

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



El aprendizaje organizacional en una escuela de gestión  
privada de Ventanilla en tiempos de pandemia

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación que presenta:

***Gladys Mariela Roldán Flores***

Asesor:

***Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya***

Lima, 2022

## Informe de Similitud


Yo, Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada El aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Ventanilla en tiempos de pandemia, de la autora Gladys Mariela Roldán Flores,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/04/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

14 de abril de 2023

|  |  |
|--|--|
| Apellidos y nombres del asesor:<br>Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo                                |  |
| DNI: 09908627  | Firma:<br> |
| ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-3902-5902">https://orcid.org/0000-0003-3902-5902</a> |  |

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser quien guía mis pasos y me regala muchas bendiciones, aún sin merecerlas.

A mi asesor, el Dr. Alex Sánchez, por su sabiduría y, sobre todo, por la forma retadora con la que me ha guiado para el desarrollo de esta investigación. Sin duda, su *feedback* constante ha sido clave para lograr culminarla de manera satisfactoria.

A los directivos y docentes que generosamente accedieron a darme tiempo para realizar las entrevistas.

A los distinguidos docentes que participaron como evaluadores en el proceso de esta investigación por sus valiosos comentarios y sugerencias que enriquecieron su desarrollo.

A quienes siempre celebran mis logros como propios y me sostienen con mucha fuerza en los días de poca luz.

## **DEDICATORIA**

A mis amados abuelitos, con quienes pasé instantes muy felices de mi vida, pero que ahora disfrutan de la gloria del cielo. Sé que, desde allí, me ven con mucho orgullo.

A mi madre, la bendición más grande que Dios me ha dado y un ejemplo de amor incondicional e infinito. Todo lo bueno que hay en mí, se lo debo a ella.

A mi padre por estar ahí en cada paso de mi desarrollo personal y profesional, dándome lo mejor de sí y mostrándome su amor a su manera.

A mis queridos hermanos, por su apoyo absoluto y gran comprensión. Cada uno me ha ayudado extraordinariamente en diversos episodios de mi vida.

A Rodrigo y Emilia, mis amores bonitos, por ser las luces que iluminan mi vida y la llenan de mucha paz.

## RESUMEN

La presente investigación se centra en el aprendizaje organizacional como un aspecto esencial para que las organizaciones no solo subsistan; sino que continúen progresando en un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio. El objetivo general fue analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Ventanilla durante la pandemia, y en correspondencia, se delimitaron dos objetivos específicos: explicar los aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional y examinar las prácticas de directivos y docentes que contribuyen o limitan su desarrollo. La investigación es de tipo cualitativa y se trabajó con dos categorías de análisis: la primera, los aspectos del aprendizaje organizacional (dimensiones, elementos y fases); y la segunda, las prácticas que contribuyen o limitan el aprendizaje organizacional. También se utilizaron dos técnicas para la recolección de información: la entrevista y el análisis documental. Se entrevistaron a dos directivos y cuatro docentes de una institución educativa y también se analizaron dos de sus principales instrumentos de gestión: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). La información recogida se analizó con matrices de organización de información y se aplicó la triangulación. Finalmente, luego del análisis y discusión de los resultados, se identificó la existencia de algunas dimensiones, elementos y fases del proceso de aprendizaje organizacional y las condiciones que lo facilitan para lograr el crecimiento institucional en lugar de obstaculizarlo. Con esto, se puede sugerir que el aprendizaje organizacional se encuentra en un desarrollo inicial que requiere ser consolidado a través de la formulación de políticas institucionales que favorezcan el aprendizaje y fortalezcan la capacidad interna de la organización para aprender continuamente en el marco de una cultura orientada al aprendizaje, al trabajo en equipo, a la mejora continua y a la participación de todos los miembros en el logro de los objetivos.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, organizaciones educativas, organización que aprende, gestión escolar.

## ABSTRACT

This research focuses on organizational learning as an essential aspect for organizations not only to survive, but also to continue progressing in an increasingly competitive and constantly changing environment. The general objective was to analyze how organizational learning occurs in a privately managed school in Ventanilla during the pandemic, and accordingly, two specific objectives were defined: to explain the aspects related to organizational learning and to examine the practices of managers and teachers that contribute to or limit its development. The research is qualitative and worked with two categories of analysis: first, the aspects of organizational learning (dimensions, elements, and phases); and second, the practices that contribute to or limit organizational learning. Two techniques were also used to collect information: interviews and documentary analysis. Two managers and four teachers of an educational institution were interviewed and two of its main management instruments were also analyzed: the Institutional Educational Project (PEI) and the Annual Work Plan (PAT). The information collected was analyzed with information organization matrices and triangulation was applied. Finally, after the analysis and discussion of the results, the existence of some dimensions, elements and phases of the organizational learning process and the conditions that facilitate it to achieve institutional growth instead of hindering it were identified. With this, it can be suggested that organizational learning is in an initial development that needs to be consolidated through the formulation of institutional policies that favor learning and strengthen the internal capacity of the organization to learn continuously within the framework of a culture oriented to learning, teamwork, continuous improvement, and the participation of all members in the achievement of objectives.

**Key words:** organizational learning, educational organizations, learning organization, school management.

# ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 9   |
| CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL.....  | 13  |
| 1.1 EL APRENDIZAJE COMO UN ASPECTO ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE .....                                 | 13  |
| 1.1.1 Una aproximación conceptual a la escuela como organización que aprende.....  | 15  |
| 1.1.2 El aprendizaje en una escuela como organización que aprende .....  | 19  |
| 1.1.3 Tipos y niveles de aprendizaje en una escuela como organización que aprende.....   | 20  |
| 1.2 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO .....   | 26  |
| 1.2.1 Una demarcación conceptual sobre el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo.....                                 | 26  |
| 1.2.2 Aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional que confluyen en una escuela para contribuir a su desarrollo ..... | 30  |
| 1.2.3 Prácticas y rutinas vinculadas al desarrollo del aprendizaje organizacional en el contexto escolar .....                   | 37  |
| 1.2.4 Importancia y principales beneficios del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo.....                            | 41  |
| CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 43  |
| 2.1 Enfoque y metodología de investigación.....  | 43  |
| 2.2 Planteamiento y justificación del problema de investigación .....  | 46  |
| 2.3 Descripción del contexto del estudio.....  | 48  |
| 2.4 Objetivos de la investigación.....   | 49  |
| 2.5. Categorías de estudio de la investigación.....  | 49  |
| 2.6 Técnicas e instrumentos de recojo de información .....   | 50  |
| 2.7 Fuentes de información.....  | 52  |
| 2.8 Informantes.....   | 53  |
| 2.9 Principios éticos de investigación.....  | 54  |
| 2.10 Procesamiento y análisis de la información .....  | 54  |
| CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....  | 56  |
| 3.1 Aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional para contribuir a su desarrollo.....                                   | 56  |
| 3.1.1 Dimensiones básicas del AO .....   | 57  |
| 3.1.2 Elementos relevantes del AO.....   | 68  |
| 3.1.3 Principales fases del proceso de desarrollo del AO.....  | 78  |
| 3.2 Prácticas que limitan o contribuyen el desarrollo del aprendizaje organizacional .....                                       | 80  |
| 3.2.1 Barreras que impiden el desarrollo del AO .....  | 80  |
| 3.2.2 Condiciones que favorecen el AO.....   | 82  |
| CONCLUSIONES.....  | 85  |
| REFERENCIAS .....  | 91  |
| APÉNDICES.....   | 99  |
| Anexo 1: Proceso de evaluación de la tesis.....  | 99  |
| Anexo 2: Matriz de validación de preguntas del guion de entrevista semiestructurada .....  | 100 |

|   |    |
|---|----|
| Lista de tablas   |    |
| Tabla 1. Definiciones o descripciones de AO según autores   | 27 |
| Tabla 2. Tipos de barreras que impiden el desarrollo del AO   | 40 |
| Tabla 3: Categorías y subcategorías de análisis   | 50 |
| Tabla 4: Caracterización de los informantes seleccionados   | 53 |
| Lista de figuras  |    |
| Figura 1. Tipos de aprendizaje en las organizaciones  | 23 |
| Figura 2. Descripción de niveles de aprendizaje en organizaciones                                     | 23 |
| Figura 3. Dimensiones relevantes del AO   | 33 |
| Figura 4. Fases del proceso de desarrollo del aprendizaje organizacional                              | 36 |
| Figura 5. Procesos psicológicos y sociales que integran el proceso de AO                              | 37 |
| Figura 6. Condiciones que favorecen el AO   | 41 |
| Figura 7. Propuesta de fases o etapas de la investigación cualitativa                                 | 46 |
| Figura 8. Principales características de la dimensión aprendizaje continuo                            | 61 |
| Figura 9. Principales características de la dimensión colaboración y trabajo en equipo                | 64 |
| Figura 10. Principales características de la dimensión liderazgo estratégico orientado al aprendizaje | 67 |
| Figura 11. Principales características del elemento cultura de aprendizaje                            | 71 |
| Figura 12. Principales características del elemento orientación al aprendizaje                        | 75 |
| Figura 13. Principales características del elemento comunicación y conocimiento compartido            | 77 |
| Figura 14. Identificación de fases del proceso del AO   | 79 |
| Figura 15. Barreras que limitan y condiciones que favorecen el aprendizaje organizacional             | 84 |



## INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes del entorno actual y los nuevos desafíos que plantea la globalización han exigido que las organizaciones se adapten estratégica y gradualmente a situaciones imprevistas y complejas para continuar siendo flexibles y competitivas en la era del conocimiento. Es así, como el aprendizaje organizacional surge como una de las ventajas competitivas más importantes que una organización puede desarrollar para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o para transformarse dependiendo de su nivel de desarrollo organizativo (Collinson y Cook, 2013; Castañeda, 2015); por esta razón, el aprendizaje organizacional se considera como un recurso intangible que genera riqueza en las organizaciones y les agrega valor al facilitar el logro de sus objetivos (Pedraja et al., 2022).

Asimismo, el aprendizaje organizacional se entiende como un proceso basado en el aprendizaje individual y grupal que permite a las organizaciones adquirir o generar conocimiento (Garzón y Fischer, 2009, citados por Gómez, 2015). Sin embargo, no es suficientemente valorado (Conde et al., 2014) ni es aprovechado para afrontar los cambios venideros en un campo tan volátil y exigente como es la educación (Pedraja et al., 2022)

De esta manera, el aprendizaje organizacional como tema de investigación en el ámbito educativo es relevante porque nos ayuda a entender cómo las organizaciones educativas conciben el aprendizaje y si lo están considerando como un proceso esencial para responder a los cambios del entorno competitivo a través de mecanismos de construcción, almacenamiento y organización de sus conocimientos con actividades específicas y el desarrollo de una cultura

organizacional que les permita alcanzar sus objetivos (Qi y Chau, 2018) y, de esa manera, llegar a ser considerada como una organización altamente determinativa y estable a largo plazo.

Además de lo anterior, el aprendizaje organizacional se constituye en una oportunidad para que las instituciones educativas identifiquen las interacciones entre los niveles de aprendizaje (de lo individual hacia la organización y viceversa) para facilitar el flujo de creación de conocimientos, y examinen la importancia del aprendizaje organizacional como un proceso social y psicológico que puede ser modificado o transformado (Camio et al., 2020) de manera sistemática y claramente definida.

Por ello, se propone este tema de investigación con el objetivo de contribuir a la comprensión del aprendizaje organizacional como factor diferenciador en el contexto de la gestión estratégica de las instituciones educativas. También busca fomentar la reflexión colectiva sobre el desarrollo de las capacidades internas en las organizaciones educativas que favorezcan el aprender a aprender de manera constante, la adaptación continua al cambio y la mejora constante (Conde et al., 2014; Soto, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia? Es preciso comentar que se ha situado el problema en el contexto escolar puesto que, según el estudio de Estrada et al. (2020), la mayoría de las investigaciones se centran en empresas del sector industrial, instituciones del sector público, organizaciones de servicios de salud y empresas de tecnologías de la información mientras que en el campo educativo se ha realizado muy poca investigación. Por ello, se optó por analizar el proceso de aprendizaje organizacional en el contexto escolar, enfocándonos en los cambios internos y externos que son necesarios para su transformación paulatina en una organización que aprende.

En tal sentido, esta investigación se constituye en un gran desafío para poner en valor el aprendizaje organizacional como una capacidad para crear, adquirir, transferir e integrar el conocimiento para garantizar no solo su permanencia sino su continuo desarrollo (Villar et al., 2018; Gómez et al., 2015) mediante la implementación de prácticas organizacionales para lograr la sostenibilidad en un entorno competitivo, globalizado y complejo (Pertuz y Pérez, 2020).

A partir de lo expuesto, en esta investigación se ha planteado como objetivo general, analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia y, en correspondencia con este objetivo se han propuesto dos objetivos específicos: explicar los aspectos (dimensiones, elementos y fases) vinculados con el aprendizaje organizacional y examinar las prácticas de directivos y docentes que contribuyen al aprendizaje organizacional.

Asimismo, teniendo en cuenta los lineamientos del Programa de Maestría, la presente investigación se ubica en la línea organizaciones educativas, en el eje de la organización que aprende y el subtema aprendizaje organizacional (Sánchez, 2021).

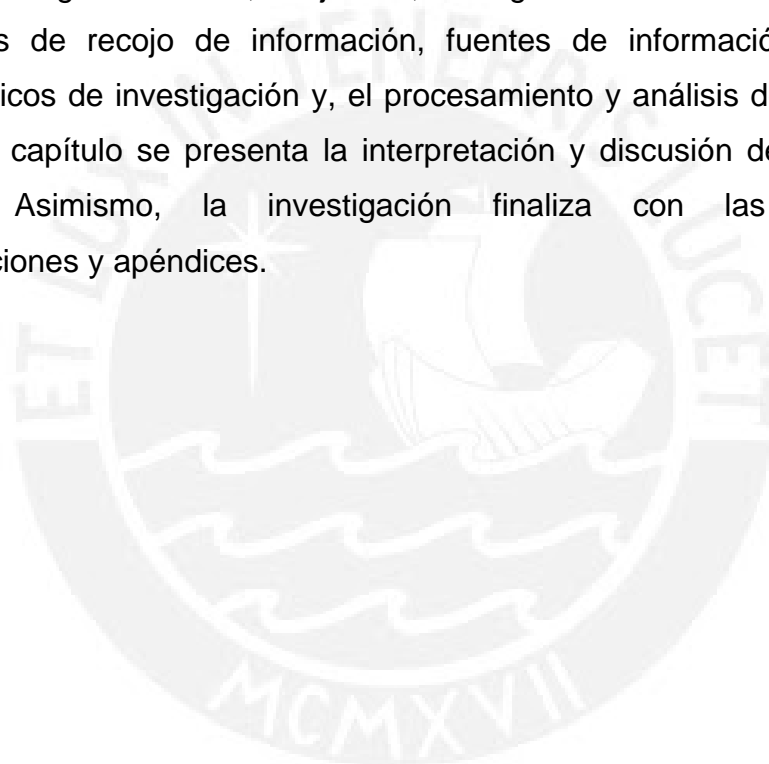
También, la investigación se realizó desde el enfoque cualitativo ya que permite descubrir y comprender la importancia que las personas o grupos le otorgan a un problema social o humano (Creswell y Creswell, 2018) analizándolo desde la perspectiva de los participantes en su contexto y los aspectos que los rodean (Guerrero, 2016). Así también, se seleccionó la metodología cualitativa porque se enfoca en un análisis profundo de un fenómeno educativo complejo y rico en detalles.

Además, esta investigación tiene algunas limitaciones. Primero, es un tema poco estudiado en el ámbito educativo ya que la gran mayoría de bibliografía consultada proviene del ámbito empresarial y existe la posibilidad de que los hallazgos sean diferentes dependiendo de la industria. Segundo, el aprendizaje organizacional que se presenta en la institución educativa estudiada puede haberse visto impactado por un evento extraordinario, como lo es la pandemia y acrecentar los desafíos a los que se enfrentan sus miembros para aprender de manera continua. Tercero, no fue posible observar directamente las prácticas organizacionales establecidas en la institución para que sus miembros aprendan debido a las restricciones propias de la pandemia, y cuarto, no se pudo medir el impacto de las acciones que realiza la institución educativa para aprender de manera continua y de qué manera esto favorece la toma de decisiones efectiva y la mejora del desempeño de sus miembros.

Cabe destacar que, considerando los lineamientos del Programa de Maestría, la presente investigación contó con un proceso de evaluación sucesivo que contempló la socialización de avances ante docentes expertos que evaluaron con

rigurosidad lo expuesto y brindaron sus comentarios y sugerencias que sirvieron para enriquecer el desarrollo de la investigación. En el Anexo 1 se describe la secuencia de este proceso de evaluación.

Finalmente, esta investigación se divide en tres capítulos; el primero, corresponde al marco conceptual, el cual inicia con la definición del aprendizaje como un aspecto estratégico de la escuela como organización que aprende, en seguida, se presenta una demarcación conceptual sobre el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo y la fundamentación de las dos categorías de estudio; el segundo capítulo, hace referencia al diseño metodológico describiendo el enfoque y la metodología utilizada, objetivos, categorías de análisis, técnicas e instrumentos de recojo de información, fuentes de información, informantes, principios éticos de investigación y, el procesamiento y análisis de información; y en el tercer capítulo se presenta la interpretación y discusión de los resultados obtenidos. Asimismo, la investigación finaliza con las conclusiones, recomendaciones y apéndices.



## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se definen los conceptos clave de las categorías de investigación establecidas en el diseño metodológico con el propósito de que las explicaciones teóricas sirvan como una herramienta para la interpretación y discusión de los resultados obtenidos.

Este capítulo se encuentra organizado en tres partes. En la primera parte se aborda el aprendizaje como un aspecto estratégico de la escuela como organización que aprende, enfocándonos en realizar una aproximación conceptual de la escuela como organización que aprende y, además se presenta una descripción detallada de los tipos y niveles de aprendizaje que permiten generar conocimientos de forma individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Posteriormente, en la segunda parte se sitúa el aprendizaje organizacional en el contexto educativo y, al igual que en la primera parte, se hace una demarcación conceptual y luego se establecen los aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional que confluyen en una escuela para contribuir a su desarrollo (dimensiones, elementos y fases) así como las prácticas y rutinas vinculadas al desarrollo del aprendizaje organizacional en el contexto escolar (barreras que impiden el desarrollo del AO y condiciones facilitadoras). De esta manera se abordan los elementos importantes del AO que contribuyen para que una escuela aprenda de manera permanente y sostenible en el tiempo.

Finalmente, se expone la importancia y beneficios que tiene el aprendizaje organizacional en el contexto escolar.

### **1.1 EL APRENDIZAJE COMO UN ASPECTO ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

A nivel mundial las organizaciones están atravesando por un tiempo de renovación, cambio y evolución porque requieren adaptarse continuamente a las transformaciones sociales, económicas y culturales del entorno existente, estar a la vanguardia y permanecer siendo flexibles y competitivas en el tiempo.

Frente a este panorama, surgen las organizaciones que aprenden (OA) que gestan su futuro a través del aprendizaje permanente (Angulo, 2017) y tienen la posibilidad de fortalecer los procesos de innovación y acrecentar la productividad de los miembros que la conforman para la toma de decisiones estratégicas (Rodríguez y Herrera, 2021), lo cual les permite responder convenientemente a las demandas del entorno en general, y en circunstancias de crisis como las originadas por la pandemia COVID-19, en particular.

En ese sentido, las OA enfrentan el gran reto de permanecer vigentes en un contexto de cambios intensos y de incertidumbre para hacerle frente al mundo globalizado (Rodríguez y Herrera, 2021), especialmente en el ámbito educativo, ya que las escuelas demandan de prácticas y estrategias más efectivas para que obtengan continuamente la capacidad de transformarse a sí mismas con la finalidad de aprender de sus propias experiencias y convertir lo que han aprendido en una fuente de ventaja competitiva generando, asimilando y transfiriendo el conocimiento (Angulo, 2017) porque se trata de que el aprendizaje se produzca de manera ágil inclusive adelantándose a sus competidores (Saadat & Saadat, 2016). No obstante, lo que conviene cuestionarse es por qué las escuelas no suelen aprender y, en todo caso, qué es lo que deben hacer para que así sea (Bolívar, 2001).

Considerando lo anterior, en este apartado se aborda conceptualmente la escuela como organización que aprende, así como los tipos y niveles de aprendizaje que surgen cuando este se institucionaliza; en coherencia con el objetivo general de la presente investigación que es: analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Lima Metropolitana en tiempos de pandemia. Para la consecución de este objetivo, es esencial comprender los elementos que conforman una escuela como organización que aprende y cómo hace para desarrollar aprendizajes organizativos a partir de la distinción de una tipología de aprendizajes (adaptativo y generativo) y sus correspondientes niveles (individual, grupal, organizacional e interorganizacional)

enfaticando en el aprendizaje de sus actores (estudiantes, docentes, personal administrativo, entre otros) y el alineamiento con el logro de metas institucionales.

### **1.1.1 Una aproximación conceptual a la escuela como organización que aprende**

Las organizaciones no son entes inertes sino más bien vivientes (Schroeder y Montenegro, 2019).

De acuerdo con Senge (1992, citado por Bolívar, 2001) son sistemas compuestos por personas y recursos tangibles e intangibles integrados en un proceso dinámico para el logro de metas específicas, lo cual se constituye en la razón de ser de una organización. Este principio también se puede aplicar al ámbito educativo, porque las escuelas según su estructura funcional se reconocen como organizaciones, pero con la capacidad de crear y difundir conocimientos, aunque se ejecuten pocas iniciativas reales que les permitan gestionarlos (Rodríguez y Herrera, 2021). Aunado a ello, en palabras de Gairín (2000) el mayor problema teórico y práctico que afronta cualquier organización, incluida la escuela, es justificar el por qué debe aprender y cómo debe hacerlo.

Cabe mencionar que las organizaciones de hoy no pueden subsistir sin aprender continuamente (Flores y Lugo, 2019) porque como se ha anticipado enfrentan desafíos constantes en el entorno en que se desenvuelven y por eso requieren fortalecer su capacidad de respuesta al cambio para mejorar continuamente. Todavía más, en el ámbito educativo, el conocimiento sobre los procesos y las tareas son indispensables para lograr resolver problemas de manera más ágil (García, 2020).

Aparte de eso, según Montero y Ureña (2021) una escuela es el resultado de la combinación de reglas (lo que está permitido hacer), *insights* (lo que se sabe o entiende) y principios (lo que se desea ser).

Por su parte, Bolívar (2001) sostiene que las escuelas no aprenden por aprender, sino que lo hacen por impactar positivamente, a nivel de aula y de escuela garantizando aprendizajes efectivos en los estudiantes. A causa de esto, tienen que comprometer sus recursos para fomentar el aprendizaje como parte de su progreso, de lo contrario tienden a desaparecer, porque cuando la capacidad de aprendizaje es mayor existe también más probabilidad de mantener un

desempeño destacado en la gestión escolar y lograr un mayor nivel de innovación y creatividad para tener éxito en un entorno en constante cambio y, en algunos casos, inestable (García, 2022).

Por consiguiente, es necesario comprender los aportes conceptuales de diferentes autores para caracterizar a la escuela como una organización que aprende.

Centrándonos en la escuela como organización que aprende, podemos reconocer la importancia del conocimiento existente de los miembros que la integran para que pueda ajustar su capacidad de respuesta a situaciones emergentes y cambiantes (Köybaşı, 2022).

A la par, según Marquardt (1996, citado por Vargas y León, 2016), este tipo de organizaciones, aprenden colectivamente y se transforman o cambian constantemente para recopilar, gestionar y aplicar mejor el conocimiento y alcanzar el éxito de la organización. Así la escuela como organización que aprende involucra a los miembros de sus equipos para alcanzar un compromiso con el aprendizaje (Wells, 2021).

Por su parte, Smith et al. (2008, citados por Flores y Lugo, 2019) destacan que una organización que aprende, incluida la escuela, posibilita el desarrollo continuo de capacidades de adaptación de todos sus miembros sin distinción de su posición en la estructura organizativa, debido a que el progreso de la organización depende del desarrollo de las personas y de su capacidad para incorporar nuevas formas de trabajar en la organización (Gairín, 2000). De esta forma, las tres dimensiones clave en las que se basa una organización que aprende son: aprender, adaptarse y cambiar (Hammoud, 2010, citado por Sabiq & Aziz, 2013).

De igual manera, Bolívar (2001) enfatiza que una organización que aprende mejora su capacidad de aprender al generar nuevas habilidades profesionales y personales en sus miembros. Por eso es importante que tenga un plan organizacional para facilitar el aprendizaje de los miembros (Saadat & Saadat, 2016).

Una característica distintiva de las OA es que miran más allá del individuo y prestan más atención a los factores organizacionales y estructurales que influyen en el aprendizaje puesto que su desarrollo requiere de un conjunto de características en la organización (Saadat & Saadat, 2016), los cuales a su vez incluyen el despliegue de acciones o prácticas específicas de liderazgo, así como



la utilidad de identificarlas y medirlas. Además, se enfocan en cómo la estructura organizacional afecta el aprendizaje y de qué manera el clima y las prácticas en equipos impactan en el aprendizaje (Talbot et al., 2015).

En concordancia con estas apreciaciones, Senge (1992, citado por Bolívar, 2001) sostiene que las OA han institucionalizado procesos de reflexión en la planificación y evaluación de sus actividades, y, por lo tanto, la adquisición de habilidades que le permitan aprender cómo aprender.

Por tanto, según Bolívar (2001) esta capacidad posibilita que las escuelas continúen aprendiendo colectivamente de sus experiencias actuales y pasadas, procesen información, corrijan errores y resuelvan problemas internos y externos; también que se propicien innovaciones a través de la producción de conocimientos colectivos. Así, la mejora se institucionaliza como un proceso continuo que posibilita su buen desempeño a largo plazo (Malik & Mahmood, 2022).

Las OA también se caracterizan por facilitar el aprendizaje individual y colectivo, así como la modificación de sus comportamientos y prácticas de trabajo diarias como resultado del aprendizaje (Talbot et al., 2015).

De esa manera, la organización que aprende se caracteriza por su capacidad para aprender integralmente, es decir, a nivel de individuos, grupos y organizaciones, por la existencia de una visión común y el trabajo colaborativo, además de la presencia de procedimientos de comunicación que mantienen el flujo de información, y el uso de una forma organizada de resolver problemas (Altaweel y Ababneh, 2009, citados por Sabiq & Aziz, 2013).

Igualmente, de acuerdo con Rodríguez y Herrera (2021) afrontar un entorno competitivo y cambiante requiere que las organizaciones aprendan rápidamente y adopten nuevas acciones para garantizar su supervivencia.

Sumado a ello, Flores y Lugo (2019) agregan que las OA reconocen la importancia de generar confianza para que el aprendizaje se origine a través de un ambiente en que los errores sirvan para obtener experiencias de aprendizaje; además contemplan formas heterogéneas de aprender que son aprovechadas para intercambiar distintas formas de pensar, de divulgar ideas y formas de procesar la información.

