sugerencias, con sinopsis y, en definitiva, lo que es el *quid* de la pedagogía; es decir, está centrada en el *cómo hacerlo*. Es, sin duda, el libro ideal para que sea usado en los grados de magisterio y de pedagogía.

Estamos, pues, ante un ejemplo ilustrativo llevado a su máxima expresión de lo que es la teoría de la educación o, al menos, de lo que debiera ser, y que espero (y este espero es, me consta, que plural) esté centrada en ser teoría para la acción o, si se quiere, teoría para la mejora de la práctica educativa, y para, en consecuencia, solucionar los problemas del aula. Valores sí, moralidad también —¿qué sería de la pedagogía sin ellos?—, pero, sin duda, la teoría encuentra su razón de ser en la mejora de la pedagogía práctica, en solucionar los problemas educativos. Sí, esos tan alejados de la universidad, pero a los que los maestros se enfrentan diario en el aula.

De todo ello es un ejemplo magnífico el nuevo libro del Dr. Saramona. Y, por favor, aunque no sean de su generación, lénlo, aprenderán y quizás, si no tienen objeciones mentales o de otro tipo, pueda marcarles en lo que es y debe ser la teoría de la educación, a saber, solucionar problemas y ayudar al que no sabe, más o menos como nos indicaba monseñor Tusquets. (Otro Catedrático de Pedagogía olvidado, que con su *Pedagogía de la problemática* aún podría *desasnarse*, como decía mi colega y amigo D. Camilo J. Cela, a mucha gente).

Antonio J. Colom Cañellas ■