En este sentido, una organización aprende al mejorar las posibilidades formativas de sus procesos y de quienes trabajan en ella (Bolívar, 2001). Por ejemplo, en el

caso de los docentes, es necesario que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y para eso, requieren de capacitación y formación continua oportuna y de calidad para aplicar el conocimiento adquirido de forma inmediata en un contexto en el que se fomente el aprendizaje, se realice una planeación curricular colaborativa, se fomente la participación en proyectos educativos y eventos escolares, y se elaboren planes de mejora para la resolución de problemas como parte de su quehacer docente.

Hechas las consideraciones anteriores, de acuerdo con Flores y Lugo (2019) las OA se encuentran en un proceso continuo de mejora y transformación y se desarrollan en un contexto de confianza, flexibilidad, sentido de identidad, creatividad y responsabilidad compartida, ya que estos elementos generan un sentido de compromiso y disposición al aprendizaje por parte de todos los miembros, lo que da resultados positivos y oportunidades de crecimiento y desarrollo. De esa manera, las OA alcanzan una comprensión más profunda de la interacción entre el entorno, la cultura, las estructuras y los procesos que posibilitan el aprendizaje de los individuos (Talbot et al., 2015).

Por lo tanto, las OA desarrollan aprendizajes organizativos (Waruwu et al., 2020), en otras palabras, una organización que aprende canaliza de manera intencional el aprendizaje organizacional. Además, Solf (2007) afirma que el aprendizaje organizacional puede existir sin una organización que aprende, pero lo contrario no es posible. Fundamentalmente, el aprendizaje organizacional se crea a partir de la capacidad organizativa para utilizar prácticas de gestión, estructuras y procedimientos que promuevan el aprendizaje (Villar y Giraldo, 2018).

En conclusión, considerando la propuesta de Hussein et al. (2014) es vital que las escuelas sean OA para lograr los objetivos de la organización; de lo contrario, el aprendizaje y la transferencia cultural, que son sus funciones esenciales pueden verse interrumpidos (Köybaşı, 2022). Para ello requieren de una metodología o estrategia que proponga un conjunto de acciones en una secuencia lógica de las diferentes etapas para el desarrollo e implementación del aprendizaje organizacional contemplando los siguientes puntos:

- Debe enfocarse en la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
- El aprendizaje debe ser continuo y reflexivo, por eso se requiere aprender a aprender.

- Es necesario contar con directivos comprometidos que propicien condiciones y oportunidades efectivas de aprendizaje.

### **1.1.2 El aprendizaje en una escuela como organización que aprende**

El aprendizaje es un proceso intencional, individual o colectivo de adquisición de conocimientos y habilidades; además implica un cambio de comportamiento y la toma de conciencia de este. Más aún, podemos decir que el aprendizaje es un proceso basado en las experiencias y acciones de los individuos y que gracias a estas las organizaciones aprenden (Ginja & Gonçalves, 2020).

Sumando a lo anterior y siguiendo a Driscoll (2002, citado por Gómez y Andrade, 2020) aprender se produce como resultado de las experiencias e interacciones de quien aprende con el mundo, lo cual implica cuatro principios generales: i) se aprende en un contexto apropiado para darle sentido a lo que se va a aprender, ii) se requiere acción, es decir que el aprendizaje sea activo para generar conexiones entre lo que sabe y se va a aprender, iii) se desarrolla de manera social, estableciendo conexiones entre los que aprenden y la comunidad en general, y iv) es un proceso reflexivo que se facilita con la retroalimentación para alcanzar niveles más altos y profundos de aprendizaje.

Como se anticipó, el aprendizaje es un proceso que resulta de experiencias de decisión y de acción influenciadas por el contexto. Dicha relación está controlada por la disposición de aprender de una organización (Bellon et al., 2021) es decir de mejorar su capacidad de aprendizaje, lo cual es definitivamente el máximo nivel de aprendizaje al que una organización podría aspirar (Gutiérrez, 2019).

Al fin y al cabo, según García (2022) el aprendizaje se encuentra primero subyacente en las personas y luego, utilizando mecanismos de conversión se transfiere a los equipos y a toda la organización a través de la interacción entre sus miembros.

Por otra parte, al abordar el aprendizaje se puede enfatizar que es un proceso cognitivo o social de creación y adquisición de conocimientos (García, 2022). Esto quiere decir que el aprendizaje a nivel individual o grupal es un sustrato de la cognición humana entendida como la acción mental o el proceso de adquirir conocimientos y comprensión a través del pensamiento (Carpenter, 2021).

Acorde con Oviedo et al. (2014, citados por Rueda et al., 2020) el aprendizaje se define como la capacidad dinámica de crear, adquirir, difundir y utilizar del conocimiento.

Además, Lázaro et al. (2020) sugieren que las organizaciones utilizan dos mecanismos de aprendizaje: la creación de conocimientos y la búsqueda de nuevos conocimientos.

Ahora bien, el aprendizaje no es solo la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino que sobre todo es una actividad social establecida y aplicada en una organización, que permite la recopilación y consolidación de experiencias, conocimientos y habilidades que varían alrededor de la comunidad educativa, en donde unos aprenden de otros y trabajan para el mismo fin. Esta adecuación se convierte en un factor necesario de éxito ya que es un recurso indispensable para adecuarse al cambio, por lo que la organización debe tenerla en su estructura. Por lo tanto, es preciso destacar que el aprendizaje es un proceso que se origina de manera gradual y que las personas son el eje fundamental de la organización para su gestión (Arce y Chávez, 2019).

En este sentido, el aprendizaje es la base fundamental de toda organización que aprende (Gairín, 2000) y debe estar presente a nivel individual, grupal y organizacional (Gairín et al., 2022). Así también, Acosta et al. (2017), destacan que el aprendizaje es un elemento importante para mantener una organización en constante crecimiento y desarrollo, ya es una práctica inherente a toda la organización para mejorar su capacidad de adaptación y gestión de las demandas del entorno.

Para concluir, según Montilla (2021) el aprendizaje es un aspecto esencial en las escuelas para satisfacer las necesidades, potencialidades e intereses de sus miembros haciendo uso de sus propias experiencias (Bellon et al., 2021). Además, es una parte deliberada y consciente de la estrategia de las organizaciones educativas (O'Keeffe, 2002, citado por Talbot et al., 2015). Así también, siguiendo a García (2022) es necesario promover el aprovechamiento de la capacidad intelectual y experiencias del talento humano de la organización para crear un flujo continuo de conocimiento que pueda enriquecerse con el aprendizaje.

### **1.1.3 Tipos y niveles de aprendizaje en una escuela como organización que aprende**

En este apartado abordaremos, los tipos de aprendizaje de acuerdo con la naturaleza de este proceso y los niveles de aprendizaje para generar conocimientos de forma individual, grupal, organizacional e interorganizacional, situándolos en el ámbito educativo.

### **a) Tipos de aprendizaje**

Para comenzar, García et al. (2011) sostienen que de acuerdo con la naturaleza del proceso de aprendizaje existen de dos tipos: adaptativo y generativo (Figura 1). Sin embargo, es preciso comentar que sus nombres difieren según la literatura investigada. En seguida, se recogen los aportes de diversos autores en torno a estos tipos de aprendizaje:

- **Aprendizaje adaptativo.** Se denomina también de bucle simple, de un solo ciclo, táctico, de primer orden o de nivel inferior. Ayuda a localizar y rectificar los errores existentes cambiando las rutinas de comportamiento de los miembros de una organización para que los errores no se repitan. Además, se aprende a través de la experiencia y la evaluación del desempeño anterior (Saadat & Saadat, 2016). Como resultado de esto, la productividad de la organización se mantiene dentro de las normas y valores establecidos (García et al., 2011; Saadat & Saadat, 2016). Por ejemplo, en una escuela se puede establecer un objetivo específico y obtener resultados internos y externos que son analizados para que se corrijan los errores o se realicen nuevas acciones o estrategias para no volver a cometerlos, pero manteniendo las normas y reglamentos organizacionales vigentes, es decir sus valores, políticas, objetivos, dinámicas, patrones, entre otros.
- **Aprendizaje generativo.** Es llamado también de doble bucle, de ciclo doble, estratégico, de segundo orden o de nivel superior. Fomenta una retroalimentación doble: por una parte, de manera similar que el aprendizaje adaptativo, permite detectar, corregir y vincular los errores existentes con las acciones realizadas (Argyris y Schön, 1978, citados por Londoño y Acevedo, 2018); por otra parte, relaciona esos errores con las normas y los valores y, por ende, genera cambios en las estrategias, las políticas, los procesos y las metas de la organización (García et al., 2011). También ayuda a romper estructuras desfasadas, favorece la creación de innovaciones primordiales y proporciona más ventajas competitivas


que el aprendizaje adaptativo (García et al., 2008, citados por García et al., 2011). Situándonos en una escuela, podemos afirmar que este tipo de aprendizaje se vincula con las acciones o estrategias que permiten la transformación del entorno mediante cambios fundamentales en estructura, estrategia y sistema organizacional (Santisteban y del Río, 2011).

Considerando lo propuesto por García et al. (2011) los dos aprendizajes mencionados mejoran los procesos de innovación y la eficiencia organizativa, sin embargo, el aprendizaje generativo tiene un efecto más positivo que el adaptativo. Santisteban y del Río (2011) complementan que, en cualquier caso, la organización aprende en interacción con el entorno para lograr niveles superiores de desarrollo organizacional.

Adicional a esta postura, autores como Alcover y Gil (2002) y Saadat & Saadat (2016) consideran un tercer tipo de aprendizaje denominado:

- **Aprendizaje como solución de problemas.** Se denomina también de triple bucle o tricíclico. Está basado en aprender a aprender, es decir, en desarrollar la capacidad de un sistema de aprendizaje que oriente a la organización a través de un conjunto de normas y valores, pero cuestionando si estos son pautas adecuadas de comportamiento de toda la organización y utilizando la reflexión colectiva basada en suposiciones, creencias, principios y experiencias vividas (Alcover y Gil, 2002). De la misma forma, Saadat & Saadat (2016) sostienen que este tipo de aprendizaje considera métodos cambiantes y requiere de la reflexión conceptual de las personas. Este tipo de aprendizaje reinicia el elemento reflexivo del ciclo de aprendizaje y conduce a un nuevo nivel de descubrimiento.

Cabe destacar que, acorde con Marquadt (2002, citado por Saadat & Saadat, 2016) estos tipos de aprendizaje no se limitan entre sí y pueden ocurrir simultáneamente.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>Aprendizaje adaptativo</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a detectar y corregir los errores existentes pero manteniendo las normas vigentes</li> </ul>  |
|   | <b>Aprendizaje generativo</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite romper estructuras obsoletas, crear innovaciones y generar mayores ventajas competitivas que el aprendizaje adaptativo</li> </ul> |
|   | <b>Aprendizaje como solución de problemas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinicia el elemento reflexivo del ciclo de aprendizaje y conduce a un nuevo nivel de descubrimiento para facilitar el cambio.</li> </ul> |

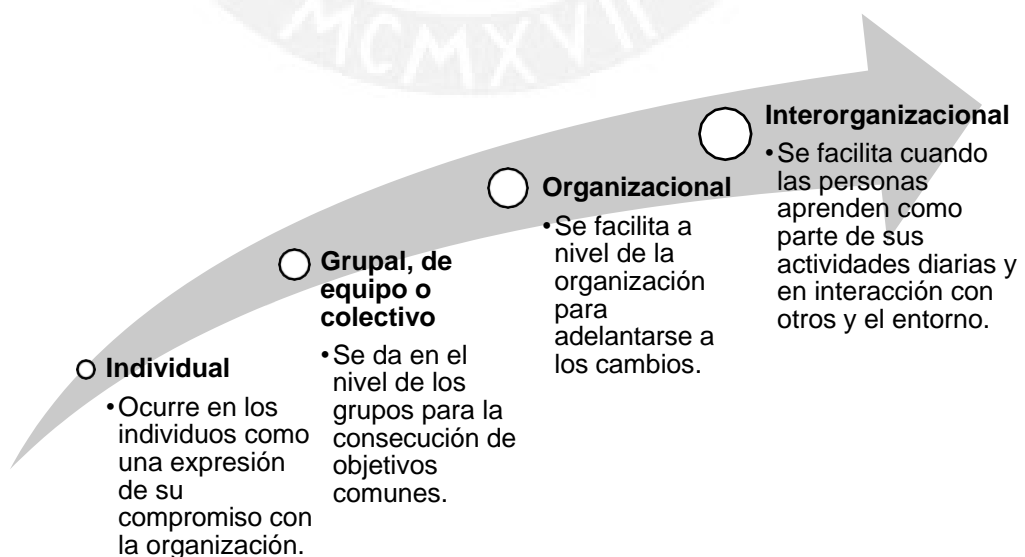
Elaboración propia

## b) Niveles de aprendizaje

Según Garzón y Fischer (2010), el proceso de aprendizaje en una organización se encuentra estrechamente vinculado con la capacidad de generar nuevos conocimientos a nivel individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. Este proceso implica la creación de una cultura que favorezca la generación de nuevos conocimientos y la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo de capacidades nuevas y la mejora de los procesos organizativos. De esta manera, se garantiza la sostenibilidad de la organización.

Además, estos autores identifican cuatro niveles de aprendizaje (Figura 2) que se influyen mutuamente y se encuentran interrelacionados (Garzón y Fischer, 2008). A continuación, se presenta una descripción de cada uno de estos niveles.

Figura 2. Descripción de niveles de aprendizaje en organizaciones



Elaboración propia

- **Nivel individual.** El aprendizaje individual es una fuente del aprendizaje organizacional (García, 2022) y es un componente fundamental para el desarrollo del capital humano de la organización (Mamani y Estrada, 2020). Todavía más, Garzón y Fischer (2010) argumentan que las personas desarrollan la capacidad de aprender para cambiar la forma en la que entienden las cosas, para dejar en el olvido información inútil y permanecer abiertas a nuevas experiencias de creación de conocimiento a través de la innovación y la creatividad (García, 2022).

Por su parte, Londoño y Acevedo (2018) resaltan que el aprendizaje es personal y se basa en los conocimientos previos que posee una persona y que forman parte de su repositorio de conocimientos que ha acumulado gracias a las conexiones con su entorno, lo cual se suma a la existencia de procedimientos y estrategias de la organización para ampliar y profundizar nuevos conocimientos que, manejados adecuadamente, asegurarán la sostenibilidad y la permanencia de la organización. Estos autores también agregan que las organizaciones aprenden de forma independiente de cada uno de sus miembros, pero no aislada de todos, lo cual asienta su relevancia en el desarrollo y crecimiento de la organización (Londoño y Acevedo, 2018).

- **Nivel grupal, de equipo o colectivo.** Diversos autores (Garzón y Fischer, 2010; García, 2022) han explicado que el aprendizaje grupal subraya la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y orientados al aprendizaje. Esto se logra mediante la interacción sinérgica de los miembros que integran una organización, quienes se apoyan mutuamente, comparten información de manera efectiva, crean nuevos conocimientos a partir de sus habilidades individuales y aprenden de los demás de forma creativa, comprometida, con responsabilidad compartida y sentido de identidad (Garzón, 2005).

Por lo tanto, el aprendizaje en equipos o grupos de trabajo se produce a través de las interacciones sociales, como resultado de la comprensión compartida (Mamani y Estrada, 2020), aprovechando las experiencias previas de sus miembros para alcanzar un propósito específico (Wells, 2021). Cabe destacar, según Londoño y Acevedo (2018), que este tipo de aprendizaje no existe sin el aprendizaje individual, ya que depende de la adquisición de conocimientos por parte de las personas que forman parte de equipos de trabajo y tienen habilidades diferentes



que pueden influir en la dirección de la organización para lograr resultados superiores.

- **Nivel organizacional.** Desde la perspectiva de Garzón (2005) y García (2022) en este nivel el aprendizaje es el resultado de la construcción colectiva y de la compleja dinámica de interacción entre el aprendizaje individual y colectivo. No obstante, es importante reconocer que quien aprende inmersa en el proceso de aprendizaje es la persona y no el equipo de trabajo o la organización misma (Garzón, 2005)

Por otra parte, Londoño y Acevedo (2018) adicionan que este tipo de aprendizaje se basa en el concepto mismo de aprendizaje, cómo se aprende y todo lo vinculado con la gestión del conocimiento de ese aprendizaje.

En este sentido, el aprendizaje se da luego de transferir el conocimiento y la comprensión compartida de los sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización (Mamani y Estrada, 2020).

También involucra el talento y el desarrollo de competencias clave para adquirir, construir y transferir conocimiento independiente del tipo de organización (Garzón y Fischer, 2010).

- **Nivel interorganizacional.** Acorde con Londoño y Acevedo (2018), este nivel de aprendizaje se basa en las relaciones y la cooperación entre diferentes organizaciones con el objetivo de originar nuevos conocimientos. Del mismo modo, estos autores argumentan que este nivel de aprendizaje facilita la creación de conocimientos mediante acuerdos cooperativos y de apoyo establecidos entre organizaciones que aprenden entre sí, lo cual permite la creación de alianzas estratégicas que brindan acceso a recursos y otras capacidades adicionales (Londoño y Acevedo, 2018).

Además, en el ámbito educativo, es indispensable que se reconozcan completamente las capacidades de todos sus miembros para compartir el conocimiento y lograr así el mejoramiento continuo de la escuela en su conjunto a través de la formación de competencias y valores.

A partir de lo expuesto, se puede establecer que el aprendizaje es un aspecto estratégico en las escuelas porque ante todo permite resolver problemas de forma sistemática, detectando amenazas y oportunidades, y tomando decisiones oportunas. Al mismo tiempo, contribuye a la generación de nuevos conocimientos para satisfacer las necesidades del entorno en el que se encuentran inmersas, un

entorno que se encuentra en constante evolución y requiere preparación para afrontar los cambios internos y externos que pueden afectarlas (Rodríguez y Herrera, 2021).

En suma, la capacidad de una escuela para utilizar el conocimiento depende en gran medida de quienes trabajan en ella, porque son los responsables de crear, compartir y aplicar este conocimiento (Ginja & Gonçalves, 2020) con la finalidad de convertirlo en aprendizaje organizacional. Por tal razón, es relevante que, en las escuelas, se promuevan ambientes de aprendizaje que faciliten la interacción, la interdependencia y la actitud positiva hacia la adquisición y transferencia de nuevos conocimientos (Santisteban y del Río, 2011) a través de la colaboración interna entre todos sus miembros (Ginja & Gonçalves, 2020).

Así también, es indispensable que se asignen los recursos estratégicos y se realicen los esfuerzos necesarios para impulsar el aprendizaje dentro de las escuelas.

## **1.2 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

En este segundo apartado se presenta, en primer lugar, una delimitación conceptual del aprendizaje organizacional contextualizándolo en el ámbito educativo, puesto que las instituciones educativas requieren del aprendizaje organizacional para apoyar su proceso de cambio de manera eficaz y contribuir a su sostenibilidad (Waruwu *et al.*, 2020).

Por eso, a continuación, se presentan algunas definiciones del AO para entender su relevancia y se desarrollan los aspectos que se encuentran relacionados con este y que confluyen en una escuela para contribuir a su desarrollo. Algunos de ellos pueden ser: dimensiones básicas, elementos importantes y principales fases del proceso de desarrollo del AO.

### **1.2.1 Una demarcación conceptual sobre el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo**

El AO se puede entender desde diferentes perspectivas teóricas ya que es una categoría de estudio de carácter interdisciplinar y transdisciplinar (Flores y Lugo,

2019). Por esta razón, en la Tabla 1 se presentan diferentes perspectivas destacando aspectos relevantes de cada definición.

Tabla 1. Definiciones o descripciones de AO según autores

| Perspectiva teórica                          | Autor(es)  | Definiciones o descripciones   |
|--|--|--|
| Creación de conocimiento                     | García et al. (2006, citados por Köybaşı, 2022)          | Proceso dinámico que permite generar, difundir y compartir conocimientos con el fin de aplicarlos              |
| Organizacional y de creación de conocimiento | Cortés y Pérez (2008, citados por Gómez y Andrade, 2020) | Aspecto estratégico de la dirección organizacional y requisito previo de la gestión del conocimiento           |
| Organizacional                               | Gómez (2015)   | Herramienta para responder aceleradamente a los cambios del entorno  |
| Organizacional                               | Schroeder y Montenegro (2019)                            | Fenómeno estratégico en la dirección de las organizaciones para superar quiebres a través de su transformación |
| Organizacional                               | Lázaro et al. (2020)                                     | Proceso estratégico y gerencial de la estructura organizativa  |
| Organizacional                               | Camio et al. (2020)                                      | Capacidad o proceso que mejora el desempeño de las organizaciones  |
| Creación de conocimiento                     | Rueda et al. (2020)                                      | Proceso de producción y apropiación del conocimiento a nivel institucional                                     |
| Creación de conocimiento                     | Ginja & Gonçalves (2020)                                 | Proceso dinámico basado en la generación de conocimiento   |
| Creación de conocimiento                     | García (2022)  | Factor estratégico para el desarrollo permanente de los procesos de creación y adquisición de conocimientos    |
| Organizacional                               | Malik & Mahmood (2022)                                   | Herramienta estratégica para potenciar la competitividad, el desempeño y la eficacia de la organización        |

Elaboración propia

Como se puede apreciar, desde la perspectiva organizacional y de la administración, Lázaro et al. (2020) sustentan que el AO es parte del proceso estratégico y gerencial de la estructura a nivel de la organización y de la disposición de los individuos y grupos para implementar rutinas, buscar el cambio y transformar la organización. Paralelamente, Camio et al. (2020) agregan que el AO es una capacidad o un proceso que mejora el desempeño de las

organizaciones y también es una herramienta para reaccionar rápidamente a los cambios del entorno (Gómez, 2015).

Por otro lado, en el ámbito educativo, el AO es reconocido como uno de los tres elementos importantes de la gestión educativa estratégica junto con el pensamiento sistémico y el liderazgo pedagógico (IIPE-UNESCO, 2000). A la par, Passaillaigue y Estrada (2016) destacan que la gestión de las organizaciones educativas está basada en el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes, en prácticas docentes flexibles que tengan en cuenta la diversidad de los estudiantes, en la evaluación para el desarrollo continuo y la planeación participativa para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, el AO también está directamente relacionado con la planificación estratégica que diseña y gestiona una organización educativa (Rivera-Porras, 2019).

Desde la perspectiva psicosocial, el AO se entiende como un proceso social y psicológico donde interactúan los diferentes niveles de aprendizaje (del individuo a la organización y viceversa) y también se da de forma simultánea, temporal, no secuencial y que puede estar condicionado por su capacidad de aprendizaje y determinar su alcance (Camio et al., 2020).

Habida cuenta de lo anterior, en esta investigación, abordaremos el AO desde la perspectiva de la teoría de creación de conocimiento fundamentada por Nonaka y Takeuchi en 1999 porque el AO ocurre cuando el conocimiento afecta la estructura organizacional, la toma de decisiones y los patrones de relación de una organización (Rodríguez y Herrera, 2021). Al mismo tiempo, Perilla y González (2021) destacan que la teoría de Nonaka y Takeuchi se basa en dos dimensiones: epistemológica y ontológica. Por un lado, la epistemológica contempla las características del conocimiento explícito y tácito; y de otro lado, la ontológica atribuye la creación del conocimiento a las personas. Por lo tanto, se puede concebir que el AO es un proceso de generación y adquisición del conocimiento a nivel institucional (Rueda et al., 2020).

A la par, Cortés y Pérez (2008) citados por Gómez y Andrade (2020) sostienen que el AO se entiende como un como aspecto estratégico de la gestión organizacional y, de hecho, es un requisito previo para la gestión del conocimiento, porque el proceso de aprendizaje se presenta antes, y una vez generado es posible gestionar el conocimiento.

En la misma línea, Castañeda et al. (2018) sostienen que los procesos característicos del AO son la creación y adquisición de conocimientos, los cuales se ven favorecidos en el seno de entornos organizacionales distinguidos por un equilibrio entre la estabilidad y el cambio (Acosta et al., 2017). Igualmente, García (2022) enfatiza que el AO es un elemento clave de la gestión del conocimiento, ya que permite a los miembros de una organización, de manera individual o colectivamente, crear soluciones innovadoras para hacer frente a entornos cambiantes (Gómez, 2015).

Además, la capacidad de una organización para explotar el conocimiento depende primordialmente de las personas que trabajan en ella, ya que son ellas las que crean, comparten y utilizan ese conocimiento para adaptarse a los nuevos retos y cambios que provoca su entorno (Ginja & Gonçalves, 2020) o en su defecto para transformarlo (Montero y Ureña, 2021). Entonces el AO es el cimiento de la gestión del conocimiento, ya que busca proporcionar recursos para que las personas mejoren su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas (García, 2022).

A partir de lo anterior, se puede argumentar que el AO es visto como un proceso dinámico basado en el conocimiento (Ginja & Gonçalves, 2020) o como una capacidad establecida en la planificación del aprendizaje a nivel organizacional, en el impulso de adquirir conocimientos de forma deliberada, comprometida y en el marco de un aprendizaje social (Lázaro et al., 2020) y que, además puede ser utilizado por los miembros de la organización para mejorar los resultados de la organización (Villar et al., 2018).

Ahora bien, situándonos en el ámbito educativo, García (2020) sustenta que el AO es un proceso dirigido a crear, guardar y compartir conocimientos al interior de una escuela, aprovechando el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades individuales alineados a la estrategia organizacional (Schroeder y Montenegro, 2019). Como se anticipó, el AO se origina como una función de la experiencia en la escuela porque la realidad a la que se introduce se construye y reproduce continuamente para dar lugar a nuevos aprendizajes (Figuroa, 2002, citado por García, 2020).

De manera sucinta, el AO se reconoce como una capacidad de las escuelas para generar, obtener, transferir e integrar conocimientos para garantizar no solo su sostenibilidad sino también su crecimiento continuo (Villar et al., 2018; Gómez y

Martínez, 2015) a partir del establecimiento de condiciones para el despliegue de nuevas capacidades internas, la mejora de los procesos organizacionales y la creación de soluciones innovadoras para enfrentar los desafíos actuales a través de la participación de todos los miembros (Gómez, 2015) y la implementación de rutinas organizacionales para lograr un desarrollo sostenible en un entorno altamente competitivo y globalizado (Pertuz y Pérez, 2020).

Por ende, el AO es una poderosa herramienta para aumentar el capital de conocimiento de una organización al mejorar su capacidad para resolver problemas cada vez más complejos y adaptar o transformar su entorno (Montero y Ureña, 2021), al mismo tiempo está integrado por el capital humano, organizativo, tecnológico y relacional (Angulo, 2017). Así, es importante resaltar el valor estratégico del capital intelectual, que reúne todo el conocimiento de una organización, a través de la experiencia acumulada y competencias de sus miembros (Angulo, 2017).

### **1.2.2 Aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional que confluyen en una escuela para contribuir a su desarrollo**

En este apartado se explican las dimensiones básicas del AO que se pueden desarrollar en una organización, especialmente la educativa, también se abordan los elementos importantes del AO que contribuyen para que una escuela aprenda de manera permanente y sostenible. Además de las principales fases del proceso de desarrollo del aprendizaje organizacional que pueden facilitar a las escuelas un proceso claro de su implementación posterior.

#### **a) Dimensiones básicas del aprendizaje organizacional**

En esta investigación se han considerado las dimensiones definidas por los autores Yang et al. (2004) y que son indispensables para que el AO se desarrolle en una organización (Figura 3). Estas se encuentran sustentadas en la capacidad de integrar personas y estructuras además de que pueden ser aplicadas al ámbito escolar. También se recogen los aportes de Fassio y Ruddy (2017) porque destacan que el AO debe basarse en el liderazgo compartido para desarrollar las

habilidades de los miembros de la escuela en el marco de una cultura organizacional dispuesta al cambio, la creatividad y la innovación. A continuación, se describen algunas dimensiones:

- **Aprendizaje continuo.** De acuerdo con Bellon et al. (2021) el aprendizaje ocurre de tres formas: adaptándose, produciéndose y transformándose. Asimismo, se distingue que está influenciado por el entorno y la liberación del conocimiento; y que la relación entre ambos está controlada por la disposición de la organización para aprender, la cual es una función de la permeabilidad de los límites de la organización. En ese sentido, las organizaciones aprenden y crecen a través de sus propias experiencias y las del personal que labora en estas, así como de otras entidades y agrupaciones (London y Sessa, 2006, citados por Bellon et al., 2021)
- **Investigación y diálogo.** Indica los esfuerzos de una organización para crear una cultura de cuestionamiento, retroalimentación y experimentación (Yang et al., 2004), es decir, se trata de permitir que los miembros de una organización expresen sus puntos de vista y comprendan los de los demás. También involucra la participación colectiva en los procesos, suposiciones y creencias que conforman las experiencias cotidianas de manera continua (Turulja & Bajgorić, 2018).
- **Colaboración y trabajo en equipo.** De acuerdo con Passaillaigüe y Estrada (2016) las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mayor calidad que las creadas individualmente, de ahí la importancia de compartir experiencias y buenas prácticas. Este aspecto también tiene en cuenta el espíritu de colaboración y el desarrollo de habilidades colaborativas para fortalecer el desempeño de los equipos eficaces (Yang et al., 2004). Así también, Ginja & Gonçalves (2020) destacan que fomentar la colaboración y cooperación entre los integrantes de una organización puede convertirse en un gran recurso para generar AO porque la interacción permite combinar el conocimiento individual con el colectivo.
- **Empoderamiento.** Está relacionado con ceder parte del poder y también permitir que los miembros de la organización compartan una visión común que sea consistente con las metas institucionales (Yang et al., 2004)

- **Sistema integrado.** Involucra esfuerzos para crear sistemas que permitan capturar y difundir el aprendizaje, asegurando que se actualice de manera permanente (Yang et al., 2004)
- **Conexión del sistema.** Refleja el pensamiento sistémico y las actividades globales destinadas a conectar a la organización con su entorno interno y externo (Yang et al., 2004). Del mismo modo, se trata de apoyar a los miembros de una organización a comprender los resultados de su trabajo para que puedan utilizar esta información para la mejora de las prácticas organizativas.
- **Liderazgo estratégico orientado al aprendizaje.** El liderazgo es una parte central de la estrategia de la mayoría de las organizaciones ya que es un pilar de su crecimiento y desarrollo, además involucrar un conjunto de capacidades que ayudan a guiar y dirigir actividades que impactan a nivel individual, grupal y organizacional (Rodríguez y García, 2021). De esa manera, el liderazgo se comprende como un activo inigualable, distintivo, valioso e insustituible para que una organización obtenga una ventaja competitiva sostenible (Malik & Mahmood, 2022).

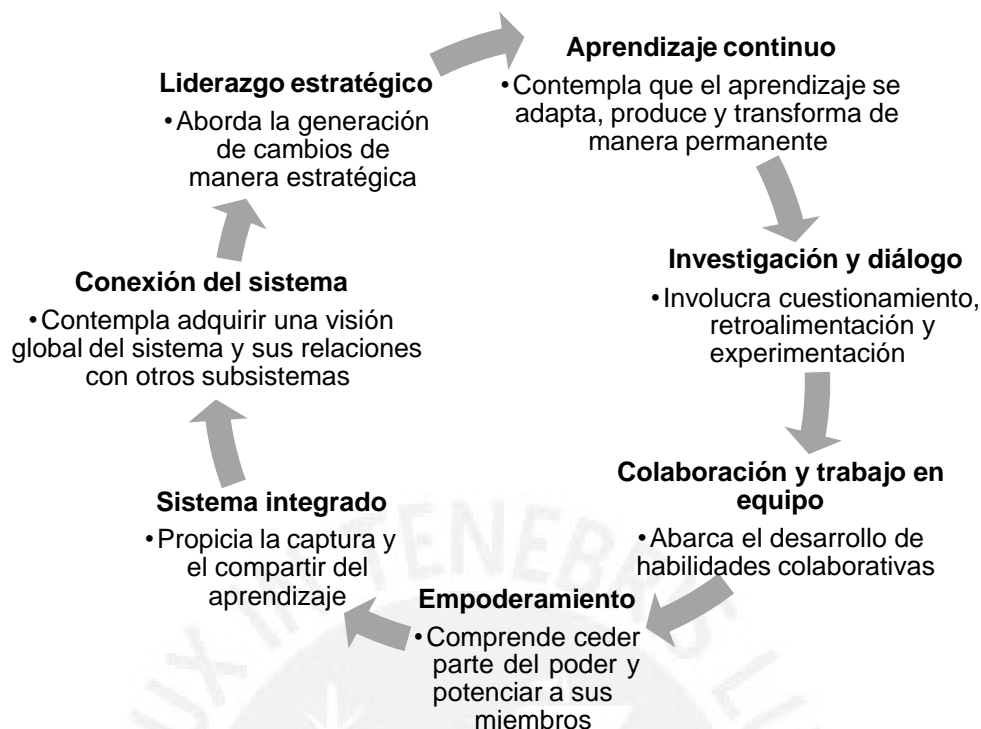
Además, es importante considerar el estilo de liderazgo transformacional ya que se basa en el dominio individual, la motivación y la inspiración para realizar acciones colectivas (Rodríguez y García, 2021). También se destaca que este estilo de liderazgo es el que hace más probable que las escuelas desarrollan aprendizajes (Köybaşı, 2022) ya que tiene un efecto positivo y significativo en el AO y la estructura organizacional (Waruwu et al., 2020).

Igualmente, para que un aprendizaje sea efectivo, los líderes juegan un papel importante en el impulso de prácticas organizacionales que aseguren el desarrollo de habilidades de los miembros de la organización (Malik & Mahmood, 2022) y estimule la innovación (Waruwu et al., 2020). Por eso los líderes deben utilizar el aprendizaje de manera estratégica para generar cambios y dirigir a la organización en nuevas direcciones (Yang et al., 2004).

En suma, los líderes son responsables de desarrollar e implementar una estrategia para apoyar a los miembros de la organización a relacionarse con los demás, coordinar sus esfuerzos, generar compromiso y desarrollar redes sociales amplias (Wells, 2021).



Figura 3. Dimensiones relevantes del AO



Elaboración propia

## b) Elementos importantes del aprendizaje organizacional

Una organización aprende y se transforma continuamente con una fuerte cultura de aprendizaje (Marsick y Watkins, 1993, citados por Xie et al., 2020) que, a su vez, favorece la actualización permanente de las competencias de los miembros de la organización (Passaillaigue y Estrada, 2016), lo cual implica apertura al cambio y la disposición de asumir nuevos paradigmas (Gómez y Martínez, 2015). Para ello, es necesario que se desplieguen mecanismos de comunicación, fomentando el diálogo como requisito previo para alcanzar una visión compartida entre los miembros de la organización (Turulja & Bajgorić, 2018) además de garantizar la retención y recuperación del conocimiento.

- **Cultura de aprendizaje.** De acuerdo con Xie et al. (2020), la cultura es un elemento vinculado al aprendizaje y la transformación organizacional en dos niveles principales: las características de las personas (aprendizaje continuo, diálogo, indagación y empoderamiento) y la estructura organizacional (liderazgo estratégico y procedimientos de gestión). Además, según Khunsoonthornkit & Panjakajornsak (2018), es fundamental crear conciencia de aprendizaje y desarrollarse de acuerdo con las estrategias de la organización, lo cual se alinea

con lo propuesto por Gil & Mataveli (2017), quienes sostienen que la cultura de aprendizaje se mide por la orientación hacia el aprendizaje y su empoderamiento o refuerzo, así como la transferencia o procesamiento de información.

En ese sentido, una organización que cuenta con una cultura de aprendizaje se caracteriza por la creación, adquisición y transferencia de conocimientos para modificar el comportamiento y descubrir nuevos conocimientos e ideas (Garvin, 1993, citado por Xie et al., 2020).

Por otro lado, de acuerdo con Montilla (2021) potenciar una cultura de aprendizaje requiere el fomento de un ambiente basado en la confianza, el empoderamiento y la valorización del talento humano. También involucra promover una visión compartida entre los miembros de la organización para que sean capaces de experimentar un sentido de pertenencia y se comprometan con la obtención de las metas institucionales que posibiliten distinguir el éxito colectivo como propio. Esta autora también destaca que es necesario promover que cada escuela motive el logro, la filiación y el poder de cada uno de los actores educativos, realice actividades experienciales y las comparta en su conjunto para fomentar el aprendizaje organizacional. De esta manera, se debe promover una cultura organizacional innovadora que facilite los procesos de adquisición de conocimientos para mejorar el desempeño de todos los miembros de la organización (Passaillaigue y Estrada, 2016).

• **Orientación al aprendizaje.** Implica la capacidad de los directivos de recopilar e interpretar información para generalizarla con el fin de crear compromiso de los miembros de la organización, a fin de que identifique, conciben y se involucren con la importancia del aprendizaje (Gallo, 2020). Los autores Cardona y Calderón (2006, citados por Gallo, 2020) enfatizan que la orientación al aprendizaje contempla las siguientes dimensiones:

- i) compromiso con el aprendizaje: este aspecto contempla que los directivos conciben que el AO es la clave para la ventaja competitiva (Turulja & Bajgorić, 2018) y por eso requiere que desempeñen un rol relevante para generar compromiso de los miembros de la organización para que desarrollen conocimientos en beneficio de esta (Gallo, 2020).
- ii) capacidad para desaprender lo aprendido: es una característica relevante de la organización para descartar lo obsoleto o innecesario y generar nuevos

procedimientos, metodologías o estrategias; es decir migrar al aprender a aprender continuamente (Montilla, 2021).

iii) apertura o mentalidad abierta: es necesario combinar el aprendizaje adaptativo con el generativo para acrecentar la creatividad organizacional y la satisfacción de sus miembros. También implica aceptar nuevas ideas y actitudes, así como tolerar a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores en el marco de un entorno que permita asumir riesgos (Turulja & Bajgorić, 2018).

• **Comunicación y conocimiento compartido.** Tiene que ver con la capacidad de integrar y divulgar el conocimiento entre los miembros de una organización con el fin de lograr objetivos comunes. Para ello, los directivos deben contar con la capacidad de desarrollar una visión compartida dentro de la organización para generar compromiso con los objetivos organizacionales utilizando mecanismos de diálogo y facilitando la comunicación libre y abierta entre todos (Turulja & Bajgorić, 2018). De acuerdo con Cardona y Calderón (2006) esta dimensión se asocia con tres elementos claves:

i) una apropiada comunicación: es un factor crítico en el desarrollo del AO ya que es el medio por el cual se difunde el conocimiento a todos los que integran la organización. Además, cómo se gestiona la comunicación incide directamente en la interpretación de la información para que se convierta en conocimiento (Velásquez y Villalta, 2021).

ii) el trabajo en equipo: este aspecto es importante porque el componente primordial del aprendizaje en las organizaciones no es la persona sino el equipo por eso es importante que todos los miembros puedan comprender el conocimiento para ayudar a lograr los objetivos propuestos (Velásquez y Villalta, 2021; Cardona y Calderón, 2006).

iii) una visión compartida: es un elemento importante que influye en el AO (Azada, 2007, citado por Carpenter, 2021). Además, enfatiza la importancia de compartir hacia dónde se dirige la organización con otros miembros para dirigirse al mismo lugar (Montero y Ureña, 2021); supone apropiarse de los objetivos trascendentales de la organización y sentirse comprometidos con esta (Velásquez y Villalta, 2021).

• **Retención y recuperación del conocimiento.** Se basa en el hecho de que el aumento del conocimiento es proporcional a la percepción de sus miembros,

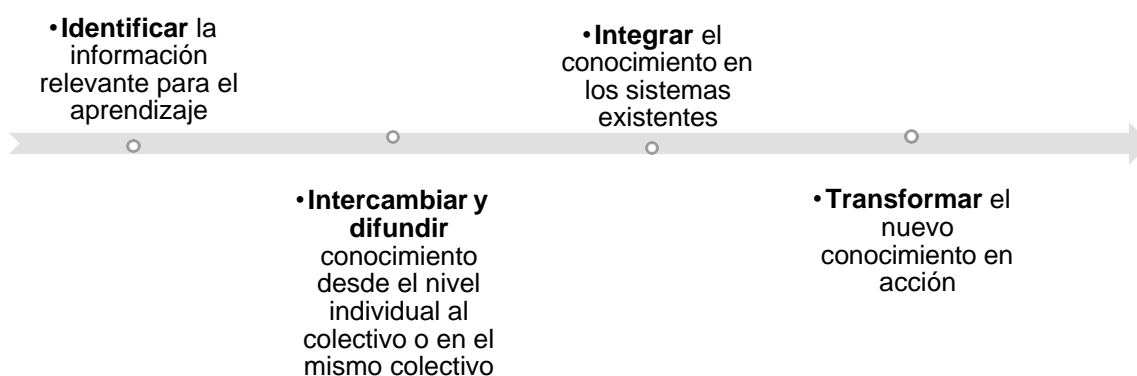
porque la principal fuente de retención de los conocimientos son las personas. Por eso, la organización educativa debe tomar decisiones relativas al sostenimiento de la capacidad de organizar qué y cómo recuperar el conocimiento para que sea utilizado por otras personas de la organización (Velásquez y Villalta, 2021).

### c) Principales fases del proceso de desarrollo del aprendizaje organizacional

En seguida, se presentan dos perspectivas teóricas que permiten comprender el proceso de desarrollo del AO. Por un lado, un estudio realizado por Pawlowsky (2001, citado por Alcover y Gil, 2002) contempla el proceso de desarrollo del AO contempla las siguientes fases (Figura 4):

- **Identificar la información relevante:** se trata de reconocer información que es relevante para el aprendizaje, generar nuevos conocimientos, o ambos.
- **Intercambiar y difundir conocimiento:** se refiere al intercambio y difusión de conocimientos desde el nivel individual al colectivo, o dentro del mismo nivel colectivo.
- **Integrar el conocimiento:** se refiere a la integración del conocimiento con los sistemas existentes en la organización a nivel individual y colectivo, o en ambos, o con las reglas de procedimiento mediante las que se puede llevar a cabo la integración o modificación del sistema adoptado.
- **Transformar el nuevo conocimiento:** se trata de transformar el conocimiento en acción y aplicar el conocimiento en rutinas organizacionales de manera que afecte el comportamiento organizacional.

Figura 4. Fases del proceso de desarrollo del aprendizaje organizacional

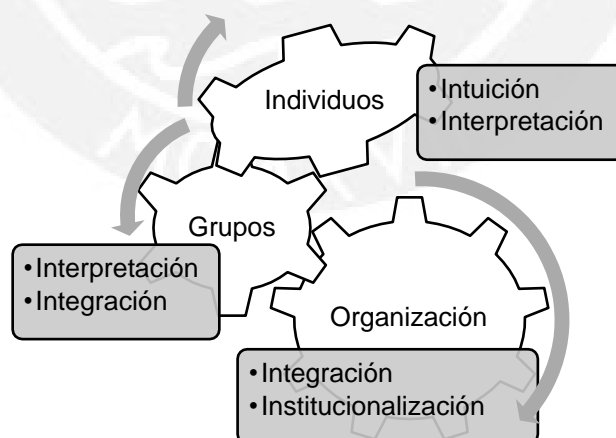


Elaboración propia

Por otro lado, una investigación realizada por Gómez y Martínez (2015) basada en Crossan et al. (1999), distinguen cuatro procesos psicológicos y sociales que integran el proceso de AO y están vinculados con los niveles de la estructura organizativa (individual, grupal y organizacional), los cuales se señalan en la Figura 5 y se describen a continuación:

- **Intuición o descubrimiento** que se da a nivel individual. Se desarrollan nuevas ideas y visiones apoyadas por patrones que se han construido a partir de las experiencias personales.
- **Interpretación** que ocurre en el nivel individual y grupal. Se construyen explicaciones individuales a través del diálogo con otros miembros de la organización para generar significados compartidos.
- **Integración o incorporación** que se presenta a nivel grupal y organizacional. Se desarrolla para alcanzar una comprensión mutua entre los miembros de la organización y, además, se generan acciones coordinadas mediante acuerdos, permitiendo una acción colectiva dentro de la organización.
- **Institucionalización** que se da a nivel organizacional. Consiste en que la organización aprovecha el aprendizaje de sus miembros para desarrollar nuevos conocimientos.

Figura 5. Procesos psicológicos y sociales que integran el proceso de AO



Elaboración propia

### 1.2.3 Prácticas y rutinas vinculadas al desarrollo del aprendizaje organizacional en el contexto escolar

Alcover y Gil (2002) sostienen que se requiere promover el AO, creando las condiciones adecuadas y, si es necesario, retirando las barreras personales y estructurales que impiden su desarrollo; ya que el AO debe ser mantenido y soportado porque puede ser interrumpido en cualquier momento. En seguida, se describen algunas prácticas asociadas con las barreras que limitan el desarrollo del AO y las condiciones facilitadoras.

- **Barreras que impiden el desarrollo del AO:** en la tabla 2 se presentan dos puntos de vista teóricos, el primero es la de Berthoin et al. (2001, citados por Alcover y Gil, 2002) quienes distinguen tres tipos de barreras:

- i) Las que interrumpen los procesos de aprendizaje. Se relaciona con dos tipos de barreras identificadas por March y Leavitt (1999, citados por Gómez y Andrade, 2020): aprendizaje supersticioso (creer que ciertos hábitos o formas de actuar lograrán un resultado deseado sin contar con prueba o evidencia de ello) y las trampas de la competencia (demostrar resistencia a cambiar los hábitos establecidos y aprender nuevas formas de realizar ciertas rutinas de trabajo).
- ii) Las que constituyen bloqueos psicológicos y culturales. Una de las barreras son las rutinas defensivas que desarrollan las personas que tienden a protegerse de situaciones amenazantes o perjudiciales que, en última instancia, afectan su capacidad para definir y solventar problemas además de su capacidad para aprender porque no pueden admitir sus errores y replantear sus acciones. Otra de las barreras relevantes es la miopía espacial y temporal debido a que se resaltan los eventos que ocurren en un período de tiempo más corto y cercano a las personas que aprenden, lo que dificulta el aprendizaje (Alcover y Gil, 2002).
- iii) Las que se relacionan con la estructura organizativa y el liderazgo. Se pueden identificar las estructuras centralizadas y mecánicas que tienden a reforzar la manifestación de conductas y apoyan creencias y acciones del pasado. Así como la falta de liderazgo adecuado (Alcover y Gil, 2002).

La segunda postura teórica es la de Senge (1993, citado por Gómez y Andrade, 2020) quien sustenta que las principales barreras son:

- i) Yo soy mi puesto. Cuando los miembros de una organización se concentran únicamente en realizar sus tareas, funciones o responsabilidades asociadas a

su puesto de trabajo, sin sentirse involucrados o preocupados por el impacto de sus acciones en otras partes de la organización. Por tanto, al no tener una visión sistémica, no es posible la comunicación entre los miembros de la organización porque no hay interacción (Gómez y Andrade, 2020).

- ii) El enemigo externo. Se da cuando los miembros de la organización no admiten sus propios errores y, por el contrario, optan por deslindar responsabilidad culpando a los demás cuando algo no sale bien. Sin duda, esto impide la autorreflexión sobre las propias acciones (Gómez y Andrade, 2020).
- iii) La ilusión de hacerse cargo. Implica considerar que ser proactivo es afrontar las dificultades y dar una solución rápida sin ayuda, pero lo que ocurre es que se disfraza la capacidad de respuesta con una postura defensiva. Esta falsa proactividad repercute en el bloqueo del aprendizaje (Gómez y Andrade, 2020).
- iv) La fijación en los hechos. Cuando la atención se enfoca solo en los hechos que se producen en el corto plazo y reaccionar inmediatamente sin superar las dificultades obvias. Hay un desconocimiento de los procesos subyacentes que, a la larga, provocan dificultades adicionales porque no se ahonda en las causas que las originan (Gómez y Andrade, 2020).
- v) La parábola de la rana hervida. Representa la incapacidad de percibir los cambios lentos y paulatinos que tienen lugar en la organización y para aceptar solo cambios rápidos. Esto impide que la organización tome las medidas de adaptación necesarias ya que cuando se descubren cambios no se pueden realizar porque es demasiado tarde (Gómez y Andrade, 2020).
- vi) La ilusión de que se aprende mejor a través de la experiencia directa. Según Gómez y Andrade (2020), esta percepción ignora el hecho de que ciertas situaciones o decisiones pueden tener consecuencias a largo plazo y no siempre es posible experimentarlas.
- vii) El mito del equipo administrativo. Consiste en creer que solo el equipo directivo tiene la capacidad para resolver los problemas que surgen en la organización. Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones de cada miembro y entender que todos son igualmente valiosos en una organización. Por tanto, no se debe depender exclusivamente del equipo directivo para solucionar problemas (Gómez y Andrade, 2020).

Tabla 2. Tipos de barreras que impiden el desarrollo del AO

| Barreras que impiden el desarrollo del AO |   |   |
|---|---|---|
| Tipos de barreras                         | Autores   |   |
|   |   | Berthoin et al. (2001, citados por Alcover y Gil, 2002)   |
|   | Referidas a las que interrumpen los procesos de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje supersticioso (hábitos que lograrán un resultado deseado sin tener evidencia)</li> <li>• Trampas de la competencia (resistencia a cambiar los hábitos establecidos y esforzarse por aprender otros)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilusión de hacerse cargo. Afrontar las dificultades sin ayuda.</li> <li>• Parábola de la rana hervida. Aceptar solo cambios rápidos.</li> <li>• Ilusión de aprender solo a través de la experiencia sin considerar que no siempre es posible.</li> </ul> |
| Personales                                | Vinculadas con los bloqueos psicológicos y culturales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas defensivas que se usan para protegerse de situaciones amenazantes</li> <li>• Miopía espacial-temporal asociada con los acontecimientos que ocurren a corto plazo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yo soy mi puesto. Enfocarse únicamente en las tareas de su puesto.</li> <li>• Fijación en los hechos. Cuando la atención se enfoca solo en el corto plazo.</li> <li>• Enemigo externo. Deslindar responsabilidad culpando a los demás.</li> </ul>        |
| Estructurales u organizativas             | Relacionadas con la estructura y el liderazgo de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras centralizadas y mecánicas</li> <li>• Falta de un adecuado liderazgo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mito del equipo administrativo. Concebir que solamente el equipo directivo es capaz de resolver problemas.</li> </ul>  |

Elaboración propia

• **Condiciones facilitadoras:** se refiere a las condiciones necesarias para el desarrollo del AO. Fassio y Rutty (2017) refieren a las características de una organización que posibilitan el aprendizaje organizacional. Por ejemplo, la presencia de una cultura que incorpore nuevas prácticas, un estilo de liderazgo democrático, una disposición hacia una comunicación horizontal y eficaz, una valoración positiva de los cambios, entre otros.

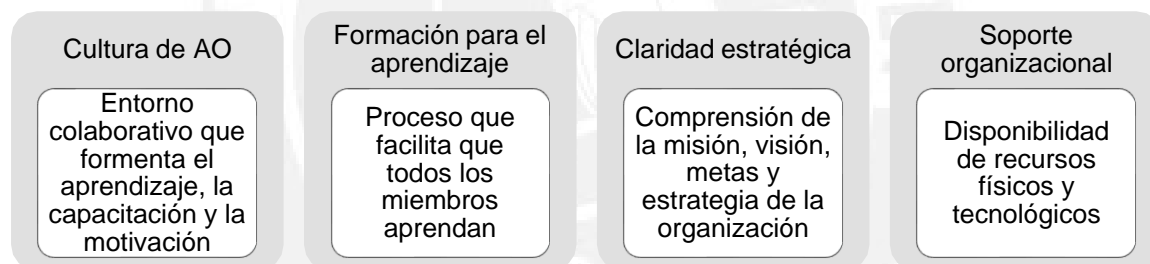
Autores como Castañeda (2015) y Conde et al. (2014) manifiestan que las condiciones que favorecen el aprendizaje son las que se detallan en la Figura 6 y se describen a continuación:

- i) cultura del aprendizaje organizacional, se refiere a la creación de un entorno colaborativo que fomente el aprendizaje y la motivación entre los miembros de una organización educativa (Conde et al., 2014). Esto contribuye a la transformación de la organización y la solución de problemas complejos (Pertuz y Pérez, 2020). Por lo tanto, es esencial promover el desarrollo de nuevas habilidades en los equipos de trabajo que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización (Pertuz y Pérez, 2020).



- ii) formación para el aprendizaje, referida al proceso que facilita que todos los miembros aprendan y que esto se encuentre alineado con el logro de objetivos organizacionales (Castañeda, 2015). También se asocia a la adquisición y la renovación de conocimientos (Conde et al., 2014). Además, es un elemento importante de la cultura organizacional con la alta eficiencia profesional y en la consolidación de mayores ventajas competitivas (Pertuz y Pérez, 2020).
- iii) claridad estratégica, relacionada con el entendimiento de los miembros sobre la planeación organizacional (Pertuz y Pérez, 2020), lo cual contempla la misión, la visión, las metas y la estrategia organizacional para identificar el conocimiento fundamental para alcanzar los resultados esperados (Castañeda, 2015).
- iv) soporte organizacional, vinculado con la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para la adquisición, creación e intercambio de conocimientos (Castañeda, 2015; Pertuz y Pérez, 2020).

Figura 6. Condiciones que favorecen el AO



Elaboración propia

A partir de lo expuesto, algunas acciones para fortalecer el AO en una escuela son: aprender en equipos, promover la gestión del conocimiento, crear mapas de conocimiento y cultura centrados en el aprendizaje, trabajar para convertirse en una organización de aprendizaje, desarrollar las medidas necesarias para superar las dificultades, indagar sobre programas exitosos que se apliquen a mejorar la gestión educativa, socializar las mejores prácticas y compartir experiencias, y promover procesos innovadores y participativos.

#### 1.2.4 Importancia y principales beneficios del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo

El AO es un proceso que afecta positivamente el desempeño de una organización a largo plazo (Obeso et al., 2020). Asimismo, como proceso de gestión del conocimiento, permite a los miembros de la organización crear soluciones innovadoras de forma individual o colectiva para responder con flexibilidad a los cambios (Gómez, 2015).

Arce y Chávez (2019) sostienen que el AO es fundamental ya que fomenta la capacidad de crear e implementar innovaciones, es decir, la posibilidad de incorporar nuevas formas de trabajo para alcanzar las metas organizacionales propuestas. Por su parte, Pertuz y Pérez (2020) señalan que para fomentar el desarrollo de proyectos innovadores en las escuelas, es esencial crear una cultura de aprendizaje y una estructura organizacional que lo promueva, con el fin de que todos los miembros participen en el proceso de intercambio de conocimientos y experiencias, brindándoles la oportunidad de aprender y contribuir más dentro de la organización.

Así también, Schroeder y Montenegro (2019) agregan que el AO ayuda a prevenir quiebres a través de su transformación y el desarrollo de innovaciones. En este sentido, es importante que una organización avance en la implementación de una estrategia de innovación basada en una actitud abierta hacia el aprendizaje, creando un entorno y un mecanismo en el que los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento para innovar constantemente, creando nuevas formas de trabajo, nuevos conocimientos o nuevas aplicaciones. De esa manera, se logrará establecer una sinergia organizacional orientada a la mejora continua y la toma estratégica de decisiones para conseguir mayores beneficios para toda la organización (Passaillaigue y Estrada, 2016).

Por otro lado, Saadat & Saadat (2016) señalan que el AO mejora la capacidad de aprender de los miembros de la organización educativa. También, Arce y Chávez (2019) agregan que el AO impulsa el desarrollo de esta capacidad para seguir manteniendo una ventaja competitiva en su desarrollo organizacional y en condiciones ambientales complicadas y variables (Saadat & Saadat, 2016). Por eso, es necesario que se planifiquen estrategias que garanticen el aprendizaje continuo y dinámico para asegurar los objetivos organizacionales sobre la base de proporcionar recursos humanos, materiales y funcionales adecuados en el marco de un clima y cultura favorables.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este apartado se detalla cómo se realizó la presente investigación para lograr el objetivo de analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia de manera satisfactoria. A continuación, se presentan los procesos utilizados en esta investigación. Se inicia con la delimitación del enfoque y la metodología de la investigación, luego se plantea el problema de investigación con su respectiva justificación. En seguida, se describe el contexto de estudio y los objetivos de la investigación. Consecutivamente, se describen las categorías de estudio y posteriormente, se explican las técnicas e instrumentos utilizados para el recojo de información, así como las fuentes de investigación, los informantes y los principios éticos de investigación. Finalmente, se explica el procesamiento y el análisis de la información recopilada.

### **2.1 Enfoque y metodología de investigación**

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo ya que permite explorar y comprender la importancia que las personas o los grupos le dan a los problemas sociales o humanos (Creswell & Creswell, 2018) analizándolos desde la perspectiva de los sujetos en su contexto y los aspectos que los rodean (Guerrero, 2016) para lograr una comprensión holística de la situación o fenómeno que se investiga (Valle et al., 2022).

Además, según estos autores, el enfoque cualitativo muestra cómo los fenómenos o problemas educativos adquieren un significado más focalizado en áreas específicas y cómo se interpretan, experimentan o gestionan en situaciones determinadas (Valle et al., 2022). Como tal, el análisis cualitativo implica el diálogo entre los datos y la teoría, y la reconstrucción de los datos a partir de los hallazgos de la investigación (Fassio, 2018).

Este enfoque cualitativo se fundamenta en la subjetividad mediada por los fundamentos teóricos, científicos y éticos del investigador quien asegura el rigor científico en la investigación para que los resultados sean válidos y confiables (Espinoza, 2020).

Además, Valle et al. (2022) argumentan que para el investigador es clave reconocer la conexión y el acercamiento con la realidad estudiada y los sujetos para comprender su punto de vista y el significado que le atribuyen a sus vivencias personales, opiniones, entre otros. Por lo tanto, se eligió este enfoque porque ayuda a identificar, describir y analizar de qué manera se presenta el aprendizaje organizacional en una institución de educación básica regular de gestión privada de Ventanilla.

De igual forma, en línea con lo propuesto por Guzmán (2021) este enfoque permite conocer cómo los sujetos dan testimonio de los hechos y situaciones que suceden a su alrededor, y cómo sus observaciones, interpretaciones y significados pueden ser explorados más profundamente y comprendidos de manera holística y contextualizada.

Ahora bien, teniendo en cuenta el objeto de estudio, se considera relevante profundizar en la literatura que aborda la investigación desde un enfoque cualitativo específicamente aplicado a las organizaciones. Por ello, se recogió el aporte de Fassio (2018) quien argumentó que se caracteriza por las siguientes cuestiones:

- a) Considerar las opiniones de los miembros de la organización enfatizando en las interpretaciones hechas por los directivos sobre la naturaleza de la organización.
- b) Demostrar un fuerte sentido del contexto al describir la organización y cómo se ve mediante una explicación de sus aspectos clave.
- c) Sustentar que la cultura no es fácilmente observable, aunque es sea desarrollada y mantenida por los miembros de la organización.

Por otro lado, se seleccionó la metodología cualitativa debido a que se enfoca en un análisis profundo de un fenómeno complejo y rico en detalles, en este caso del aprendizaje organizacional en el contexto escolar. Su elección también se da por la profundidad de lo que la investigación espera revelar sobre la relación entre la situación y el entorno (Njie & Asimiran, 2014).

Además, esta metodología explora los significados subyacentes a través de las preguntas, las interacciones, las observaciones detalladas. Según Molano et al. (2021) en la metodología cualitativa, los investigadores buscan descubrir datos importantes, es decir, los significados que los fenómenos estudiados tienen para los sujetos.

Al elegir la metodología cualitativa se considera la naturaleza de la pregunta de investigación, la necesidad de analizar el tema de estudio desde la perspectiva de los sujetos, la oportunidad de actuar de manera flexible y abierta puesto que como investigador es posible realizar un acercamiento holístico y contextual de los aspectos relevantes del aprendizaje organizacional. Por lo tanto, no se contempla un método particular de investigación.

Considerando lo anterior, es importante recalcar que para realizar la presente investigación se consideró las etapas o fases propuestas por Guerrero (2016) que se muestran en la Figura 7 y evidencian una relación lógica y consistente para lograr los objetivos de la investigación.

Así, por ejemplo, en la fase de definición del problema, se trata de definir un problema de relevancia académica mediante el análisis de su viabilidad en un ámbito de aplicación particular. Luego siguió la fase de diseño del trabajo de investigación, durante la cual se planificaron las actividades necesarias para llevar a cabo la investigación. El objetivo principal aquí fue definir el marco teórico de referencia y los elementos (informantes, técnicas e instrumentos) que faciliten la recolección y el análisis de datos.

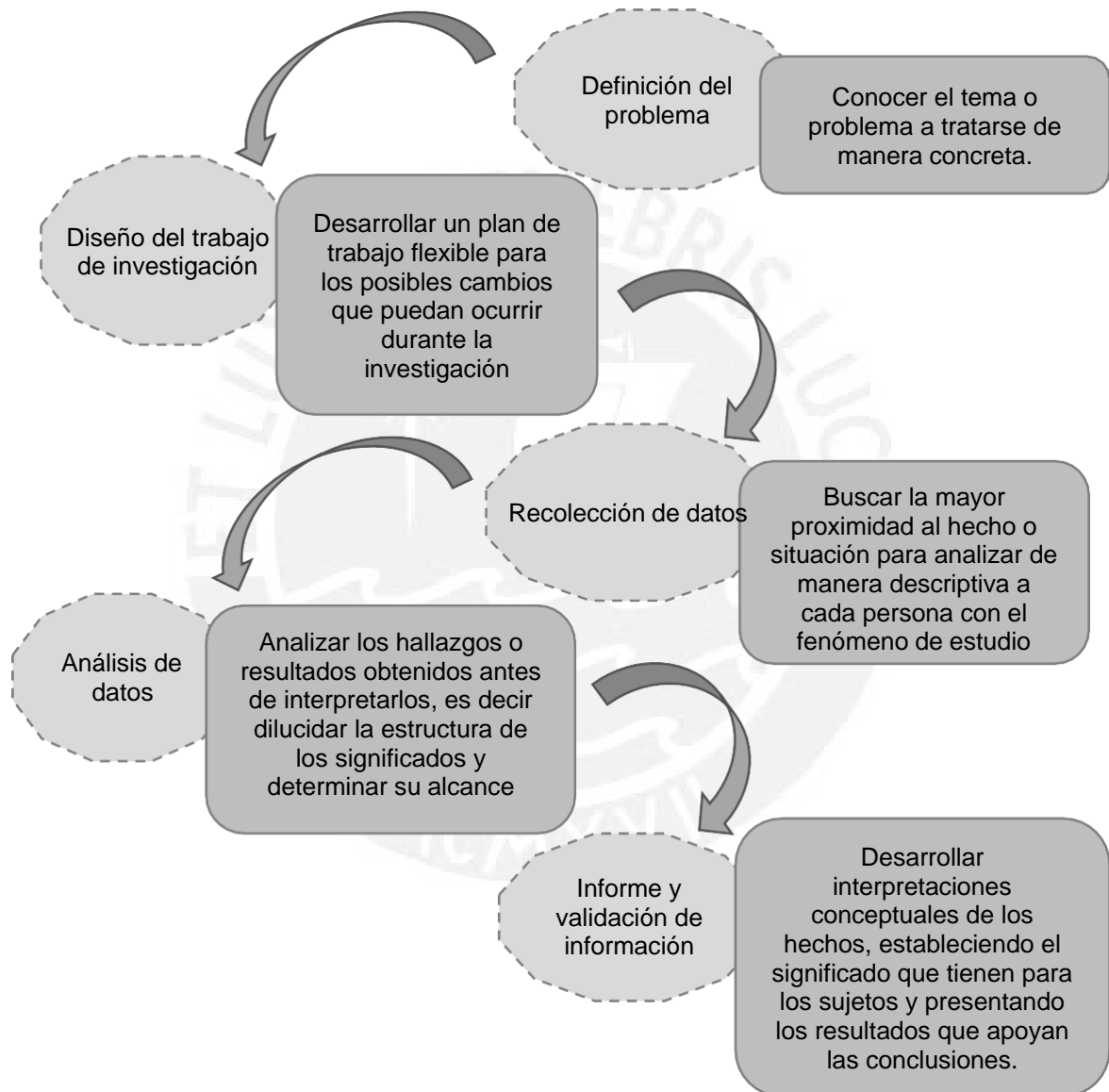
Posteriormente, durante la fase de recolección de datos, primero se contactó a la directora de la escuela seleccionada para solicitar el permiso de aplicación del estudio, segundo se dialogó con los informantes seleccionados y tercero se procedió a aplicar los instrumentos diseñados según las técnicas definidas.

A partir de ello, se realizó la fase de análisis de datos, utilizando matrices para organizar y categorizar los principales hallazgos. Cabe precisar que esta fase se

realizó de acuerdo con las técnicas elegidas para el procesamiento y análisis de datos.

Finalmente, en la fase de informe y validación de información, se da por concluida la investigación con la presentación de un informe final en el que se exponen los resultados y conclusiones.

Figura 7. Propuesta de fases o etapas de la investigación cualitativa



Adaptado de: Guerrero (2016)

## 2.2 Planteamiento y justificación del problema de investigación

Todas las organizaciones tienen la oportunidad de aprender y promover su desarrollo para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno,

especialmente en situaciones de crisis como las provocadas por la Covid-19. No obstante, el mayor desafío teórico y práctico que enfrentan las organizaciones es explicar por qué necesitan aprender y cómo hacerlo (Gairín, 2000). Por consiguiente, es importante destacar que las organizaciones que desarrollan aprendizajes organizativos se identifican como organizaciones que aprenden (Waruwu et al., 2020) y que, a mayor capacidad de aprendizaje, se incrementan las probabilidades de lograr y mantener el crecimiento organizacional en un entorno caracterizado por condiciones y situaciones de incertidumbre y cambio constante (Acosta et al., 2017; Soto, 2017).

En vista de lo anterior, se destaca que un estudio realizado por Estrada et al. (2020), se sustenta que la mayoría de las investigaciones se centran en empresas del sector industrial, organizaciones del sector público, organizaciones de servicios de salud y empresas de tecnología de la información, mientras que en el campo educativo se han trabajado en menor proporción. Por esta razón, se optó por analizar el proceso de aprendizaje organizacional dentro del contexto escolar, incidiendo en los cambios internos y externos requeridos para su transformación progresiva en una organización mejora su capacidad de aprender, cambia, innova y se adapta a las circunstancias de incertidumbre del entorno en el que se desenvuelve (Henríquez et al., 2018).

Ante lo expuesto, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia?

Este tema de investigación es relevante en el campo educativo, ya que contribuye a una comprensión más profunda del aprendizaje organizacional como un proceso esencial para enfrentar los cambios en el entorno y mejorar el desempeño organizacional a través del establecimiento, adquisición y transferencia de conocimientos (Liu, 2018). Asimismo, permite comprender cómo una organización construye, almacena y organiza el conocimiento mediante actividades específicas, así como desarrolla una cultura organizacional favorable para alcanzar sus objetivos (Qi y Chau, 2018).

Por lo tanto, las instituciones educativas deben identificar la interacción entre los niveles de aprendizaje, ya sea individual a organizacional o viceversa, y la relevancia del aprendizaje organizacional como un proceso psicosocial que puede ser modificado o transformado por la capacidad de aprendizaje de una

organización (Camio et al., 2020). En este sentido, se propone este tema de investigación con el objetivo de contribuir a la comprensión del aprendizaje organizacional como un factor diferenciador en el marco de la gestión estratégica en instituciones educativas. Asimismo, se busca fomentar la reflexión colectiva sobre el desarrollo de capacidades internas dentro de una organización que promuevan el aprendizaje continuo, la adaptación al cambio y la mejora constante (Conde et al., 2014; Soto, 2017).

Este trabajo de investigación constituye, por tanto, un gran desafío para poner en valor el aprendizaje organizacional como la capacidad de crear, adquirir, transferir e integrar conocimiento para asegurar no solo su permanencia sino también su continuo desarrollo (Villar et al., 2018; Gómez et al., 2015) a través de la implementación de prácticas organizacionales para lograr la sostenibilidad en un entorno globalizado y competitivo (Pertuz y Pérez, 2020).

### **2.3 Descripción del contexto del estudio**

El contexto donde se enmarca la presente investigación es una institución educativa de gestión privada con 19 años de experiencia en el sector educativo, ubicada en el distrito de Ventanilla. En 2018, fue galardonada con la Gran cinta de Oro distrital Ventanilla por brindar una educación privada de alta calidad y excelencia en todas las áreas de comunicación con valores. La institución educativa también ha recibido los premios a la Calidad Educativa 2018 y 2019 de la Organización Continental para la Excelencia Educativa (ORCODEE) por alcanzar los más altos estándares de calidad en términos de accesibilidad, mejora de los planes y programas académicos, recursos personales y materiales, políticas institucionales, promoción de valores y desarrollo de competencias.

La institución educativa cuenta con dos niveles de educación básica regular: primaria y secundaria. En el nivel primaria tiene 103 estudiantes y 6 docentes. Mientras que, en el nivel secundaria, alrededor de 246 estudiantes son guiados por 14 docentes.

Está gestionada por un órgano de gestión directiva formado por la promotoría y la dirección general. También cuenta con un equipo de gestión pedagógica integrado por un acompañante pedagógico, el personal docente y un asesor psicopedagógico. El siguiente es el equipo de gestión administrativa, que



involucra a un asesor administrativo, personal administrativo y personal de servicio. Todos tienen la responsabilidad de atender a los padres de familia y estudiantes.

Es importante recalcar que, si bien la institución no cuenta con documentación formal de la existencia y desarrollo del aprendizaje organizacional, se ha decidido considerarla como una unidad de investigación, pues con base en los logros y reconocimientos descritos, se cree que pueden encontrarse indicios de aprendizaje organizacional.

## **2.4 Objetivos de la investigación**

La presente investigación considera un objetivo general y dos objetivos específicos que se detallan a continuación:

### **Objetivo general**

- Analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia.

### **Objetivos específicos**

- Explicar los aspectos (dimensiones, elementos y fases) vinculados con el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia.
- Examinar las prácticas de directivos y docentes que contribuyen al aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada del distrito de Ventanilla en tiempos de pandemia.

## **2.5. Categorías de estudio de la investigación**

Considerando los objetivos que se persiguen en esta investigación se han delimitado dos categorías de análisis y sus respectivas subcategorías como se observa en la Tabla 3.

La primera categoría se encuentra sustentada en los estudios de Yang et al. (2004); Fassio y Ruty (2017); Marsick y Watkins (1993, citados por Xie et al., 2020); Pawlowsky (2001, citado por Alcover y Gil, 2002) y se denomina aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional para contribuir a su desarrollo, esto incluye a su vez cinco subcategorías: dimensiones básicas del AO, elementos

relevantes del AO y principales fases del proceso de desarrollo del AO. Por otro lado, la segunda categoría está fundamentada en los aportes de Berthoin et al. (2001, citados por Alcover y Gil, 2002); Senge (1993, citado por Gómez y Andrade, 2020); Fassio y Ruty (2017); Castañeda (2015) y Conde et al. (2014) y hace referencia a las prácticas que limitan o contribuyen al desarrollo del AO. Esta incluye las siguientes subcategorías: barreras que impiden el desarrollo del AO y las condiciones que lo facilitan.

Tabla 3: Categorías y subcategorías de análisis

| Categorías   | Subcategorías   |
|--|---|
| <p>Categoría 1: Aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional para contribuir a su desarrollo</p> <p>Está relacionada con un conjunto específico de características, rasgos o particularidades que permiten identificar, describir y explicar cómo se presenta el aprendizaje organizacional, y a su vez, dependiendo de los hallazgos encontrados en la institución educativa, sugieren su posible desarrollo.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensiones básicas del AO</li> <li>- Elementos relevantes del AO</li> <li>- Principales fases del proceso de desarrollo del AO</li> </ul> |
| <p>Categoría 2: Prácticas que limitan o contribuyen al desarrollo del aprendizaje organizacional</p> <p>Se refiere a prácticas que limitan o contribuyen al desarrollo del aprendizaje organizacional. Esto incluye un conjunto de orientaciones, directivas y acciones que promueven o limitan el desarrollo e implementación del aprendizaje organizacional en el contexto escolar, precisando las posibles barreras personales o estructurales que impiden su desarrollo o las condiciones que lo facilitan para ser mantenido y soportado ya que este puede ser interrumpido en cualquier momento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras que impiden el desarrollo del AO</li> <li>- Condiciones que favorecen el AO</li> </ul>  |

Elaboración propia

## 2.6 Técnicas e instrumentos de recojo de información

En la presente investigación se utilizó la entrevista como técnica principal de recolección de información y el análisis documental como técnica complementaria.

### • Entrevista

La entrevista permite comprender el mundo desde la perspectiva de los sujetos y explorar el significado de sus experiencias y el entorno en el que vive, desde su propio lenguaje y vida cotidiana (Kvale, 1996, citado por DeJonckheere & Vaughn,

2019). En esta investigación, se optó por la entrevista semiestructurada porque presenta un mayor grado de flexibilidad en el desarrollo de las preguntas (Zhang, 2020; Sabariego, 2009), se adapta mejor al entrevistado y al contexto de la entrevista (Díaz et al., 2013; DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006, citados por DeJonckheere & Vaughn, 2019) y nos brinda la oportunidad de aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

También se utilizó como instrumento de recojo de información un guion de entrevista semiestructurada, considerando los temas y subtemas marcados por los objetivos y el marco teórico (Díaz et al., 2013).

Cabe precisar que inicialmente se diseñó un guion de entrevista con 25 preguntas en correspondencia con los objetivos, las categorías y subcategorías de la investigación. Sin embargo, en el proceso de validación, se consideró las revisiones por parte del asesor y se aplicó una prueba piloto a una docente que cumplía con los criterios de inclusión y exclusión de los informantes seleccionados para este estudio. Esta prueba se aplicó para evaluar la claridad, pertinencia y coherencia de las preguntas formuladas. Con todo esto, se procedió a elaborar una matriz de validación que se presenta en el Anexo 2 y que contiene las preguntas iniciales, las observaciones del asesor y las preguntas finales. En general, las recomendaciones del asesor se vinculan con reducir el número de preguntas y tener en cuenta que no es necesario hacer preguntas para cada subcategoría, ya que se busca que los informantes amplíen sus respuestas. También enfatizó la importancia de hacer preguntas más amplias y luego repreguntas, y que estas deben derivarse de las respuestas de los entrevistados. Además, sugirió que las preguntas sean más comprensibles. Teniendo en cuenta lo anterior, se elaboró una versión preliminar del instrumento y se procedió a aplicar la prueba piloto con la que se pudo afinar las preguntas para lograr un mejor entendimiento por parte de los informantes, también se incluyeron algunas repreguntas que podrían ser útiles para el desarrollo de la entrevista. Con base en la información recopilada, se ajustó el guion de la entrevista semiestructurada para obtener la versión final, se eliminaron las preguntas que no aportaban significativamente a los objetivos de la investigación, se revisaron algunas para facilitar su comprensión y se incluyeron otras para obtener más información sobre el aprendizaje organizacional. Finalmente, el asesor realizó la última revisión del instrumento y se procedió con su aplicación.

Por último, se coordinó con la Promotora de la institución educativa y con los informantes para realizar las entrevistas. Además, se invitó a los informantes a participar de manera personalizada y se les brindó la información completa sobre el propósito de la investigación y los aspectos relacionados con la aplicación de la entrevista a realizar. Cabe precisar que las seis entrevistas se realizaron utilizando la plataforma Zoom y tuvieron una duración aproximada de 45 minutos.

- **Análisis documental**

La técnica de análisis documental es usada por los estudios que usan fuentes que no han recibido la intervención del investigador. Implica la selección de documentos en base al problema, los objetivos del estudio y principalmente en función a los criterios de inclusión y exclusión (Sime, 2020). Por tal, en esta investigación se utilizó esta técnica para examinar los documentos más relevantes que guían la gestión de la escuela: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) profundizando en las actividades que promueven o impulsan el desarrollo del aprendizaje organizacional para ser consolidadas en una matriz de análisis documental de acuerdo con las categorías de análisis establecidas y considerando los temas y subtemas marcados por los objetivos y el marco teórico de esta investigación (Díaz et al., 2013).

Respecto al proceso de validación de este instrumento, fue revisado una vez por el asesor y también se hizo una prueba piloto con el PEI y PAT de una institución de similares características. Con todo ello se procedió a reformular la versión del final del instrumento a aplicar y el asesor dio su visto bueno final para su aplicación.

Por último, se aplicó el instrumento luego de solicitarle los documentos de gestión oficiales a la Promotora de la institución, quién los compartió vía correo electrónico.

## **2.7 Fuentes de información**

Para el presente trabajo se utilizaron fuentes de información que facilitaron la explicación y comprensión del desarrollo del aprendizaje organizacional en el contexto escolar.

Las fuentes de información seleccionadas se vinculan con los objetivos definidos en la presente investigación, decidiéndose así analizar los instrumentos de gestión que facilitan la ordenación, administración y evaluación de la gestión escolar en las instituciones educativas (MINEDU, 2019). Entre ellos se encuentran:

- El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es un instrumento de gestión que orienta la gestión escolar de mediano plazo en las instituciones educativas desde la formulación de metas y objetivos. Su propósito es mejorar los logros de los estudiantes, así como su acceso y permanencia a través de su implementación; como base para el claro desarrollo de otros instrumentos de gestión (MINEDU, 2019).
- El Plan Anual de Trabajo (PAT): Es un instrumento de gestión utilizado para definir objetivos y metas del PEI para el desarrollo de un periodo lectivo con el objetivo de identificar actividades o tareas a realizar durante un periodo lectivo, con plazos adecuados y responsables según roles asumidos en las instituciones educativas (MINEDU, 2019).

La Promotora de la institución educativa nos facilitó acceso a los documentos que tienen como fecha de elaboración, diciembre del 2020.

## 2.8 Informantes

Los informantes del presente estudio fueron seis: dos miembros del equipo directivo, dos docentes del nivel primaria y dos docentes del nivel secundaria teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: ser directivo o docente con aula a cargo, contar con experiencia laboral docente superior a cinco años y con tres años en la institución educativa.

En la Tabla 4 se presenta la caracterización de cada informante que cumplió con los criterios de inclusión anteriormente mencionados.

Tabla 4. Caracterización de los informantes seleccionados

| Código de los informantes | Cargo actual | Nivel de enseñanza y área de especialidad | Grado a cargo | Años de experiencia como docente | Años de experiencia en la IE |
|---------------------------|--------------|---|---------------|----------------------------------|------------------------------|
| E1                        | Directora    | Primaria                                  | Todos         | 20                               | 10                           |

|    |           |                              |             |    |    |
|----|-----------|------------------------------|-------------|----|----|
| E2 | Docente   | Primaria                     | 3°          | 23 | 16 |
| E3 | Docente   | Primaria                     | 2°          | 28 | 15 |
| E4 | Docente   | Secundaria<br>(Comunicación) | 1° y 2°     | 21 | 9  |
| E5 | Directora | Secundaria                   | Todos       | 21 | 10 |
| E6 | Docente   | Secundaria<br>(Ciencias)     | 3°, 4° y 5° | 13 | 10 |

Elaboración propia

## 2.9 Principios éticos de investigación

La investigación se realizó bajo los principios éticos del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Entre los que se consideró los siguientes: respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia e integridad científica. Con relación al primer principio, se utilizó un protocolo de entrevista para comunicar a los participantes sobre el propósito y alcance de la investigación, el carácter voluntario de su participación, la confidencialidad de la entrevista y el uso de medios de grabación de la conversación, esto se concretizó a través de un protocolo de consentimiento informado. También, la identidad de cada participante se trató de forma anónima para respetar el derecho a la confidencialidad y privacidad de los informantes. En cuanto al segundo principio de beneficencia y no maleficencia se veló por el cumplimiento del principio de precaución en la presente investigación y en la difusión de los resultados. Respecto al tercer principio de integridad científica, la confiabilidad de la investigación se aseguró en las etapas de recolección, análisis e interpretación de los datos.

## 2.10 Procesamiento y análisis de la información

Esta investigación consideró las siguientes técnicas para el análisis cualitativo de la información obtenida de las entrevistas y los documentos de gestión seleccionados: *open coding* y *axial coding*.

El *open coding* es un proceso de análisis de contenido textual que implica clasificar o codificar datos, definir y desarrollar categorías en función de sus

propiedades y dimensiones para su análisis posterior. Se utiliza para expresar los datos en forma de nuevos conceptos codificados en tantas categorías como sea posible (Hernández, 2014), es decir, los datos sin procesar son agrupados en categorías conceptuales emergentes (Huq Khandkar, 2015). Además, significa leer y releer los datos para explorar sus relaciones e interpretar las categorías de investigación (Lúquez de Camacho, 2016). El propósito de este estudio fue analizar cómo se da el aprendizaje organizacional en el contexto escolar. Para ello, se desarrolló una matriz de organización y análisis de la información teniendo en cuenta las categorías y subcategorías de investigación. La matriz consta de tres secciones: respuestas, donde se ingresó la información brindada por cada informante; hallazgos, secciones de información similar; y, elementos emergentes, o términos clave que reflejan el significado general de los hallazgos.

Por otra parte, el *axial coding*, implica filtrar las categorías que aparecen en el *open coding* y reorganizar la información, creando nuevas relaciones entre los conceptos (Hernández, 2014), es decir, recombina grandes cantidades de datos codificados en categorías conceptuales más abstractas. También proporciona un marco conceptual dentro del cual los datos se pueden agrupar y organizar en categorías y subcategorías organizadas jerárquicamente más coherentes, añadiendo matices a los nuevos conceptos y sus posibles relaciones con otros elementos del marco (Scott & Medaugh, 2017). Con base en la codificación realizada, cada sección fue analizada cuidadosamente para identificar elementos emergentes que se relacionen con las dimensiones del fenómeno en estudio.

Finalmente, se realizó la triangulación metodológica como una técnica que puede aumentar el rigor, amplitud y profundidad de los resultados de la investigación y eliminar sesgos y errores metodológicos inherentes a las estrategias utilizadas (Torres, 2021). En este estudio se empleó este procedimiento para contrastar los resultados obtenidos, analizando las coincidencias y discrepancias que facilitaron la comprensión del problema de investigación (Aguilar y Barroso, 2015). Además de interpretar la información recopilada desde diferentes puntos de vista.

## **CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

En este apartado se presentan los hallazgos derivados de la metodología utilizada en esta investigación para dar respuesta a la pregunta: ¿De qué manera se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Ventanilla en tiempos de pandemia? A continuación, se procede a abordar los hallazgos más relevantes de las dos categorías de análisis organizadas en función de los objetivos específicos propuestos. Asimismo, por cada categoría se realizó un análisis y discusión de resultados de la revisión documental y de las entrevistas realizadas.

### **3.1 Aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional para contribuir a su desarrollo**

En la presente investigación se delimitó los aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional como un conjunto de características particulares que permiten identificar, describir y explicar cómo se presenta el aprendizaje organizacional. Esta categoría abarca las siguientes subcategorías: dimensiones básicas del AO, elementos relevantes del AO y principales fases del proceso de desarrollo del AO.

Con base en esto, a continuación, se muestran los principales hallazgos obtenidos a partir de la revisión documental de los instrumentos de gestión y las entrevistas realizadas, lo que permitirá señalar la existencia de aspectos



vinculados con el aprendizaje organizacional y dependiendo de los hallazgos encontrados podrían sugerir su posible desarrollo en la institución educativa estudiada.

### **3.1.1 Dimensiones básicas del AO**

En este aspecto se consideran dimensiones como: aprendizaje continuo, colaboración y trabajo en equipo, investigación y diálogo, liderazgo estratégico, empoderamiento, sistema integrado y conexión del sistema (Yang et al., 2004; Fassio y Ruty, 2017). Estas dimensiones fueron analizadas en la revisión documental y consultadas mediante las entrevistas, como parte de la metodología empleada en la investigación.

En primer lugar, se identifica la dimensión del aprendizaje continuo porque desde el PEI de la institución educativa se delimita el carácter permanente de la formación docente destacando su predisposición: “la formación de profesores es permanente y se facilita por la actitud positiva del profesorado” (PEI, 2020, p.21). Esto revela que uno de los objetivos de gestión escolar está vinculado con el aseguramiento del aprendizaje continuo de sus miembros poniendo especial énfasis en el potencial de sus capacidades (García, 2020). Además, es preciso destacar el papel estratégico que tiene el aprendizaje continuo en el éxito organizacional ya que su desarrollo requiere de circuitos de retroalimentación en condiciones estables y dinámicas (Wells, 2021).

También, algunos informantes reconocen que aún en pandemia tuvieron que “buscar lugares y formas de aprender” (E1). Esto se refrenda con lo propuesto por Olsen (2016) al sostener que el desarrollo del aprendizaje organizacional se enfoca en detectar, aprovechar y reconfigurar oportunidades de aprendizaje continuo. Es por ello por lo que se generaron espacios para aprender de manera permanente a través de reuniones virtuales (E1, E4 y E5) y capacitaciones (E2, E3 y E6) con el propósito de hacer un efecto multiplicador (E1, E2, E3 y E5) y alcanzar nuevas metas institucionales (E3).

Lo anterior corrobora que la institución educativa facilita oportunidades de desarrollo y crecimiento permanente para sus miembros, es decir, que el trabajo se encuentre organizado de tal manera que todos puedan aprender in situ (Fassio y Ruty, 2017). A su vez, de acuerdo con Xie et al. (2020) se pueden ofrecer

oportunidades de aprendizaje formal como espacios de entrenamiento, en el que determinadas personas de la organización aprenden de instructores formales y una vez que han terminado el entrenamiento comparten con otros miembros. Al mismo tiempo, señalan que se puede aprender informalmente unos de otros dentro de los grupos o equipos de trabajo.

En este sentido, se evidencia que las oportunidades y espacios facilitados por la institución educativa se relacionan con reuniones virtuales muy frecuentes y con propósitos diferentes. Así, por ejemplo:

- a) Coordinación de actividades: De acuerdo con algunos informantes utilizaron una herramienta de videoconferencia para realizar la coordinación de acciones conjuntas: “tuvimos reuniones y las hacíamos a través de Zoom. Usualmente nos reuníamos casi todas las mañanas antes de empezar las clases [...] todos nos reuníamos y podíamos coordinar bien el trabajo” (E4). Incluso otro informante declara que las coordinaciones fueron más que en presencial: “creo que coordinábamos más que ahora que estamos en presencial, porque de 8 a 9 ingresaba y se decía ahora vamos a hacer estos proyectos” (E5).
- b) Compartir aprendizajes en beneficio de la mejora de la práctica docente: Uno de los informantes reconoce que compartían lo aprendido en beneficio de los estudiantes: “empezamos un poco a compartir con las demás compañeras lo que hemos aprendido [...] de tal manera que si vemos que es algo que va a ayudar al progreso del niño, bienvenido sea todo lo nuevo que hayamos aprendido” (E2). Esto también se complementa con una de las actividades relacionadas con las metas anualizadas de resultados de la institución educativa señaladas en el PAT: “reuniones permanentes con el equipo docente para analizar y reflexionar sobre los resultados del rendimiento general de sus estudiantes” (PAT, 2020, p.11)
- c) Interactuar entre colegas para lograr aprendizajes: Uno de los informantes enfatiza la interacción que se propiciaba en las reuniones al compartir los aprendizajes: “interactuar entre nosotros, quien sabía, quién nos enseñaba [...] buscar quien nos podía enseñar algo que nos ayudara a lograr los aprendizajes” (E1).

Lo antes dicho refleja que la institución educativa desarrolla procesos de aprendizaje continuo a través de la realización de diversos diálogos (Bellon et al., 2021) los cuales se propician en los espacios mencionados y con ello se confirma

que se ofrece la oportunidad de continuar aprendiendo. Tal y como se precisa en la declaración de un informante que señala que se comparte lo aprendido para que luego cada uno de manera autónoma pueda aplicar lo que considero más relevante a su contexto particular:

las personas que han participado tienen la oportunidad de brindar a todas las demás lo que han aprendido, los ejemplos, sobre todo la parte práctica, qué es lo que se necesita para ir aprendiendo y cada uno tome de una u otra manera lo mejor que se le está enseñando y brindando para poderlo manifestar y ponerlo en práctica en su aula (E3)

De otro lado, según lo reportado por los informantes, la institución educativa les brinda la oportunidad de capacitarse asiduamente (E2, E3, E5 y E6) y en línea con lo planteado por Xie et al. (2020) esto los alienta a aprender y desarrollarse. Incluso un informante refiere que “semanalmente nos capacitaban siempre había algo nuevo por aprender” (E6). Esto también se corrobora con lo declarado en el PEI de la institución educativa como un objetivo de gestión escolar centrada en los aprendizajes: “estimular el compromiso y excelencia laboral, de docentes, realizando acciones de reconocimiento a aquellos que destaquen en sus funciones y de capacitación constante y permanente en las áreas que coincidan con el proceso de enseñanza aprendizaje” (PEI, 2020, p.22). Esto también se operativiza en el PAT de la institución educativa, en el que se enfatiza que estas capacitaciones tienen el propósito de tener en cuenta las necesidades de desarrollo personal e institucional: “la institución educativa espera que sus docentes sean profesionales que [...] utilicen modernas metodologías para lo cual se capaciten permanentemente, de acuerdo con su proyecto personal y sin desmedro del propio proyecto del colegio” (PEI, 2020, p.17).

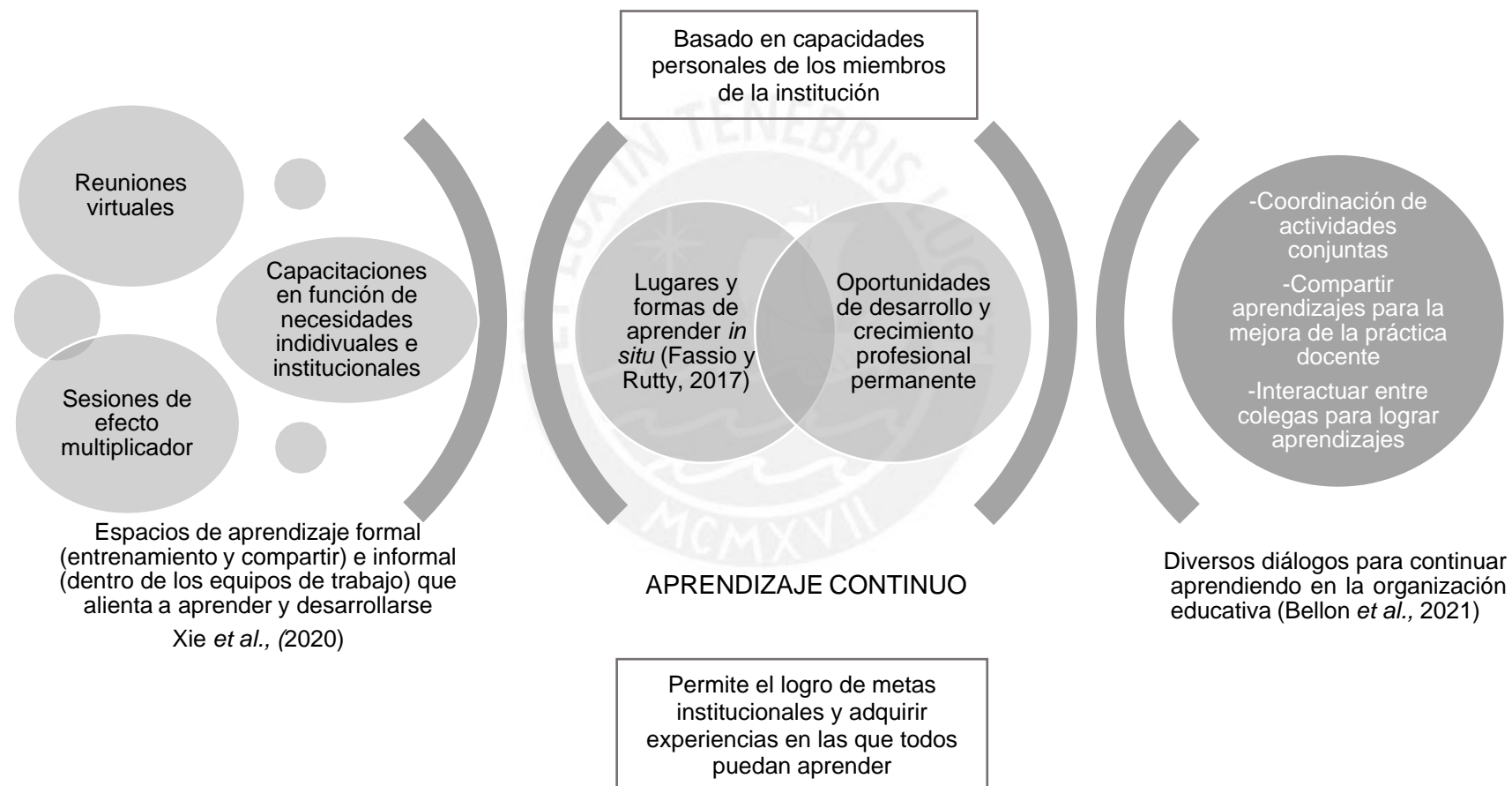
Además, uno de los informantes destaca que estas capacitaciones han posibilitado el logro de nuevas metas a nivel institucional: “siempre estamos en capacitación constante para poder alcanzar nuevas metas, nuevos logros para la institución” (E3). También se colige que las capacitaciones tuvieron el propósito de adquirir experiencias de otros colegas: “teníamos o adquirimos las experiencias de muchos de los docentes [...] y ellos al ver esto se ponían a ver como poder seguir trabajando y mejorando la calidad” (E4) y realizar el efecto multiplicador para que “todos podamos aprender” (E1), “enriquecerse con todo lo que se va aprendiendo” (E3) y “enseñar a sus compañeros” (E5) “lo que yo

también podía aprender, se los enseñaba para que todos podamos en este caso optimizar el tiempo en pandemia” (E6). Las declaraciones de los informantes antes mencionadas se sustentan con lo planteado por Atagua (2022) al señalar que el aprendizaje continuo transforma el saber hacer de una organización para convertirla en un entorno de conocimiento, ya que este es considerado como el principal activo y el producto más importante.

Así también, un aspecto que resalta es el rol ejercido por la directora de la institución al encontrarse que: “es la que motiva, alienta y a veces inclusive paga estos cursos” (E1). Un informante agrega que la directora propone temas de capacitación en función de necesidades particulares, como lo fue en pandemia la necesidad de aprender a usar recursos tecnológicos: “la directora siempre buscaba dar capacitaciones de varias plataformas para poder utilizarlas, manejo de varias pizarras virtuales, herramientas para poder desarrollar la clase virtual, porque la clase virtual era totalmente distinta a una clase presencial” (E6). Lo anterior manifiesta la existencia de un liderazgo ejercido por la directora quien cumple con la responsabilidad de crear un entorno para el aprendizaje continuo.

A partir de los resultados obtenidos, en la Figura 8 se resumen las principales características de la institución educativa en relación al aprendizaje continuo. Se ha observado que la organización ha establecido espacios de aprendizaje formal, como reuniones virtuales, capacitaciones y sesiones de efecto multiplicador. Además, se han generado espacios de aprendizaje informal dentro de los equipos de trabajo por área o grado, lo que ha permitido la coordinación de actividades conjuntas, el intercambio de conocimientos para mejorar la práctica docente y la interacción entre colegas para lograr objetivos comunes. Se ha constatado que la institución educativa no solo proporciona lugares y formas de aprendizaje, sino también oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional de forma constante. Es importante destacar que, en línea con la propuesta de Talbot et al. (2015), el aprendizaje continuo representa un desafío para la planificación estratégica y la gestión del cambio sostenido en la institución educativa. Esto se debe a que una cultura de valor basada en este tipo de aprendizaje requiere que los conflictos se resuelvan buscando lo que genera más valor para la organización. Asimismo, para lograr los objetivos organizacionales, es necesario que los miembros de la organización tengan un entendimiento común de lo que significa valor, como señalan Keskin y Balak (2020).

Figura 8. Principales características de la dimensión aprendizaje continuo



Elaboración propia

La segunda dimensión evidenciada es la colaboración y trabajo en equipo que se relaciona fundamentalmente con acciones colaborativas que fomentan el intercambio de conocimientos entre los diversos miembros de la organización para resolver problemas, crear nuevas ideas y lograr resultados grupales (Ginja & Gonçalves, 2020).

Al respecto, es preciso indicar que a pesar de la pandemia en la institución educativa se logró trabajar en equipo, tal y como la indica un informante: “la forma cómo se podía colaborar o trabajar en equipo fue bastante viable” (E1). Además, otro informante declara que organizaron diversos espacios colaborativos virtuales motivados por “la necesidad de poder compartir de alguna manera, ya que físicamente no se podía” (E1). En ese sentido, se confirma que el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para el desarrollo en las organizaciones educativas (Guzmán, 2014).

Adicionalmente, se reconoce que participaron de acciones colectivas para contar con una adecuada organización del trabajo a realizar: “estamos divididos en equipos para trabajar juntos. Estos equipos se forman, se unen y trabajan juntos de la mano para tener una secuencia de aprendizaje” (E3). Asimismo, esto fue promovido por todos los miembros de la institución educativa inclusive desde antes de la pandemia: “lo promovíamos casi todos porque todos aportábamos bastante [...] Siempre ha sido así, siempre hemos sido un grupo muy unido y hasta ahora creo es un grupo muy unido...” (E4). Esto refleja que el fomento del trabajo en equipo es una actividad esperada en un entorno de creación de conocimiento (Olsen, 2016) y que está basado en la interacción de todos los miembros de la institución educativa y la comprensión de la interdependencia entre unos y otros (Guzmán, 2014).

También en esta institución educativa se reconoce la importancia del trabajo en equipo porque les permitió propiciar espacios de reflexión colectiva en los que podían ser escuchados: “el tener un espacio en el cual se siente la necesidad de poder escuchar y reflexionar sobre las propuestas, eso para mí era lo más importante y sacar algo de eso. Esa fue para mí la riqueza más importante” (E1). Esto se alinea con lo propuesto por Guzmán (2014) al sostener que para que el trabajo en equipo en la organización funcione correctamente, debe interesarse por su propio desarrollo y el de sus miembros, así como estar dispuesta a escuchar y retroalimentar la información obtenida.

Además, un informante destaca que las reuniones tenían horarios específicos para realizar la planificación docente:

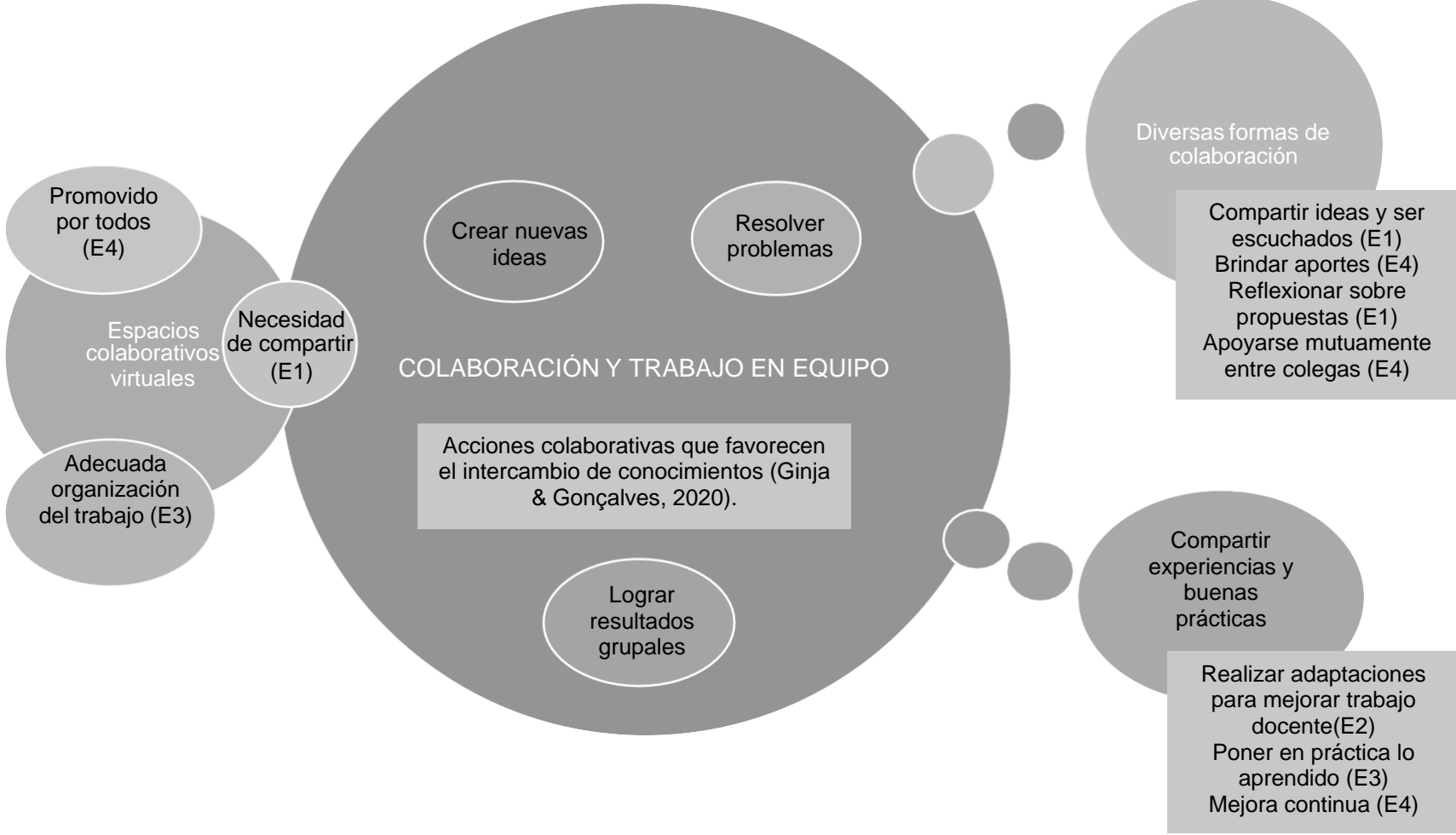
teníamos horarios para la reunión con el equipo de primer grado, con el equipo segundo y el hecho de que tuviéramos estos espacios nos facilitaba también para poder entender la planificación que teníamos y cómo la íbamos a hacer durante la semana. Había reuniones un día con cada con cada grado para poder hacer esta coordinación. (E1)

Sumado a ello, algunos informantes reportan diversas formas de colaboración:

- a) compartir ideas y ser escuchados: "...poder compartir las ideas, las propuestas del otro, el escucharnos, el tener este espacio nos hacía también repensar en qué era lo mejor en el momento" (E1)
- b) brindar aportes: "hay bastantes aportes y ayudas entre los docentes y los colegas" (E4)
- c) reflexionar sobre propuestas: "poder plantear algunas cosas que podían darnos algún mejor resultado como una propuesta alternativa también, porque estábamos en tiempo de pandemia, estábamos experimentando también que era lo que mejor resultados podía dar." (E1)
- d) apoyarse entre colegas: "hemos podido estar en todo momento apoyándonos" (E3) "porque se ha visto también que entre ellos se han enseñado y han podido rescatar, se puede decir las clases e incluso se mandaban materiales, de cómo poder este seguir motivando más, para que sean las clases motivadoras" (E4)

Lo anterior refleja que cuando las organizaciones apoyan el trabajo en equipo, se pueden realizar reuniones que generan aprendizajes que van más allá de creencias y suposiciones generalizadas o creadas sin una base clara (Guzmán, 2014). También se evidencia que se fomenta la colaboración interna entre los miembros de la institución educativa como un recurso poderoso para la creación de conocimiento organizacional, ya que tales interacciones pueden reunir el conocimiento de múltiples individuos, lo cual es esencial para transformar el conocimiento individual en conocimiento colectivo (Ginja & Gonçalves, 2020). Así también, se refleja que el trabajo en equipo es superior al trabajo individual, y esto sugiere que la interacción con los demás facilita y fortalece el aprendizaje organizacional y la realización de una visión compartida y sistémica (Guzmán, 2014).

Figura 9. Principales características de la dimensión colaboración y trabajo en equipo



Elaboración propia



En tercer lugar, se constata la dimensión liderazgo estratégico orientado al aprendizaje y que está vinculada con lo que realizan los directivos para guiar y dirigir actividades que impactan a nivel individual, grupal y organizacional (Rodríguez y García, 2021) juntamente con el impulso de prácticas organizacionales que aseguren el desarrollo de habilidades de los miembros de la organización (Malik & Mahmood, 2022)

Al respecto, en el PEI se declara que el liderazgo posibilita el establecimiento de políticas, sistemas y procedimientos que hacen viable el crecimiento de la institución educativa: “el liderazgo [...] ha hecho posible que se establezca valores educativos sólidos y una firme base de políticas, sistemas y procedimientos sobre los que se podrá seguir construyendo” (PEI, 2020, p. 40) y, luego, en los hallazgos encontrados en las entrevistas, los informantes expresan que cuentan con una directora líder “tenemos una buena líder” (E3), que posee capacidades particulares para gestionar procesos y personas de manera positiva y valiosa en la institución educativa, lo cual se destaca en las siguientes declaraciones: “tiene mucha capacidad de conocernos a cada una de nosotras” (E2), “siempre lleva acuerdos al colegio” (E2), “siempre ha sido una persona que brinda el apoyo y confianza para poder trabajar en equipo” (E3), “es tan sabia la directora que nos da la importancia que cada uno tiene en el participar de alguna reunión y entonces ella nos conoce muy bien y con nuestras particularidades” (E2). Esta última declaración está asociada con la consideración individual de habilidades y debilidades de cada uno de los miembros de la institución educativa para promover el desarrollo estratégico de acciones conjuntas: “cada uno tiene un protagonismo diferente, pero que todos somos protagonistas de esta institución” (E2)

Asimismo, otro aspecto esencial es que la existencia de una motivación de la directora para realizar acciones que fomenten el aprendizaje individual, grupal y organizacional, así por ejemplo un informante enfatiza que “la dirección es la que motiva, alienta y a veces inclusive paga estos cursos [de capacitación]” (E1). También se resalta la disposición que tiene la directora para que todos puedan aprender: “la predisposición que tuvo la directora en querer que los profesores no se queden ahí nomás” (E6). Un informante agrega que la directora es la primera en orientarlos, ayudarlos y asesorarlos para compartir experiencias pedagógicas: “tenemos una directora presente que es la primera que nos va a orientar, nos va a

ayudar, nos va a asesorar... para contar las experiencias y cómo ir manejando ciertos casos que se puedan suscitar” (E2)

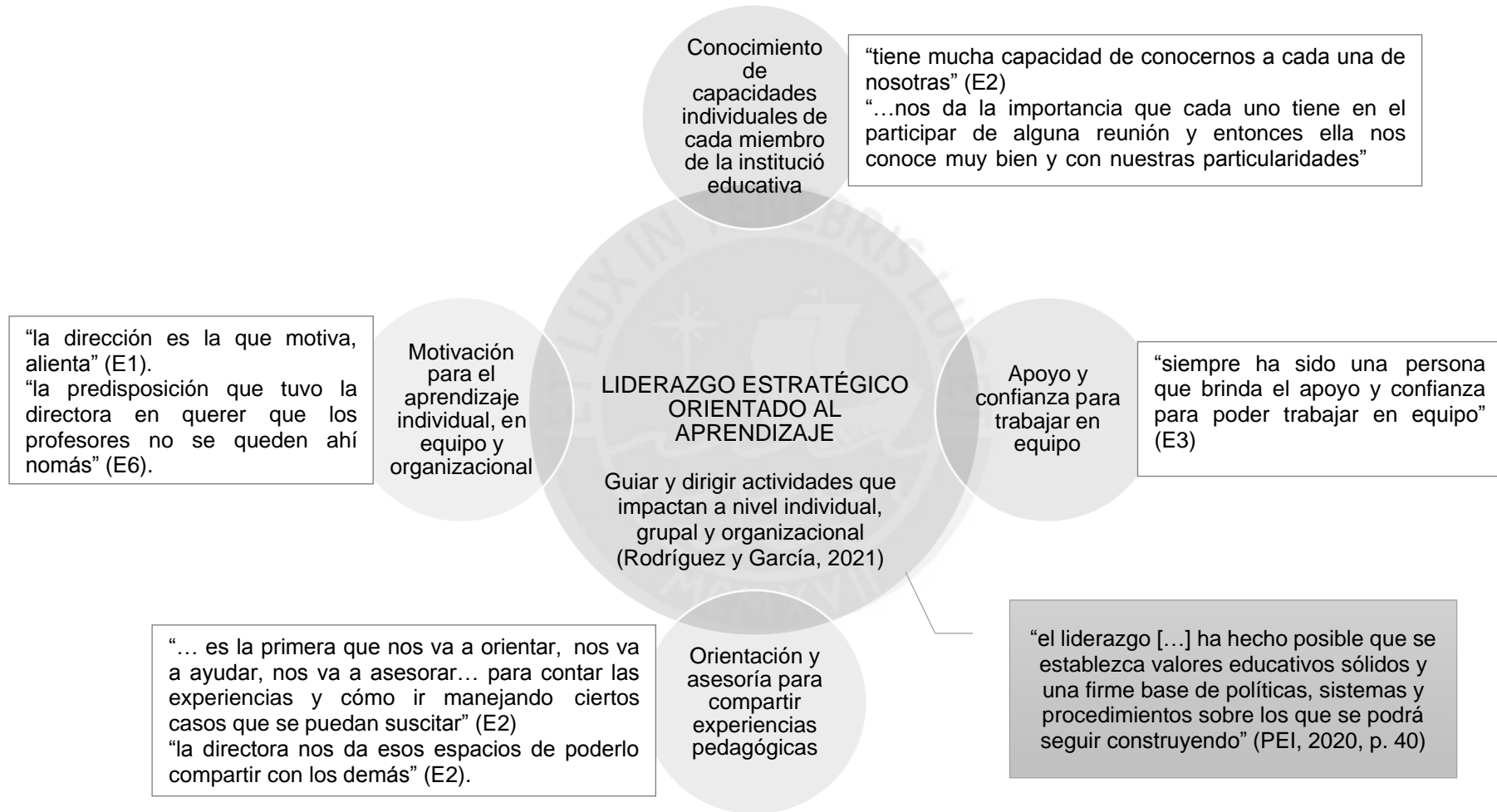
Además de ello, un aspecto a destacar es la importancia que le otorga la directora al desarrollo de acciones de capacitación para fortalecer las capacidades docentes de acuerdo a necesidades particulares, en este caso, durante la pandemia se tuvo la inminente necesidad de fortalecer el desarrollo de competencias digitales en los docentes: “[...] la directora siempre buscaba dar capacitaciones de varias plataformas para poder utilizarlas, manejo de varias pizarras virtuales, herramientas para poder desarrollar la clase virtual, porque la clase virtual era totalmente distinta a una clase presencial” (E6). Sumado a ello, uno de los informantes reconoce que es la directora quien propicia espacios de compartir entre docentes: “la directora nos da esos espacios de poderlo compartir con los demás” (E2).

En resumen, en la Figura 10 se muestran las principales características que posee la institución educativa con relación al liderazgo estratégico orientado al aprendizaje. Como podemos apreciar existe un conocimiento pleno de las particularidades de cada uno de los miembros de la institución educativa que es usado para viabilizar el desarrollo de acciones conjuntas que favorezcan el logro de objetivos institucionales, así también, se enfatiza en la motivación ejercida por la directora para alentar el aprendizaje individual además del apoyo y la confianza que se fomenta para el trabajo en equipo. También se pone de relevancia la orientación y la asesoría que ofrece la directora para que se puedan compartir las experiencias pedagógicas.

Sin embargo, es necesario que esta institución educativa pueda encontrar nuevas formas de desafiar el statu quo, salir de la zona de confort, asumir riesgos, aprender de los errores, crear planes de acción que permitan alcanzar objetivos comunes, mejorar continuamente las capacidades internas y consolidar las relaciones para lograr un crecimiento organizacional significativo.

De esta forma, es posible reconocer la existencia de algunos rasgos del liderazgo transformacional en esta institución educativa y, en la línea con Köybaşı (2022) es el que hace más probable que las escuelas desarrollen aprendizajes ya que tiene un efecto positivo y significativo en el desarrollo organizacional (Waruwu et al., 2020). Por lo que, podemos señalar que esta dimensión afianza notablemente el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Figura 10. Principales características de la dimensión liderazgo estratégico orientado al aprendizaje



Elaboración propia

Respecto a la dimensión sistema integrado, solo se evidencia en uno de los instrumentos que orientan la gestión escolar algunas cuestiones vinculantes al desarrollo de un sistema de gestión con el propósito de obtener resultados institucionales establecidos:

un sistema de gestión que nos ayude a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que nos permita una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados o lo que es lo mismo, la obtención de objetivos establecidos (PEI, 2020, p. 24)

También se precisan actividades y recursos que configuran el desarrollo de este sistema y están destinadas a la consecución de metas institucionales:

la institución educativa asume el reto de gestionar nuestras actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de estos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar nuestro sistema de gestión (PEI, 2020, p. 23)

Finalmente, con relación a las dimensiones de aprendizaje organizacional: investigación y diálogo, empoderamiento y conexión del sistema no se han encontrado hallazgos significativos.

### **3.1.2 Elementos relevantes del AO**

En este aspecto se consideran elementos relevantes del aprendizaje organizacional tales como: cultura de aprendizaje, orientación al aprendizaje, comunicación y conocimiento compartido, retención y recuperación del conocimiento. Estos elementos fueron analizados en la revisión documental y consultados mediante las entrevistas.

En primer lugar, se identifica la existencia de una cultura de aprendizaje porque desde el PEI de la institución educativa se establece que el modelo de gestión escolar se caracteriza por ser abierto al diálogo y al intercambio de propuestas para la toma estratégica de decisiones:

el modelo de gestión es democrático y participativo; las decisiones son tomadas en el equipo respetando las opiniones, asimismo es abierto al diálogo con los miembros de la comunidad educativa y se tiene en cuenta sus sugerencias siempre y cuando coincidan en el logro de nuestra misión y visión (PEI, 2020, p.21)

También se precisa, que la institución educativa tiene como foco desplegar una cultura colaborativa del aprendizaje fundamentalmente a través del desarrollo individual de cada uno de sus miembros y la creación de comunidades profesionales de aprendizaje y sus diversas modalidades: “los docentes [...] tienen una cultura colaborativa de aprendizaje a través del desarrollo profesional interno, como comunidades de aprendizaje profesional, laboratorios de aprendizaje entre pares, visitas a las aulas y otras mejores prácticas” (PEI, 2020, p. 27)

Esto revela que acorde con Xie et al. (2020) la institución educativa incluye dos niveles de desarrollo de la cultura de aprendizaje: las características de las personas y la estructura organizacional basada en la confianza, el diálogo abierto, el empoderamiento y la discusión de ideas.

Así también, en los resultados de las entrevistas realizadas, se distingue el fomento de un ambiente de apertura para compartir o proponer ideas y que se desarrolla con flexibilidad con el fin de que todos puedan brindar sus aportes. Al respecto, un informante declara que:

siempre hubo la apertura para que pudiéramos acordar o proponer. De repente había flexibilidad en el tema de en qué momento nos reunimos, si era necesario que siempre hubiera la reunión de los viernes, pero puede ser que podría ser más temprano o más tarde, tratando de darle la opción también para que todos participaran (E1)

A la par, uno de los informantes adiciona la existencia de la disposición y el compromiso del personal para el desarrollo de espacios o ambientes de interaprendizaje agradables:

creo que también el tema de contar con personal que está comprometido siente la necesidad de estos espacios y en los que por lo menos yo he visto que siempre están con esa disponibilidad creo que facilitó, pues que siempre hubiera un buen ambiente (E1)

Además, se precisa que el contar con un ambiente agradable para aprender ha asegurado el empleo de diversas estrategias para aprender entre todos: “si ha habido buen ambiente, hemos este utilizado muchas estrategias para que puedan aprender” (E6). Lo anterior refleja que la institución educativa alienta y motiva a todos los miembros a experimentar un sentido de pertenencia y de compromiso con los objetivos y metas institucionales (Montilla, 2021).

También se pone de relevancia el protagonismo que tienen los miembros de la organización educativa considerando sus características particulares en beneficio de los resultados institucionales: “cada uno tiene un protagonismo diferente, pero que todos somos protagonistas de esta institución” (E2).

Sumado a ello, un informante refiere que se les brinda la oportunidad de expresarse al compartir sus experiencias y sugerencias entre colegas para la mejora de la práctica docente:

todas tenemos la oportunidad de brindar nuestras experiencias, sea de curso, sea de problemas, sea de logros también en nuestras aulas y entonces tenemos esa oportunidad, nos brindan la oportunidad de poder expresarnos y poder poner si es una dificultad poder expresarla y que todas tengan la posibilidad de brindar un apoyo o una ayuda. De repente tal vez un consejo para poder seguir adelante. (E3)

Lo anterior permite comprender lo propuesto por Khunsoonthornkit & Panjakajornsak (2018) al sustentar que es primordial crear conciencia de aprendizaje y desarrollarse de acuerdo con las estrategias de la organización. No obstante, la institución educativa requiere promover una cultura de aprendizaje innovadora que facilite los procesos de adquisición de conocimientos para mejorar el desempeño de todos los miembros de la organización (Passaillaigue y Estrada, 2016). En la misma línea, Garvin (1993, citado por Xie et al., 2020) enfatiza que la cultura de aprendizaje de una institución educativa debe favorecer la creación, adquisición y transferencia de conocimientos para modificar positivamente el comportamiento de sus miembros y descubrir nuevos conocimientos e ideas. Y este es un aspecto que la institución educativa requiere fortalecer.

En la Figura 11 se resume las características más relevantes del elemento cultura de aprendizaje, en el que se corrobora lo declarado en el PEI de la institución educativa que refiere que cuenta con un modelo de gestión democrático y participativo considerando el desarrollo profesional de sus miembros y el uso de estrategias tales como las comunidades profesionales de aprendizaje, laboratorio entre pares, visitas a aulas, entre otros. Esto se revela en lo manifestado por los informantes al declarar que existe un ambiente flexible para compartir y proponer ideas mediante estrategias para aprender; además de la disposición y el compromiso del personal para el desarrollo de espacios de aprendizaje que se encuentren alineados con la misión y visión de la institución educativa.

Figura 11. Principales características del elemento cultura de aprendizaje



Elaboración propia

Con relación al elemento orientación al aprendizaje que es entendido en la presente investigación como la capacidad de recopilar e interpretar información para generalizarla con el fin de crear compromiso de los miembros de la organización y que les permita involucrarse con la importancia del aprendizaje (Gallo, 2020).

Al respecto desde el PEI de la institución educativa se declara el fomento de espacios de reflexión y autocrítica sobre la práctica docente: “ser capaz de propiciar espacios de reflexión y autocrítica sobre la calidad de los aprendizajes, mediante el seguimiento y supervisión de las programaciones y sesiones de aprendizaje” (PEI, 2020, p.31) y que además favorezcan el despliegue de experiencias significativas de aprendizaje: “generar ambientes de aprendizaje colaborativo que favorezcan experiencias significativas” (PEI, 2020, p.13). También se evidencia la existencia del trabajo colegiado para compartir buenas prácticas que acrecienten la socialización de buenas prácticas: “el trabajo colegiado por niveles (inicial y primaria) permitió compartir experiencias de aprendizaje, herramientas tecnológicas y buenas prácticas” (PEI, 2020, p.41), asimismo este trabajo colegiado tiene el propósito de realizar un acompañamiento pedagógico que permita generar nuevos procedimientos, metodologías o estrategias de aprendizaje: “propiciar espacios de trabajo colegiado para el acompañamiento pedagógico entre los docentes y la comunidad educativa” (PAT, 2020, p.5)

Además, considerando los resultados de las entrevistas realizadas, se distinguen dos formas de aprendizaje claramente establecidas en la institución educativa, por un lado, de manera individual y de otro lado, en equipo.

A nivel del aprendizaje individual se evidencia que los docentes participaron de cursos de capacitación que fueron de mucho valor para su trabajo en el tiempo de pandemia:

tienen la posibilidad de asistir a algunos cursos, de leer porque también hay material que a veces compramos o ellas sugieren que necesitarían esto o aquello. Ahora hay cursos en línea que verdaderamente fueron muy interesantes y que aprovechamos muchísimo en esa época y actualmente ha quedado como una práctica (E1)

Cabe destacar que los docentes han institucionalizado una práctica de aprendizaje al participar de cursos de manera individual y luego, en coordinación



con la directora, han realizado un efecto multiplicador para compartir lo aprendido en lo que denominan laboratorios de aprendizaje o pasantías:

primero lo comparten conmigo y luego vemos cómo hacemos el efecto multiplicador, haciéndose ya una práctica institucional. Si algo nos resulta o nos parece que, si lo podemos aplicar, y esa es la forma, yo aprendo algo, logro algo, vengo y lo comparto con los demás y luego vemos cómo lo podemos hacer efectivo en el colegio (E1)

Es decir, se institucionalizó como práctica la transferencia de lo aprendido en capacitaciones a las que participaban determinados docentes: “si yo recibí alguna capacitación o la maestra también, igual lo conversamos, lo planificamos y lo integramos” (E2)

También se evidencia que los docentes son muy activos y utilizan distintas formas de aprender con autonomía: “cada una de las maestras siempre va buscando espacios diferentes para ir adquiriendo un nuevo conocimiento desde otra perspectiva” (E2) además de buscar más información para fortalecer su práctica docente: “los profesores están en ese constante aprender, no se quedan así nomás hasta donde ellos terminaron, sino que siguen aprendiendo, siguen buscando más información y conocimientos para el beneficio de los alumnos” (E3). Asimismo, se reconoce que los docentes demuestran su compromiso al procurar estar a la vanguardia y compartir las novedades con sus colegas: “siempre están a la vanguardia de las novedades que aparecen y de lo que ellos buscan y traen para dar a conocer a los demás docentes (E4). Esto refleja lo sustentado por Gallo (2020) que señala que la generación de compromiso de los miembros de la organización permite el desarrollo de conocimientos en beneficio de los objetivos institucionales que debe ser liderado por los directivos.

A nivel del aprendizaje en equipo, principalmente, se destaca que “si se trabaja bien en equipo en esa institución, al menos sí se ve el trabajo de los docentes y bastante” (E4), es decir que el trabajo en equipo se ha institucionalizado como práctica, pero esta institución tiene el reto de desaprender lo aprendido para descartar lo obsoleto e innecesario y generar nuevas formas de aprender continuamente (Montilla, 2021).

También se distingue la importancia de las reuniones entre todos los miembros de la organización educativa (directora, asesoras, coordinadores y docentes) con propósitos claramente establecidos:

en las reuniones con los profesores que eran mensuales conmigo, lo que compartíamos era siempre un poco lo que nos faltaba [...] pero en las reuniones con los coordinadores era más enseñarles técnicas. Y en la reunión con las asesoras y los coordinadores conmigo todas las mañanas, era escuchar casos de los alumnos (E5)

Conjuntamente, se designó coordinadores para que apoyen a sus colegas y sostuvieran reuniones diarias con la directora para lograr los objetivos organizacionales deseados:

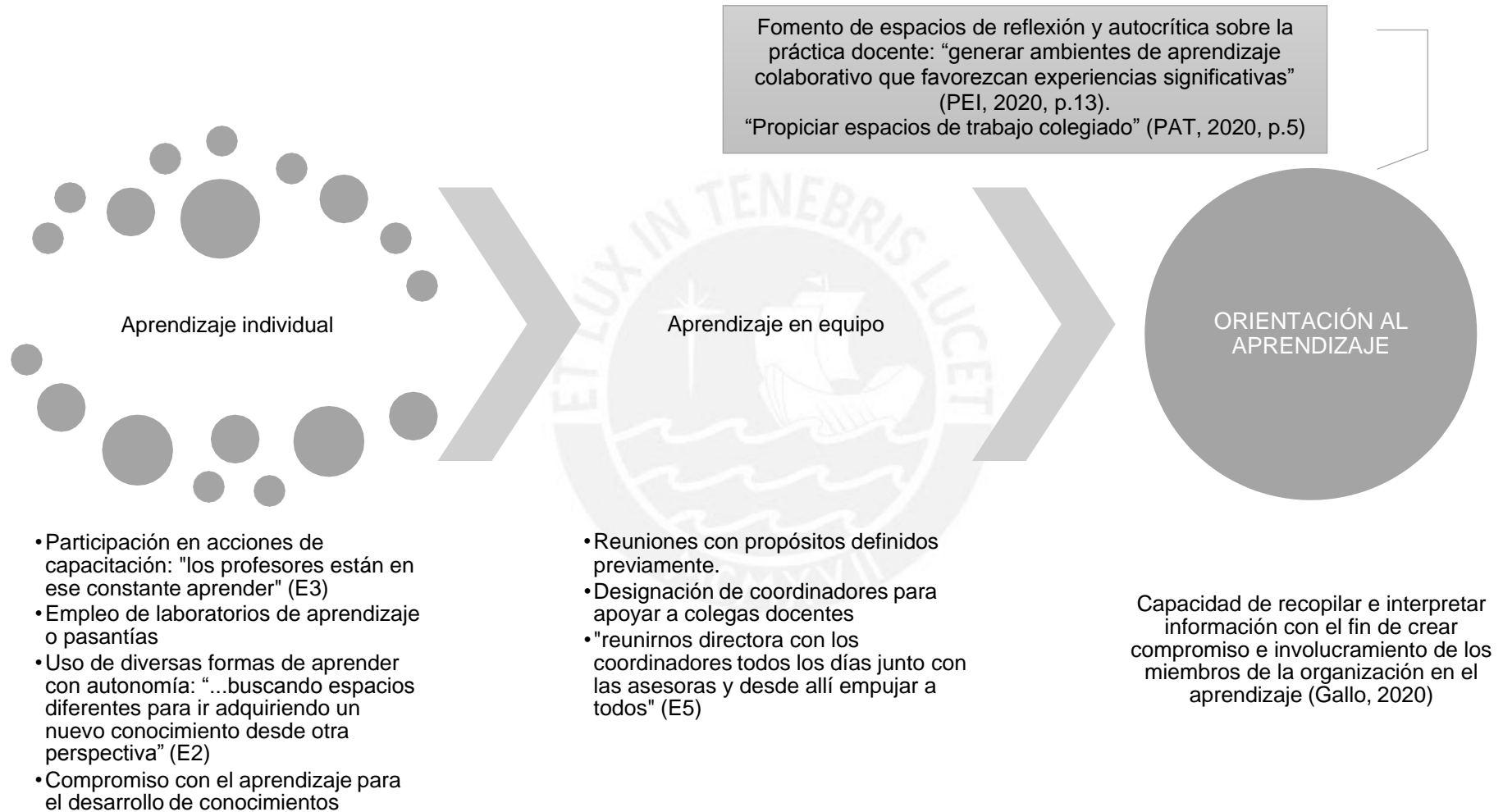
hay un coordinador, pero en este tiempo si era necesario, fueron dos profesores a los que se les pidió que tomaran este reto. Ellos también lo asumieron y fueron los que entrenaron a sus compañeros. Entonces, el trabajo en equipo no fue las redes que yo hubiera deseado, sino fue reunirnos directora con los coordinadores todos los días junto con las asesoras y desde allí empujar a todos (E5)

Lo anterior descrito nos permite constatar que en esta institución educativa existe mucha disposición de aprender de los docentes a nivel individual y en equipo:

hay profesores que sí aprenden, o sea, se les explica todo y ellos ya comienzan a hacerlo. Pero bueno, la actitud que tienen ellos de querer aprender más, eso es lo bueno. Se va trabajando individualmente y también lo he hecho con algunos ellos o grupalmente (E6)

En resumen, en la Figura 12 se detallan las características del elemento orientación al aprendizaje que está vinculado con el fomento de espacios de reflexión y autocrítica para la mejora del trabajo docente además del trabajo colegiado que permite la creación de experiencias significativas de aprendizaje. También se evidencia la existencia de dos tipos de aprendizaje identificados en las declaraciones de los informantes, por un lado, el aprendizaje individual que se fomenta mediante las capacitaciones que son organizadas por los directivos, lo cual propicia que los docentes estén en constante aprendizaje. También se revela el uso de diferentes formas de aprender (empleo de laboratorios de aprendizaje, pasantías, otros) basado en el compromiso que tiene cada uno de los miembros de la institución educativa. Por otro lado, se distingue el desarrollo del aprendizaje en equipo mediante el establecimiento de reuniones con propósitos definidos y la existencia de coordinadores que apoyan a los docentes para la mejora de la práctica docente.

Figura 12. Principales características del elemento orientación al aprendizaje



Elaboración propia

Con relación al elemento comunicación y conocimiento compartido, en la presente investigación se entiende como la forma de divulgar el conocimiento utilizando mecanismos de diálogo y facilitando la comunicación libre y abierta entre todos los miembros de la institución educativa (Turulja & Bajgorić, 2018). Al respecto, desde el PEI se evidencia que la institución educativa durante la pandemia demarcó el uso de la tecnología para la colaboración conjunta y el compartir de conocimientos: “[...] aprovecha la tecnología para ayudar a los docentes a colaborar y compartir conocimientos” (PEI, 2020, p. 27). Asimismo, respecto a los resultados de las entrevistas realizadas, se corrobora que utilizaron la comunicación virtual mediante un servicio de mensajería instantáneo para coordinar de manera permanente, tal y como lo declaran algunos informantes: “nosotros empezamos a trabajar más que nunca los WhatsApp” (E5), “teníamos un grupo de WhatsApp y siempre la comunicación ha sido por allí” (E6).

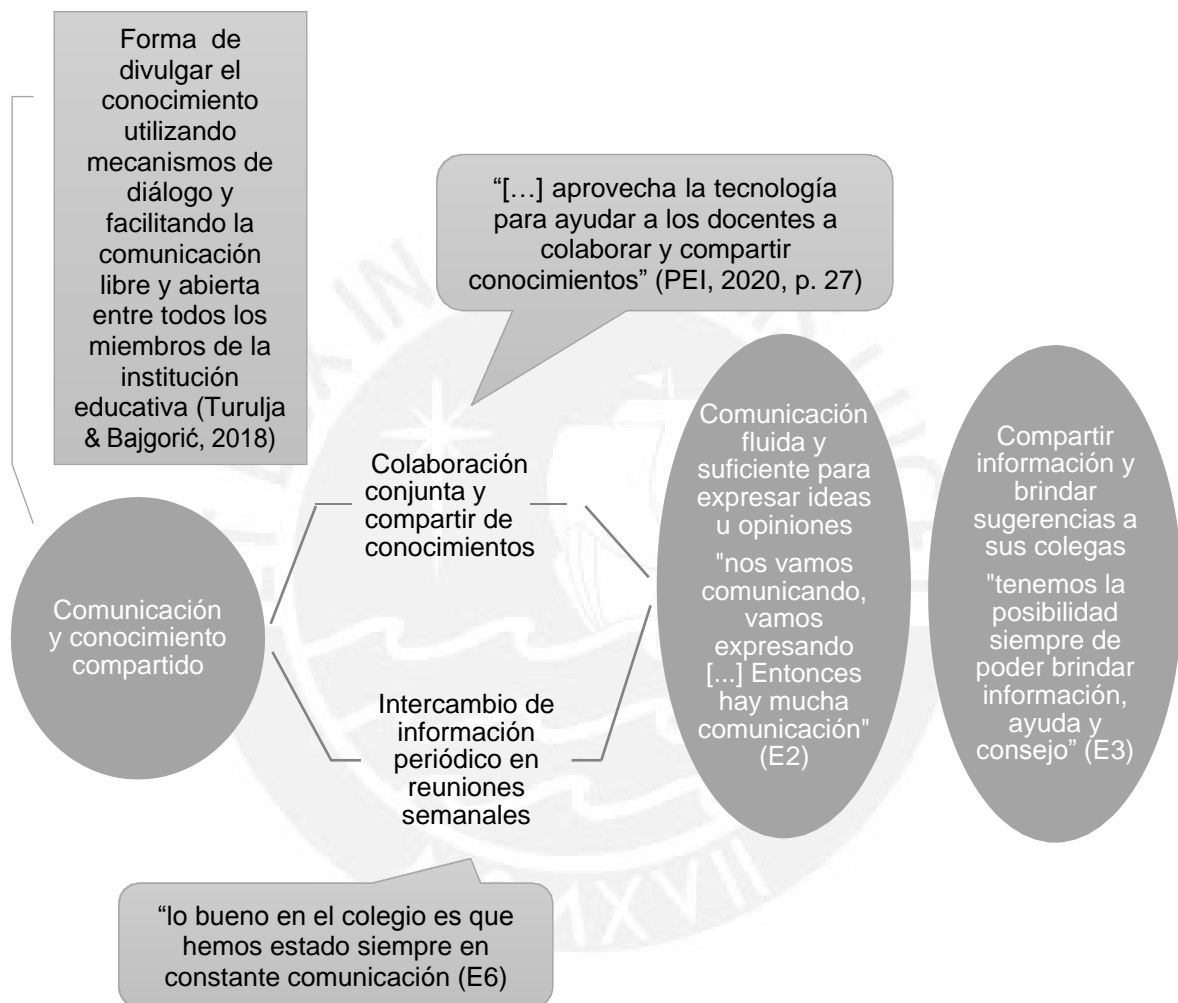
Otro informante agrega que la comunicación se realizó mediante reuniones semanales en las que han intercambiado información:

siempre tratábamos de hacer las reuniones en la noche, donde los profesores estaban más desocupados y ahí hemos manejado información. Ha sido siempre en las reuniones de cada semana, creo yo que intercambiamos comunicación, hablamos de lo que había pasado en la semana [...] lo bueno en el colegio es que hemos estado siempre en constante comunicación (E6)

Un aspecto importante es que la comunicación ha sido fluida: “de manera particular si nos podían llamar en cualquier momento sobre todo por la programación que se manejaba algo diferente a lo que era lo presencial” (E2) y suficiente para expresarse oportunamente: “nos vamos comunicando, vamos expresando y además que luego nos llama de manera individual también para contar e informar las particularidades de cada aula. Entonces hay mucha comunicación (E2). Además, han podido compartir información y brindar sugerencias a sus colegas: “tenemos la posibilidad siempre de poder brindarnos información, ayuda y consejo y poder estar presente en cualquier dificultad de cualquiera de ellos. Nosotros estamos para eso, para apoyarnos unos a otros” (E3). En este sentido, se reconoce que la comunicación es un factor crítico para el desarrollo del aprendizaje organizacional y la adecuada interpretación de la

información para que se convierta en conocimiento (Velásquez y Villalta, 2021). A continuación, en la Figura 13 se presenta un resumen.

Figura 13. Principales características del elemento comunicación y conocimiento compartido



Elaboración propia

Para finalizar, respecto al elemento retención y recuperación del conocimiento no se han encontrado hallazgos significativos. Por lo que, la institución educativa debe tomar decisiones sobre qué mantener y cómo obtener información para el uso de otros miembros de la organización (Velásquez y Villalta, 2021).

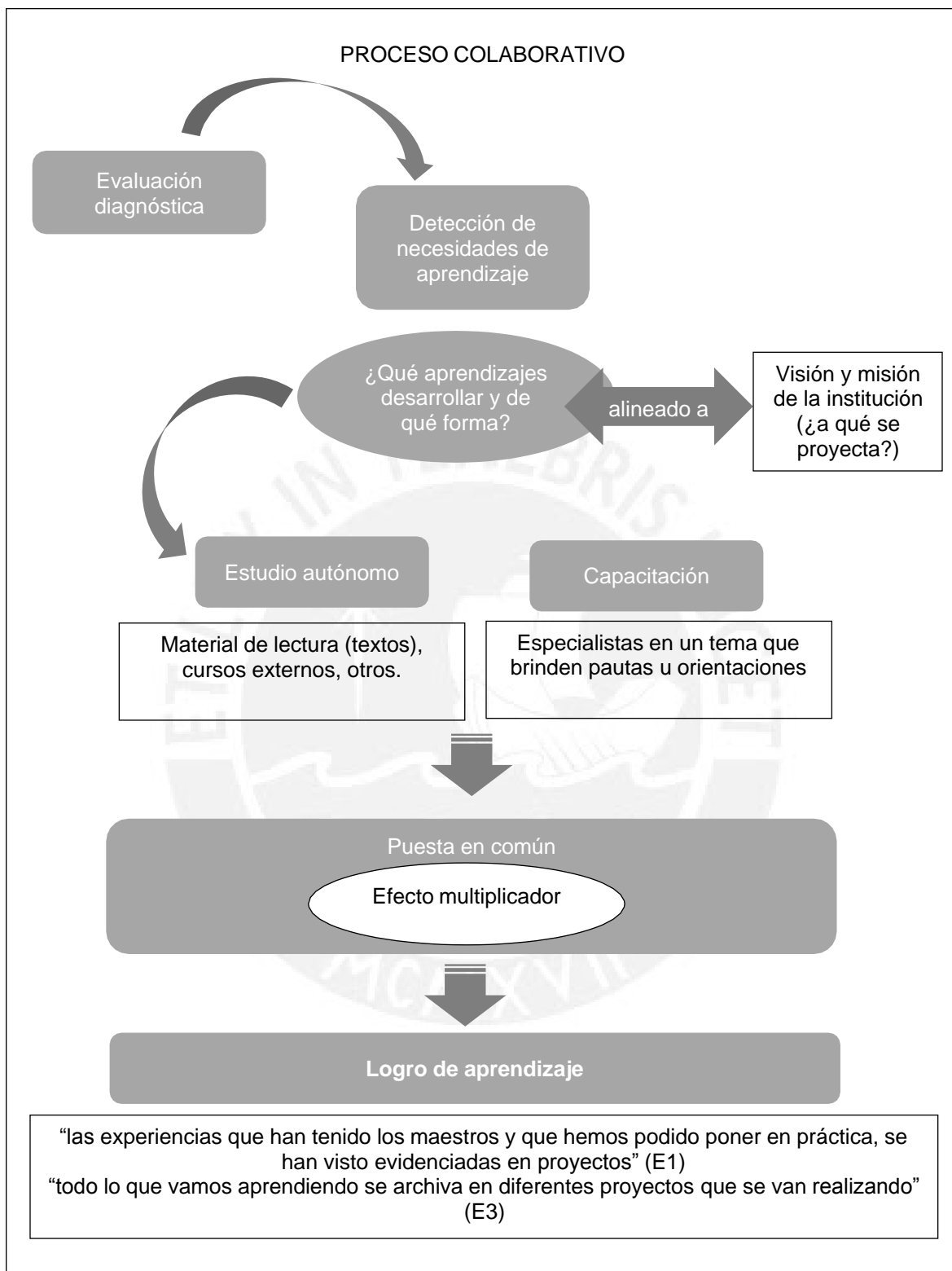
### 3.1.3 Principales fases del proceso de desarrollo del AO

En esta investigación se delimitó conocer las fases que utiliza la institución educativa para desarrollar el aprendizaje organizacional porque esto posibilita que la institución educativa pueda desarrollar estrategias vinculadas con cada uno de los procesos identificados.

A partir de las respuestas de los informantes, en la Figura 14 se presenta la consolidación del proceso del aprendizaje organizacional que se viene desarrollando en esta institución educativa. En principio se destaca que es un proceso colaborativo que parte de una evaluación diagnóstica de necesidades de aprendizaje y considera la visión y misión de la institución. En seguida, se precisa que utilizan dos estrategias de aprendizaje individual: estudio autónomo e instancias de capacitación con especialistas. Posteriormente, se procede a realizar una puesta en común que se produce en lo que se denomina como “laboratorio de aprendizaje” que implica el desarrollo del efecto multiplicador, es decir, socializar los aprendizajes individuales con los demás miembros de la institución educativa, de manera que se pueda poner en práctica lo aprendido y consolidarlo en determinados proyectos institucionales.

Lo anterior se encuentra alineado con la investigación realizada por Gómez y Martínez (2015) basada en Crossan et al. (1999) que distinguen algunos procesos que integran el aprendizaje organizacional y que están fuertemente vinculados con los niveles de la estructura organizativa (individual, grupal y organizacional). Así, por ejemplo, se reconoce que la intuición o descubrimiento se da a nivel individual, la interpretación ocurre en el nivel individual y grupal a través del diálogo con otros miembros de la organización para generar significados compartidos. En seguida, se reconoce la integración o incorporación que se presenta a nivel grupal y organizacional para alcanzar una comprensión mutua entre los miembros de la organización. Esto da paso a la institucionalización que se da a nivel organizacional, es decir aprovechar el aprendizaje de sus miembros para desarrollar nuevos conocimientos. No obstante, los dos últimos procesos requieren ser fortalecidos para el desarrollo efectivo del aprendizaje organizacional.

Figura 14. Identificación de fases del proceso del AO



Elaboración propia

Por último, es necesario señalar que el aprendizaje organizacional en esta institución educativa requiere del desarrollo de nuevas ideas y visiones a partir del diálogo y la comprensión mutua entre sus miembros para utilizar el aprendizaje

como insumo para desarrollar nuevos conocimientos, en beneficio del crecimiento institucional.

### **3.2 Prácticas que limitan o contribuyen el desarrollo del aprendizaje organizacional**

En la presente investigación se definió esta categoría como un conjunto de orientaciones, directivas y acciones que facilitan o limitan el desarrollo e implementación del aprendizaje organizacional en el contexto escolar, precisando las posibles barreras personales o estructurales que impiden su desarrollo o las condiciones que lo facilitan para ser mantenido y soportado ya que este puede ser interrumpido en cualquier momento. En tal sentido, esta categoría abarca las siguientes subcategorías: barreras que impiden el desarrollo del AO y condiciones que lo favorecen.

Con base en esto, a continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis documental y las entrevistas realizadas.

#### **3.2.1 Barreras que impiden el desarrollo del AO**

Este aspecto se analizó considerando la propuesta de Berthoin et al. (2001, citados por Alcover y Gil, 2002) que señalan la existencia de tres tipos de barreras: las que interrumpen los procesos de aprendizaje (creer que ciertos comportamientos lograrán resultados sin contar con evidencia de ello y resistencia a cambiar hábitos establecidos), la que constituyen bloqueos psicológicos y culturales (incapacidad de admitir errores y miopía espacial y temporal) y las que se relacionan con la estructura organizativa y el liderazgo (estructuras centralizadas y mecánicas y falta de liderazgo adecuado. Si bien, estas barreras no se presentan desarrolladas en su totalidad en la institución educativa, si se ha logrado identificar algunos aspectos relevantes. Así, por ejemplo, en el PEI de la institución educativa se enfatizan dos puntos principales: “falta de espacios de tiempo para compartir experiencias” y “reforzar las acciones de asesoramiento y monitoreo” (PEI, 2020, p. 37).

Lo anterior se corrobora con los resultados de las entrevistas ya que se evidencia que uno de los principales obstáculos es el tiempo: “a veces el tema de los



tiempos [...] de tener algunos problemas personales que de repente no permiten que tenga una mayor efectividad en un taller, en un curso” (E1). También otro informante agrega que: “la disponibilidad de tiempo de todos en un mismo día o en un mismo horario” (E4)

Además, se puede evidenciar que algunos docentes necesitan prerequisites para aprender a aprender de manera continua: “les cuesta más poder romper o porque carecen de algún prerequisite que también a veces hasta es una cuestión personal” (E1)

Por otro lado, también se puede evidenciar, aunque en menor medida, el desinterés de algunos docentes pues creen que ya lo saben o simplemente no desean participar, tal y como lo declara uno de los informantes: “podría haber por parte de algunos un desinterés porque creen que ya lo saben todo, que también a veces eso ha pasado con alguna persona que bueno uno le ofrece, pero como que no participan” (E1). También otro informante enfatiza en la necesidad de saber que la experiencia del otro me puede ayudar y puedo aprender de eso: “la necesidad del ser humano de no creerse que es lo máximo, porque se pueden presentar ciertas particularidades que hace que necesite de mi compañero y que me cuente su experiencia para poder también aplicarla” (E2). Esto se contrasta con una de las barreras planteadas por Senge (1993, citado por Gómez y Andrade, 2020) que indica la ilusión de aprender solo a través de la experiencia sin considerar que no siempre es posible pues algunas situaciones pueden tener consecuencias a muy largo plazo.

Sumado a ello, se pone de relevancia que algunos no tienen claro la importancia de compartir lo que se sabe o no se valora la riqueza que tiene el poder compartir con otros nuestros saberes. Así, por ejemplo, un informante destaca que:

a algunos les cuesta más poder sentir o valorar lo rico que es compartir, lo productivo que es compartir. Nos cuesta porque a veces creemos que nuestro conocimiento es algo que nos da poder y entonces no podemos compartirlo. Creo que es un tema personal más que de conocimientos. Hay gente que le cuesta sinceramente (E1)

No menos importante, es un aspecto vinculado con el acceso a los recursos tecnológicos, por un lado, un informante manifiesta que no todos contaban con los mismos recursos para desempeñarse de manera eficiente: “El que no todos cuenten con los medios, los agarró solo con celular o con una Tablet,

básicamente era la tecnología” (E5) Y otro informante sostiene que la mayor dificultad fue de conectividad: “lo que a veces no nos ayudaba era la conectividad” (E6).

### **3.2.2 Condiciones que favorecen el AO**

En contraposición a las barreras, se delimitaron algunas condiciones que son necesarias para el desarrollo del aprendizaje organizacional y se definieron como las características que lo posibilitan en una organización. Por ejemplo, la presencia de una cultura que incorpore nuevas prácticas, un estilo de liderazgo democrático, una disposición hacia una comunicación horizontal y eficaz, una valoración positiva de los cambios, entre otros (Fassio y Rutty (2017).

Asimismo, en la presente investigación se analizaron las cuatro condiciones propuestas por Castañeda (2015) y Conde et al. (2014): cultura de aprendizaje organizacional (entorno colaborativo que fomenta el aprendizaje), formación para el aprendizaje (facilitar que todos puedan aprender), claridad estratégica (comprensión de la misión, visión y metas de la organización) y soporte organizacional (disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos).

Al respecto, desde el PEI se establecen acciones que podrían promover el aprendizaje organizacional, así, por ejemplo: “intercambio de experiencias docente, pasantías por área curricular, mentoría de colega a colega, actualización y capacitación permanente” (PEI, 2020, p. 40). También se establece la necesidad de continuar propiciando espacios que favorezcan el intercambio de aprendizajes y la reflexión continua de la práctica docente: “implementar talleres de intercambio de experiencias sobre estrategias metodológicas y reuniones de reflexión sobre los resultados de aprendizajes y compromisos para su mejora” (PEI, 2020, p.43). Un aspecto que destacar es que propician espacios de reflexión crítica motivando que los docentes participen brindando sus compromisos para la mejora de su práctica:

reflexionar críticamente sobre los resultados de aprendizaje de la I.E., analizando las causas que la originan y diseñando en forma participativa las metas, estrategias y compromisos necesarios para la mejora y progreso de logros de aprendizaje de los estudiantes de la I.E., con énfasis en las áreas de Comunicación y Matemática (PEI, 2020, p.44)

Por otro lado, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, se evidencia que los docentes reconocen que la institución educativa les ofrece diversas oportunidades de capacitación. Así, un informante refiere que: “la facilidad que la institución le da a los maestros de poder seguir algunos cursos que sean solventados por la misma institución” (E1). Otro informante agrega que “siempre nos van capacitando” (E2).

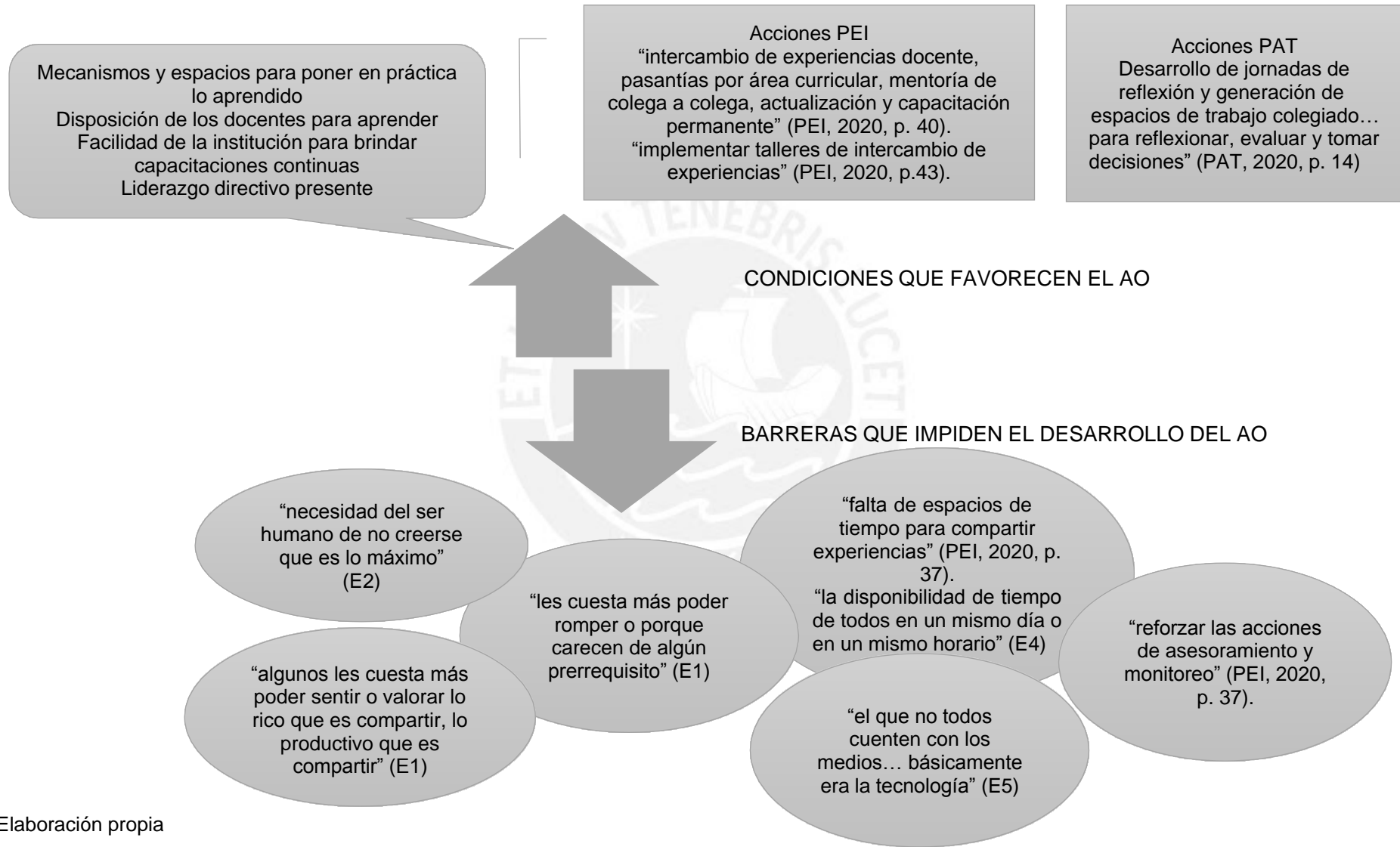
También se han establecido mecanismos para poner en práctica lo aprendido de diversas formas. Por ejemplo, uno de los informantes declara que: “la posibilidad de poner en práctica lo que han aprendido, no solamente haciendo el efecto multiplicador sino planteando proyectos o planes piloto para ver cómo eso que ha aprendido tiene un resultado efectivo en la práctica” (E1).

Además, se evidencia que existen diferentes espacios para compartir lo aprendido. Un informante destaca que se dan “reuniones de manera general una vez a la semana” (E2) y que también hay reuniones para compartir lo aprendido en capacitaciones: “hay reunión para eso y podemos compartir estas capacitaciones y alguna de las compañeras trae algo de manera particular porque lo hizo por su parte también igual la directora nos da esos espacios de poderlo compartir con los demás” (E2).

Otro aspecto que se pone de relieve es la disposición de cada docente para aprender. Un informante manifiesta que: “siempre han tenido esa disposición de ir aprendiendo diferentes trabajos que hemos ido nosotros realizando, diferentes proyectos que hemos planteado para que nuestros estudiantes aprendan” (E3) y además el liderazgo de la directora es clave: “la predisposición que tuvo la directora en querer que los profesores no se queden ahí nomás” (E6)

De esta forma en la Figura 15 se precisan las principales barreras que limitan y las condiciones que favorecen el aprendizaje organizacional, contemplando que esta institución educativa requiere consolidar algunas estrategias para fortalecerlo tales como: crear mapas de conocimiento, indagar sobre programas exitosos que tengan como orientación el aprendizaje, documentar las mejores prácticas para lograr retener el conocimiento en beneficio de todos los miembros de la institución educativa y fundamentalmente, promover procesos innovadores y participativos que la adquisición, creación e intercambio de conocimientos para consolidar mayores ventajas competitivas (Pertuz y Pérez, 2020) y alcanzar los resultados esperados (Castañeda, 2015).

Figura 15. Barreras que limitan y condiciones que favorecen el aprendizaje organizacional



Elaboración propia

## CONCLUSIONES

A continuación, se desarrollan las principales conclusiones de la presente investigación. Cabe señalar que las conclusiones están vinculadas con los objetivos de la investigación, los cuales son, como objetivo general: analizar cómo se presenta el aprendizaje organizacional en una escuela de gestión privada de Ventanilla en tiempos de pandemia, y como objetivos específicos, explicar los aspectos (dimensiones, elementos y fases) vinculados con el aprendizaje organizacional y examinar las prácticas de directivos y docentes que contribuyen o limitan su desarrollo.

1. En relación con las dimensiones del aprendizaje organizacional, encontramos que en la institución educativa destaca el aprendizaje continuo, la colaboración y el trabajo en equipo, y el liderazgo estratégico orientado al aprendizaje; mientras que la dimensión del sistema integrado se presenta con menor frecuencia.

Con relación al aprendizaje continuo, es claro que se han establecido espacios de aprendizaje formal (reuniones virtuales, capacitaciones y sesiones de efecto multiplicador) e informal (producido dentro de los equipos de trabajo por área o grado) que han posibilitado la coordinación de actividades conjuntas, compartir aprendizajes para mejorar la práctica docente, y relacionarse entre pares para alcanzar objetivos comunes. Además, se pudo verificar que la institución educativa ofrece no solo lugares y formas de aprender, sino también oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de manera permanente. Asimismo, en lo que respecta a la colaboración y trabajo en equipo, se evidencia que la institución educativa se apoya principalmente en el trabajo en equipo para generar aprendizajes, de esta forma, también se fomenta la colaboración interna y la interacción con los demás para facilitar y fortalecer el aprendizaje organizacional.

Con relación al liderazgo estratégico orientado al aprendizaje existe un conocimiento pleno de las particularidades de cada uno de los miembros que es usado para viabilizar el desarrollo de acciones conjuntas que favorezcan el logro de objetivos institucionales, así también, se enfatiza en la motivación ejercida por la directora para alentar el aprendizaje individual además del

apoyo y la confianza que se fomenta para el trabajo en equipo. También se pone de relevancia la orientación y la asesoría que ofrece la directora para que se puedan compartir las experiencias pedagógicas. No obstante, es necesario que esta institución educativa pueda encontrar nuevas formas de desafiar el statu quo, salir de la zona de confort, asumir riesgos, aprender de los errores, crear planes de acción que permitan alcanzar objetivos comunes, mejorar continuamente las capacidades internas y consolidar las relaciones para lograr un crecimiento organizacional significativo.

Con relación al sistema integrado dimensión sistema integrado, solo se evidencia en uno de los instrumentos que orientan la gestión escolar algunas cuestiones vinculantes al desarrollo de un sistema de gestión con el propósito de obtener resultados institucionales establecidos: existencia del sistema para gestionar la obtención de buenos resultados y las actividades que configuran el desarrollo de este.

También se resalta que no se encontraron hallazgos significativos vinculados con las dimensiones: investigación y diálogo, empoderamiento y conexión del sistema.

2. En referencia a los elementos de AO, se pueden identificar algunos indicios que cuentan de la existencia de una cultura de aprendizaje (existencia de un modelo de gestión democrático y participativo considerando el desarrollo profesional de sus miembros y el uso de estrategias para compartir y proponer ideas; además de la disposición y el compromiso del personal para el desarrollo de espacios de aprendizaje que se encuentren alineados con la misión y visión de la institución educativa), la orientación al aprendizaje (fomento de espacios de reflexión y autocrítica para la mejora del trabajo docente además de trabajo colegiado que permite la creación de experiencias significativas de aprendizaje. También se evidencia la existencia del aprendizaje individual y en equipo, y la comunicación y el conocimiento compartido (uso de la tecnología para la colaboración conjunta y el compartir de conocimientos, reuniones de intercambio de información, comunicación fluida).

Lo anterior nos permite colegir que, en esta institución educativa, el aprendizaje organizacional está en un proceso inicial de desarrollo que debe ser fortalecido mediante la formulación de políticas institucionales específicas, de tal forma

que en la institución educativa se pueda evidenciar con claridad aspectos relacionados con la capacidad para desaprender lo aprendido, la capacidad de qué y cómo obtener el conocimiento para que otros en la organización puedan utilizarlo, gestionar la interpretación para transformar la información en conocimiento, crear un sistema que permita percibir y comunicar el aprendizaje utilizando la información para mejorar las prácticas organizacionales.

Respecto al elemento retención y recuperación del conocimiento no se han encontrado hallazgos significativos. Por lo que, la institución educativa debe tomar decisiones sobre qué mantener y cómo obtener información para generar aprendizajes.

3. Con respecto a las fases del proceso de desarrollo de AO, se pueden identificar algunas características de los diferentes modelos de AO revisados en la literatura, como el diálogo con otros miembros de la organización y el entendimiento mutuo entre los miembros de la organización. Así, se puede concluir que la institucionalización del aprendizaje se encuentra en vías de desarrollo y que requiere enfocarse en dos procesos principales: integración de conocimientos (modificación de sistemas existentes a nivel individual y colectivo de acuerdo con reglas procedimentales) y transformación de nuevos conocimientos (aplicación de conocimientos en rutinas organizacionales que afecten al comportamiento organizacional). También es indispensable que el aprendizaje organizacional en esta institución educativa favorezca el desarrollo de nuevas ideas y visiones a partir del diálogo y la comprensión mutua entre sus miembros para utilizar el aprendizaje como insumo para desarrollar nuevos conocimientos, en beneficio del crecimiento institucional.

En relación a las prácticas vinculadas a las acciones que favorecen o limitan el desarrollo del aprendizaje organizacional, se identificaron ciertas barreras personales que interrumpen el proceso de aprendizaje, tales como la creencia en ciertos hábitos o patrones de comportamiento como vía para obtener los resultados deseados, sin considerar prueba o evidencia alguna que sustente esta creencia. Asimismo, existe la tendencia a pensar que se aprende mejor a partir de la experiencia directa, ignorando el hecho de que no siempre es viable experimentar las consecuencias de algunas situaciones o decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas.

Por otro lado, en cuanto a las condiciones facilitadoras del aprendizaje organizacional, se destacan ciertas características que favorecen el desarrollo de este, como la existencia de un ambiente colaborativo que estimula el aprendizaje y la motivación de los miembros de la organización educativa, así como la formación enfocada en el aprendizaje, es decir, el fomento del aprendizaje de todos los miembros. No obstante, se reconoce la necesidad de mejorar la comprensión de las estrategias organizacionales que permiten identificar el conocimiento necesario para alcanzar los resultados deseados, socializar las mejores prácticas y compartir experiencias, y fomentar la innovación y los procesos participativos.

4. De manera general, se concluye que la institución educativa cuenta con algunas particularidades importantes para realizar procesos de aprendizaje organizacional de manera estratégica, las dimensiones más desarrolladas son: aprendizaje continuo, colaboración y trabajo en equipo, y liderazgo estratégico orientado al aprendizaje. Respecto a los elementos presentes en esta institución educativa destacan se logra identificar indiscutibles características de una cultura orientada al aprendizaje además de la comunicación y conocimiento compartido. Estos aspectos se visibilizan además en las prácticas que se han podido distinguir a partir de las declaraciones de los informantes.



## RECOMENDACIONES

1. La institución educativa estudiada requiere adaptar su estructura y modelo de gestión para aprovechar los beneficios del aprendizaje organizacional y generar cambios que favorezcan el crecimiento organizacional y la mejora continua en un ambiente de innovación, flexibilidad y transformación.
2. La institución educativa estudiada requiere avanzar en el proceso de integración e institucionalización del aprendizaje mediante la formulación de políticas institucionales vinculadas con el aprendizaje continuo, la colaboración y el trabajo en equipo, el liderazgo orientado al aprendizaje, así como la investigación y diálogo, el empoderamiento de sus miembros, la consolidación de un sistema de aprendizaje integrado y conectado con factores internos y externos. Esto es necesario para que los indicios encontrados puedan ser fortalecidos y mejorados en beneficio del crecimiento institucional.
3. Los miembros de la institución educativa requieren profundizar en los aspectos teóricos vinculados con el aprendizaje organizacional y las principales prácticas asociadas con el propósito de tener claridad sobre su alcance y la importancia que tiene en el ámbito educativo para avanzar hacia el logro de los resultados esperados. Es importante destacar que el aprendizaje organizacional implica el desarrollo de estrategias para crear nuevos conocimientos que involucren a todos los miembros de la institución educativa, propiciando que aprendan tanto de manera individual como en equipo, con el fin de que desarrollen sus competencias para alcanzar su desarrollo personal y profesional, y que esto a su vez permita lograr los objetivos institucionales.
4. Es indispensable que la institución educativa pueda implementar un modelo de aprendizaje organizacional adaptado a sus necesidades y que les permita evaluar sistemáticamente el nivel de aprendizaje alcanzado. Además, sería relevante que se pueda formular un documento que oriente el desarrollo de acciones que contribuya a facilitar el aprendizaje organizacional, precisando aspectos básicos y elementos clave de acuerdo con las características personales y de la propia organización educativa. Así, por ejemplo, delimitar estrategias de trabajo en equipo, actividades de lectura, discusión y reflexión, entre otros, actividades de autoevaluación, entre otros.

5. La institución educativa estudiada necesita formular un proceso de aprendizaje organizacional contemplando fases claramente identificadas y en función de sus principales necesidades de aprendizaje. Esto supone el involucramiento de todos los miembros de la institución educativa para que operativicen su desarrollo con acciones estratégicas que puedan ser comprendidas por todos. Se sugiere incluir acciones de capacitación vinculadas con el desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito escolar además de generar más espacios de trabajo en equipo y el intercambio de experiencias significativas.
6. La identificación de prácticas organizacionales requiere de la observación in situ que podría posibilitar la profundización de condiciones facilitadoras vinculadas con el aprendizaje organizacional tales como: cultura de aprendizaje organizacional (entorno colaborativo que fomenta el aprendizaje), formación para el aprendizaje (facilitar que todos puedan aprender), claridad estratégica (comprensión de la misión, visión y metas de la organización) y soporte organizacional (disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos).
7. Esta investigación presenta una primera aproximación de cómo se presenta el aprendizaje organizacional que puede ser complementada por futuras investigaciones que profundicen en su estudio como factor de cambio para la mejora continua y la innovación en instituciones educativas del ámbito escolar y universitario.
8. Es importante ampliar la cantidad de informantes e inclusive que provengan de contextos diferentes para asegurar así una mejor comprensión de cómo se presenta el aprendizaje organizacional e identificar sus principales relaciones con otros factores educativos.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. C., Eiko, L., & Morales, N. A. (2017). Implicaciones de las condiciones de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional sobre los resultados de la gestión. Un estudio comparativo. En K. Barrios, E. Olivero y J. C. Acosta (Comp.). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, sistemas y aplicaciones*. (pp. 227-250). Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://dx.doi.org/10.17081/bonga/2089.c8>
- Aguilar, S., y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88. [https://www.researchgate.net/publication/279758167\\_La\\_triangulacion\\_de\\_datos\\_como\\_estrategia\\_en\\_investigacion\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/279758167_La_triangulacion_de_datos_como_estrategia_en_investigacion_educativa)
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274008>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arce, M., y Chávez, E. (2019). *Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional*, [Trabajo de investigación de bachiller, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5027/1/T-UIDE-1499.pdf>
- Atagua, Z. (2022). Universidades corporativas en la consolidación del ecosistema de aprendizaje organizacional. *Revista Gestión I+D*, 7(1), 89-118. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8255371.pdf>
- Bellón Á., L. A., López C., F. J., y Islas V., M. I. (2021). Estudio bibliométrico de la relación del cambio organizacional con el aprendizaje organizacional. *VinculaTégica*, 7(2), 936-952. <https://doi.org/10.29105/vtqa7.1-155>
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Revista Contexto Educativo*, 18, [https://www.researchgate.net/publication/48138737\\_Los\\_centros\\_educativos\\_como\\_organizaciones\\_que\\_aprenden](https://www.researchgate.net/publication/48138737_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden)
- Camio, M. I., Díaz, C. M., Izquierdo, S. I., y Belén, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 28(2), 85-108. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4785>
- Cardona, L. G., y Calderón, H. G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>
- Carpenter, R. (2021). Learning as cognition: a developmental process for organizational learning. *Development and Learning in Organizations*, 35(6), 18-21. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-08-2020-0183/full/pdf?title=learning-as-cognition-a-developmental-process-for-organizational-learning>
- Castañeda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- Conde, Y. A., Correa, Z., y Delgado, C. (2014). Condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 121-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151332653008>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc. <https://fliphtml5.com/pyiue/cuke/basic>

- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2). <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es)
- Espinoza, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n75/1990-8644-rc-16-75-103.pdf>
- Estrada, B., Messino-Soza, A., García, E., y Blanco-Ariza, A. B. (2020). Aprendizaje organizacional. Estado actual y oportunidades: Una revisión sistemática. In 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI. IIEE Computer Society. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9140976>
- Fassio, A. N., y Rутty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5763489.pdf>
- Flores, J., y Lugo, A. J. (2019). Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *Cultura, Educación y Sociedad*, 10(1), 42-52. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7823450.pdf>
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 31-85. <https://educar.uab.cat/article/view/v27-gairin-3/0?msclid=274b2184cf3a11ecabb29ea7874726c8>
- Gairín, J., Díaz, A., Barrera, A., & Duran, M. (2022). Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017>
- Gallo, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de administración*, 8, 57-78. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2408/2200>
- García, P. (2020). Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad de la educación de una IES. *Revista Científica Anfibios*, 3(2), 11-21. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.68>
- García, R. (2022). El aprendizaje organizacional: aproximación teórica del constructo. *Scientiarium*, (3). <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/515/675>
- García, V. J., Barrionuevo, M. J., y Lloréns, F. J. (2011). Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: Factores impulsores del aprendizaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 161-186. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3418285.pdf>
- Garzón, M. (2005). Niveles del aprendizaje organizacional. *Serie Documentos de Investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario*, 22, 1-77. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1>
- Garzón, M., y Fischer, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Garzón, M., y Fischer, A. L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Fórum Empresarial*, 15(1), 65-101. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6230245.pdf>
- Gil, A. J., & Mataveli, M. (2017). The relevance of information transfer in learning culture: A multigroup study by firm size in the wine industry. *Management Decision*, 55(8), 1698-1716. <https://www.emerald->

- [com.libproxy.viko.lt/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2016-0800/full/pdf?title=the-relevance-of-information-transfer-in-learning-culture-a-multigroup-study-by-firm-size-in-the-wine-industry](https://com.libproxy.viko.lt/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2016-0800/full/pdf?title=the-relevance-of-information-transfer-in-learning-culture-a-multigroup-study-by-firm-size-in-the-wine-industry)
- Ginja, H., & Gonçalves, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Gómez, M. (2015). El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(4), 59-65. <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/260>
- Gómez, M. A., y Andrade, V. (2020). Aprendizaje organizacional como base de los procesos de cambio. En J. Vesga y M. García (Eds.). *Cultura Organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. (1era edición, pp. 107-126). Editorial Universidad Católica de Colombia. [https://www.researchgate.net/profile/Veronica-Andrade-6/publication/352462097\\_Gomez\\_y\\_Andrade\\_2020\\_Aprendizaje\\_organizacional\\_para\\_el\\_cambio/links/60ca281ba6fdcc01d47a75c7/Gomez-y-Andrade-2020-Aprendizaje-organizacional-para-el-cambio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Veronica-Andrade-6/publication/352462097_Gomez_y_Andrade_2020_Aprendizaje_organizacional_para_el_cambio/links/60ca281ba6fdcc01d47a75c7/Gomez-y-Andrade-2020-Aprendizaje-organizacional-para-el-cambio.pdf)
- Gómez, M. y Martínez, B. (2015). Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(3), 1-20. <https://www.paq.org.mx/index.php/PAG/article/view/517>
- Guerrero, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*. 1(2), 1-9. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Gutiérrez, M. (2019). *Procesos de Aprendizaje Organizacional: Integración e Institucionalización del modelo 4I de Crossan, Lane & White en una Institución de Educación Media*. [Tesis de maestría, Universidad del Valle]. Repositorio digital de la Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15513/CB-0592687.pdf?sequence=1>
- Guzmán, A. (2014). El trabajo en equipo como herramienta para el desarrollo a escala humana en las organizaciones educativas. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 1(1), 20-42. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9321/Trabajo\\_equipo\\_desarrollo\\_escala\\_humana.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9321/Trabajo_equipo_desarrollo_escala_humana.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(4), 19-31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Henríquez, G. R., Vallaeys, F., y Garzón, M. A. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20). <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/18>
- Hernández, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, (23), 187-210. [https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_5.pdf](https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf)
- Huq Khandkar, S. (2015). Open Coding. <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/open-coding.pdf>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304. [https://www.researchgate.net/publication/270846363\\_Learning\\_Organization\\_and\\_its\\_Effect\\_On\\_Organizational\\_Performance\\_and\\_Organizational\\_Innovativeness](https://www.researchgate.net/publication/270846363_Learning_Organization_and_its_Effect_On_Organizational_Performance_and_Organizational_Innovativeness)

[A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education](#)

- IIPE-UNESCO Buenos Aires (2000). Gestión educativa estratégica. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. (pp. 38-72). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=139&queryId=a895b224-be77-45b3-91da-f91753d3130c>
- Keskin, H., y Balak, D. (2020). Smart Organizations from Organizational Intelligence Perspective. *Business and Economics Research Journal*, 11(4), 1083-1096. [https://www.berjournal.com/?file\\_id=717](https://www.berjournal.com/?file_id=717)
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S245231511830393X/pdf?md5=75048be3608d6d28eded22d444cb51fe&pid=1-s2.0-S245231511830393X-main.pdf>
- Köybaşı, F. (2022). The relationship between transformational leadership and organizational learning in educational organizations: A meta-analysis study. *Hacettepe University Journal of Education*, 37(1), 204-214. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2020064441>
- Lázaro, B., Messino, A., Uribe, E., y Blanco, A. B. (2020). Aprendizaje organizacional. Estado actual y oportunidades: Una revisión sistemática. In 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). [https://www.researchgate.net/publication/342972308\\_Organizational\\_learning\\_Current\\_framework\\_and\\_opportunities\\_a\\_systematic\\_review](https://www.researchgate.net/publication/342972308_Organizational_learning_Current_framework_and_opportunities_a_systematic_review)
- Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258-270. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717301917?via%3Dihub>
- Londoño, J. A., y Acevedo, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3519477\\_code3563377.pdf?abstractid=3519477&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3519477_code3563377.pdf?abstractid=3519477&mirid=1)
- Lúquez de Camacho, P. (2016). La teoría fundamentada: precisiones epistemológicas, teórico-conceptuales, metodológicas y aportes a las ciencias. *Cumbres*, 2(1), 101-114. <https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/34/30>
- Malik, H., & Mahmood, M. (2022). Impact of Authentic Leadership, Sustainable Leadership on Sustainable Growth with Mediating Role of Organizational Learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48-69. <https://doi.org/10.54692/ajss.2022.06011681>
- Mamani, H. J., y Estrada, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Conrado*, 16(75), 397-402. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400397&script=sci\\_arttext&tlng=en#B21](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400397&script=sci_arttext&tlng=en#B21)
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422303005002002>
- Mendoza, D., Cejas, M., Navarro, M., Flores, E., y Castillo, K. (2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizativa escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. *Uniciencia*, 35(2), 1-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/ru.35-2.11>

- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2019). *Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica*. Dirección General de Calidad de Gestión Escolar. Dirección de Gestión Escolar. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6634>
- Molano de la Roche, M. Valencia, A. M., y Apraez, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Semillas del Saber*, 1(1), 18-27. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/314/178>
- Montero, D., y Ureña, Y. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 3(13), 75-96. <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/cie/article/view/1056/1225>
- Montilla, N. (2021). Estrategias para el aprendizaje organizacional en la gerencia educativa: Una visión desde el enfoque integrador transcomplejo. *Revista Honoris Causa*, 13(1), 86-96. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/41>
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSRJRME)*, 4(3), 35-40. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-4%20Issue-3/Version-1/E04313540.pdf>
- Obeso, M., Hernández, R., López, M. C., & Serrano, A. M. (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>
- Olsen, D.S. (2016). Are There Learning Agents in Innovative Firms? A Study of the Potential Role of Human Resource Managers in Learning and Innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 7, 644-658. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0252-9>
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. [https://www.researchgate.net/publication/326905435 ENFOQUES DE INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)
- Passaillague, R., y Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. 4(2), 35-43. [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID2876106\\_code2125061.pdf?abstractid=2876106&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2876106_code2125061.pdf?abstractid=2876106&mirid=1)
- Pedraja, L; Rodríguez, E., y Muñoz, C. (2022). Análisis global de la producción científica respecto del aprendizaje organizacional en la educación superior. *Actas del Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas: Entornos híbridos en la pospandemia: posibilidades para las nuevas tecnologías*, 61-73. <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/CIIS/article/view/6071/6095>
- Perilla, R., y González C., M. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(2), 84-100. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p08.pdf>
- Pertuz, V., y Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(3). 209-218. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n3/0718-0764-infotec-31-03-209.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Artículo 10. Reglamento del Comité de Ética de la Investigación. <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>

- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1690>
- Rodríguez, V., y Herrera, J. M. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1-13. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/12478>
- Rodríguez, Y. R., y García, M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional. En C. Londoño y M. Peña (Eds.). *Perspectivas de investigación psicológica: aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales*. (pp. 185-203). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26857/1/Perspectivas%20de%20investigaci%3%b3n%20psicol%3%b3gica-Capitulo%2011.pdf>
- Rueda, I., Tamayo, G. N., Acosta, B., Cueva, F., y Idrobo, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7611867>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311296/pdf?md5=7b07bf1b8c73abef890f0c4115cd5b11&pid=1-s2.0-S1877042816311296-main.pdf>
- Sabariego, M. (2009). La investigación educativa: génesis, evolución y características. En R. Bisquerra (Coord.). *Metodología de la investigación educativa* (2da ed., pp.51-87). La Muralla. <http://creson.edu.mx/Bibliografia/Licenciatura%20en%20Pedagogia/Repositorio%20Ciencia%20y%20sociedad/METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EDUCATIVA.pdf>
- Sabiq, F., & Aziz, S. (2013). Organizational learning: As an approach for transforming to the learning organization concept in Saudi universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513-532. [https://www.researchgate.net/publication/282335872\\_Organizational\\_Learning\\_As\\_an\\_Approach\\_for\\_Transforming\\_to\\_the\\_Learning\\_Organization\\_Concept\\_in\\_Saudi\\_Universities](https://www.researchgate.net/publication/282335872_Organizational_Learning_As_an_Approach_for_Transforming_to_the_Learning_Organization_Concept_in_Saudi_Universities)
- Sánchez, A. (Coord.) (2021). *Las líneas de investigación de la maestría en educación*. Escuela de Posgrado PUCP.
- Santisteban, D. F., y del Río, J. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266. <https://repository.upb.edu.co/handle/20500.11912/7590>
- Schroeder, I. K., y Montenegro, G. (2019). Procesos de aprendizaje organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de sistemas complejos. *Revista Gestión y Estrategia*, 56, 9-22. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/669>
- Scott, C. W., & Medaugh, M. (2017). Axial coding. [https://www.researchgate.net/publication/320926237\\_Axial\\_Coding](https://www.researchgate.net/publication/320926237_Axial_Coding)
- Sime, L. (2020). Alcances para el desarrollo metodológico de la investigación documental. En I. Montes (Coord.) *Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información*. (1era ed., pp.13-28). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/182800/LIBRO%20INVESTIGACION%20final.pdf?sequence=5&isAllowed=y>



- Solf, A. (2007). La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, (10), 29-47. <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/view/912/861>
- Soto, R. (2017). El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio institucional del Tecnológico de Monterrey. [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417\\_Tesis\\_RamonaRomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417_Tesis_RamonaRomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Talbot, S., Stothard, C., Drobnjak, M., & McDowall, D. (2015). Learning organizations: A literature review and critique. *DSTO Defense Science and Technology Organization*. [https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/106135/3/hdl\\_106135.pdf](https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/106135/3/hdl_106135.pdf)
- Torres, A. (2021). El transitar en la investigación cualitativa: un acercamiento a la triangulación. *Revista Cientific*, 6(20), 275-295. [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Cientific/article/view/651/1288](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Cientific/article/view/651/1288)
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2018). Knowing means existing: Organizational learning dimensions and knowledge management capability. *Business Systems Research*, 9(1), 1-18. [https://www.researchgate.net/publication/324788311\\_Knowing\\_Means\\_Existing\\_Organizational\\_Learning\\_Dimensions\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Capability](https://www.researchgate.net/publication/324788311_Knowing_Means_Existing_Organizational_Learning_Dimensions_and_Knowledge_Management_Capability)
- Valle, A., Manrique, L., y Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Vargas, A. E., y León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1), 106-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776202&msckid=ef963da0cf3b11ec88693edfceb2d94e>
- Vélasquez, M. A., y Villalta, L. J. (2021). *Influencia del aprendizaje organizacional en el desempeño laboral en una empresa privada del sector de la construcción. Caso: Proyectos Integrales del Ecuador PIL S.A.*, [Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio digital de la Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5027/1/T-UIDE-1499.pdf>
- Villar, M. F., Araya-Castillo, L., y Giraldo, E. (2019). Construyendo la capacidad de aprendizaje organizativo desde la perspectiva del conocimiento. *Investigación & Desarrollo*, 18(2), 111-130. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2518-44312018000200008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312018000200008)
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., ... Dewi, W. R. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning, and structure on innovation capacity: evidence from Indonesian private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counselling*. 2(1), 378-396. <https://ummaspul.e-journal.id/EdupsyCouns/article/view/499/290>
- Wells, J. C. (2021). Leading Organizational Learning. *HCA Healthcare Journal of Medicine*: 2(1). <https://scholarlycommons.hcahealthcare.com/hcahealthcarejournal/vol2/iss1/6>
- Xie, L., Dirani, K. M., Beyerlein, M., & Qiu, S. (2020). Learning culture in a Chinese SME: the unique role of work-family enrichment. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 141-158. <https://www.emerald-com.libproxy.viko.lt/insight/content/doi/10.1108/EJTD-06-2019-0085/full/pdf?title=learning-culture-in-a-chinese-sme-the-unique-role-of-work-family-enrichment>
- Xie, L., Dirani, K.M., Beyerlein, M. & Qiu, S. (2020). Learning culture in a Chinese SME: the unique role of work-family enrichment. *European Journal of Training and*

- Development*, 44(2-3), 141-158.  
<https://www.sciencegate.app/app/document/download#10.1108/ejtd-06-2019-0085>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.  
<http://assets.csom.umn.edu/assets/21929.pdf>
- Zhang, Z. (2020). Técnicas de investigación cualitativa como instrumentos de enseñanza-aprendizaje de la competencia comunicativa e intercultural de estudiantes sinohablantes de ELE. *Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera*, (30).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92161847008>



## APÉNDICES

### Anexo 1: Proceso de evaluación de la tesis

| Actividad académica   | Docentes evaluadores del avance  | Fecha                    |
|---|--|--------------------------|
| Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora   | Dra. Carmen del Pilar Díaz Bazo  | 17 de noviembre de 2021  |
| Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1  | Dra. Maria Elizabeth Salcedo Lobatón<br>Dr. Iván Montes Iturrizaga                                 | 12 de abril de 2022      |
| Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1                  | Dra. Edith Soria Valencia<br>Dr. Iván Montes Iturrizaga  | 14 de junio de 2022      |
| Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2                        | Dra. Carmen del Pilar Díaz Bazo<br>Mg. Gimena Burga Villacorta<br>Mg. Monika Nelly Camargo Cuellar | 20 de septiembre de 2022 |
| Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2 | Dra. Edith Soria Valencia<br>Dra. María Elena Villegas   | 22 de noviembre de 2022  |
| Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor  | Dr. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya  | 12 de diciembre de 2022  |
| Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado   | Dr. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya  | 06 de febrero de 2023    |
| Revisión del jurado (aprobación)  | Jurado 1: Dra. Edith Soria Valencia  | 29 de marzo de 2023      |
|   | Jurado 2: Dra. María Elena Villegas  | 03 de abril de 2023      |

**Anexo 2: Matriz de validación de preguntas del guion de entrevista semiestructurada**

| Categorías                 | Subcategorías                    | Preguntas iniciales  | Sugerencias del asesor                       | Preguntas finales   |
|----------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| Dimensiones básicas del AO | Aprendizaje continuo             | 1. ¿Qué estrategias se utilizan para que los miembros de la institución educativa aprendan a aprender continuamente?   | - Mejorar la pregunta “¿Qué estrategias...?” | 1. ¿De qué manera se promueve que los miembros de su institución educativa aprendan continuamente?<br><i>Repregunta: ¿Quiénes participaron de las reuniones/ talleres/proyectos durante la pandemia? Comente si estos eventos fueron útiles para que puedan aprender entre todos.</i>   |
|                            | Investigación y diálogo          | 2. ¿Qué acciones se realizan para que los docentes participen de procesos de investigación y diálogo dentro y fuera de la institución educativa?   |  | Se optó por eliminar la pregunta 2  |
|                            | Colaboración y trabajo en equipo | 3. ¿Qué procedimientos se utilizan para fomentar la interacción entre los miembros de la institución educativa?<br>4. ¿Cómo se promueve la colaboración interna y el trabajo en equipo entre los miembros de la institución educativa?<br>5. ¿De qué forma se comparten las experiencias y las buenas prácticas pedagógicas en la institución educativa? | - Retirar pregunta 3                         | 2. ¿Cómo promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros de su institución educativa?<br><i>Repregunta: ¿De qué manera el trabajo colegiado les permitió aprender entre ustedes durante la pandemia? ¿Cuáles han sido las principales dificultades para trabajar de manera colaborativa durante la pandemia?</i><br><br>3. ¿De qué forma comparten las experiencias y las buenas prácticas pedagógicas en su institución educativa?<br><i>Repregunta: ¿Considera que las experiencias compartidas han servido para mejorar sus prácticas pedagógicas? Explique dos ejemplos.</i><br><br>Se optó por eliminar la pregunta 3 |

| Categorías | Subcategorías                                  | Preguntas iniciales  | Sugerencias del asesor                       | Preguntas finales                          |
|------------|--|--|--|--|
|            | Empoderamiento                                 | 6. ¿Qué actividades se promueven en la institución educativa para que los docentes puedan contar con una visión común o compartida?<br>7. ¿Qué acciones se realizan para la mejora del desempeño de los miembros de la institución educativa?          | - No corresponden                            | Se optó por eliminar las preguntas 6 y 7   |
|            | Sistema integrado                              | 8. ¿De qué manera se propicia que los docentes puedan difundir lo que aprenden de manera permanente?<br>9. ¿Qué directivas o directrices existen en la institución educativa para generar espacios de reflexión conjunta y de resolución de problemas? |  | Se optó por eliminar las preguntas 8 y 9   |
|            | Conexión del sistema                           | 10. ¿Qué estrategias se emplean para que los docentes puedan utilizar lo aprendido para la mejora de sus prácticas pedagógicas?  | - Mejorar la pregunta "¿Qué estrategias...?" | Se optó por eliminar la pregunta 10        |
|            | Liderazgo estratégico orientado al aprendizaje | 11. ¿Qué acciones se realizan para apoyar a los miembros de la institución educativa a relacionarse con los demás?<br>12. ¿De qué manera se garantiza el desarrollo de habilidades orientadas al aprendizaje?  | - Mejorar la pregunta "¿Qué acciones...?"    | Se optó por eliminar las preguntas 11 y 12 |

| Categorías                  | Subcategorías                          | Preguntas iniciales  | Sugerencias del asesor   | Preguntas finales   |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Elementos relevantes del AO | Cultura de aprendizaje                 | <p>13. ¿De qué forma se facilita un ambiente de aprendizaje para la obtención de metas institucionales?</p> <p>14. ¿Cómo se utilizan los errores para obtener experiencias de aprendizaje?</p> <p>15. ¿Cómo se utilizan los aprendizajes adquiridos entre docentes para crear soluciones innovadoras?</p> <p>16. ¿De qué manera se fomenta la participación de los docentes en proyectos educativos o eventos escolares?</p> | - Reducir a dos preguntas  | <p>4. ¿De qué forma se facilitó un ambiente en el que todos puedan aprender en su institución educativa?</p> <p><i>Repregunta: ¿Qué condiciones le brinda su institución educativa para seguir aprendiendo?</i></p> <p>Se optó por eliminar las preguntas 14, 15 y 16</p> |
|                             | Orientación al aprendizaje             | <p>17. ¿Cómo se promueve el compromiso con el aprendizaje en los miembros de la institución educativa?</p> <p>18. ¿De qué manera se generan estrategias o metodologías nuevas para alcanzar los objetivos institucionales?</p> <p>19. ¿Qué recursos o materiales se utilizan para fomentar una cultura orientada hacia el aprendizaje?</p>   | <p>- Reducir preguntas</p> <p>- ¿Cómo aprenden de manera individual y en equipo? Explique.</p> | <p>5. ¿Cómo aprenden de manera individual y en equipo en su institución educativa? Explique.</p> <p><i>Repregunta: ¿Qué aprendieron y compartieron entre todos? ¿Qué recursos o medios utilizaron?</i></p> <p>Se optó por eliminar las preguntas 17, 18 y 19</p>          |
|                             | Comunicación y conocimiento compartido | <p>20. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los miembros de la institución educativa para intercambiar</p>  | <p>- Unificar preguntas</p> <p>- ¿Cómo es la comunicación</p>                                  | <p>6. ¿Cómo se da la comunicación en su institución educativa para intercambiar aprendizajes entre todos?</p> <p><i>Repregunta: ¿Cuáles han sido las principales</i></p>  |

| Categorías  | Subcategorías                             | Preguntas iniciales  | Sugerencias del asesor   | Preguntas finales  |
|---|---|--|--|--|
|   |   | aprendizajes?<br>21. ¿Qué acciones se desarrollan para facilitar la comunicación libre y abierta entre todos los miembros de la institución educativa?   | en la institución?<br>- ¿Cómo intercambian aprendizajes?                     | <i>dificultades de comunicación que han tenido para compartir experiencias pedagógicas?</i><br><br>Se optó por eliminar la pregunta 21   |
|   | Retención y recuperación del conocimiento | 22. ¿Cómo se da el proceso de recuperación del conocimiento para que sea utilizado por otros miembros de la institución educativa?   |  | Se optó por eliminar la pregunta 22  |
| Fases del proceso del AO                            |   | 23. ¿Identifica la existencia de un proceso para desarrollar el aprendizaje organizacional en su institución educativa?<br>- De ser sí: ¿en qué consiste?<br>- De ser no: ¿qué procedimientos considera debe seguirse en su institución educativa? | - Mejorar la pregunta<br>- Nos puede comentar, ¿cómo aprenden en la escuela? | 7. ¿Cómo podría describir el proceso que siguen en su institución educativa para que puedan aprender entre todos?<br><i>Repregunta: ¿De qué forman han logrado consolidar los conocimientos y experiencias de los directivos y docentes para utilizarlos en situaciones futuras?</i> |
| Prácticas y rutinas vinculadas al desarrollo del AO | Barreras que impiden el desarrollo del AO | 24. ¿Qué barreras se presentan en su institución educativa que limitan o bloquean el aprendizaje organizacional?   | - Mejorar la pregunta "¿Qué barreras...?"                                    | 8. ¿Qué barreras u obstáculos se presentan en su institución educativa para que puedan aprender entre todos?   |
|   | Condiciones facilitadoras                 | 25. ¿Qué acciones o procedimientos se han implementado en la institución educativa para propiciar el aprendizaje organizacional?   | - Mejorar la pregunta "¿Qué acciones...?"                                    | 9. ¿Qué acciones se han implementado en su institución educativa para fomentar que puedan aprender entre todos?  |