Capítulo 13

Aprendizaje organizacional en una institución educativa privada del distrito de la Victoria post pandemia[1]

Aprendizado organizacional em uma instituição educacional privada do distrito de la Victoria pós-pandemia[2]

DOI: https://doi.org/10.67595/aprendizaje-organizacional-la-victoria

Estefany Otárola Ccochachi
Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP
Perú
https://orcid.org/0000-0002-1009-5715
estefany.otarola@pucp.edu.pe

Resumen

La presente investigación analiza cómo se manifiesta el aprendizaje organizacional (AO) en una institución educativa inicial privada de La Victoria, en el contexto post-pandemia. El estudio se justifica por la necesidad de comprender cómo los procesos y prácticas institucionales contribuyen a la mejora educativa en un entorno de recuperación. El objetivo fue identificar prácticas y subprocesos relacionados con los niveles del AO (individual, grupal y organizacional). El enfoque fue cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Los resultados evidencian que los docentes y directivos desarrollan prácticas vinculadas con el aprendizaje continuo, el trabajo colaborativo y la integración de aprendizajes institucionales. Se concluye que el AO es clave para fortalecer la gestión institucional, permitiendo una mejora sostenible del servicio educativo.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional; Prácticas; Niveles del AO; Proceso del AO.

1 Derivada de la tesis titulada "El Aprendizaje Organizacional en una Institución Educativa Inicial Privada del distrito de La Victoria en el contexto post-pandemia" para obtener el grado de Magíster en el programa "Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación". Sustentada: 13/06/2024. https://tesis.pucp.edu.pe/items/cac24573-aeb8-467e-af3a-f63037a72221

2 Derivada da tese intitulada "A Aprendizagem Organizacional em uma Instituição Educacional Privada do Ensino Inicial no distrito de La Victoria no contexto pós-pandemia" para obtenção do grau de Mestre no programa "Mestrado em Educação com menção em Gestão da Educação". Defesa: 13/06/2024. https://tesis.pucp.edu.pe/items/cac24573-aeb8-467e-af3a-f63037a72221

Resumo

A presente pesquisa analisa como se manifesta o aprendizado organizacional (AO) em uma instituição educacional inicial privada de La Victoria, no contexto pós-pandemia. O estudo justifica-se pela necessidade de compreender como os processos e práticas institucionais contribuem para a melhoria educacional em um ambiente de recuperação. O objetivo foi identificar práticas e subprocessos relacionados aos níveis do AO (individual, grupal e organizacional). A abordagem foi qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados evidenciam que os docentes e gestores desenvolvem práticas relacionadas ao aprendizado contínuo, ao trabalho colaborativo e à integração de aprendizados institucionais. Conclui-se que o AO é fundamental para fortalecer a gestão institucional, permitindo uma melhoria sustentável do serviço educacional.

Palavras-chave: Aprendizado Organizacional; Práticas; Níveis do AO; Processo do AO.

Introducción

Las instituciones educativas han enfrentado desafíos significativos en el contexto post-pandemia, lo que ha evidenciado la necesidad de fortalecer sus capacidades internas para adaptarse y mejorar. El aprendizaje organizacional (AO) surge como una herramienta fundamental para generar transformaciones sostenibles mediante la adquisición, distribución e integración de conocimientos. Esta investigación se enfoca en analizar cómo se presenta el AO en una institución educativa inicial privada del distrito de La Victoria. A través de esta mirada, se busca aportar a la comprensión del AO en el ámbito educativo, un campo poco explorado en la educación básica. El estudio se enmarca dentro de la línea de investigación de organizaciones educativas, considerando los aprendizajes individuales y colectivos como base para el fortalecimiento institucional.

1. Marco de referencia

II. Componentes Clave del Aprendizaje Organizacional en Contextos Educativos

El aprendizaje organizacional ha sido conceptualizado desde enfoques clásicos y contemporáneos. Argyris y Schön (1978) lo definen como un proceso de detección y corrección de errores. Senge (1990) destaca su potencial para generar capacidades colectivas orientadas a resultados. Huber (1991) propone fases como adquisición, distribución e interpretación de información.

Tabla 10

Definición del aprendizaje organizacional por autores clásicos

Aspectos importantes	Definiciones
Adhieren resultados a la organización	Es el proceso por el cual los colaboradores de una organización descubren faltas o desaciertos, las cuales enmiendan reorganizando sus acciones o prácticas, adhiriendo a las estructuras de la organización los resultados de sus investigaciones **(Argyris** & **Shon, 1978, como se citó en García, 2004).**
Operar información	Es aquel que ocurre si luego de un proceso de operar la información (adquirir, distribuir e interpretar), esta genera cambios en el comportamiento de los miembros de la organización **(Huber, 1991, como se citó en García, 2004).**
Convertir experiencia en conocimiento	Consiste en testear constantemente la experiencia y convertirla en conocimiento al alcance de toda la organización y de acuerdo al objetivo central de esta **(Senge et al., 1995, como se citó en García, 2004).**
Enmendar errores	Es un proceso en el cual se descubren faltas o equivocaciones para luego enmendarlas, estas equivocaciones son consideradas todos aquellos pensamientos que impiden el aprendizaje **(Argyris, 1997, como se citó en García, 2004).**

Fuente. Adaptado de García (2004)

En el ámbito educativo, autores como Quispe y Vigo (2017), Minami (2020) y Mamani y Estrada (2020) destacan el AO como una capacidad para generar mejoras institucionales a partir de los aprendizajes de sus miembros.

Tabla 11

Definiciones de Aprendizaje organizacional según autores en los últimos 5 años

Aspectos importantes	Definición
aprendizajes individuales y colectivos	Es un proceso en el cual todos los miembros identificados con la organización ponen a disposición sus conocimientos tanto de manera individual como colectiva para alcanzar los objetivos y metas de una organización (Imram & Salim, 2019)
capacidades institucionales	Es la capacidad que tiene una organización para crear, gestionar y utilizar el conocimiento a través de ciertos procesos, permitiendo el desarrollo de nuevas capacidades a nivel institucional, lo cual repercutirá en la mejora del servicio que brinda la organización (Minami, 2020)
aprendizaje independiente	Es un campo de estudio que tiene su base en el conocimiento cuyo objeto es comprender cómo una organización aprende de manera independiente a sus colaboradores (Baturay & Yastibas, 2021)
aprendizaje experiencial	Es un conjunto de procedimientos cuya finalidad radica en la mejora de las tareas de una organización, a través de la incorporación y aplicación de nuevos conocimientos adquiridos de la experiencia de los colaboradores de una institución (Angulo et al., 2021)
crear y mejorar conocimiento.	Es un proceso continuo en el cual se crea y mejora el conocimiento para alcanzar las metas de la organización como la mejora en el desempeño y el logro de ventajas competitivas (Al-Sulami et al., 2023)

A. Niveles del Aprendizaje Organizacional

El AO implica un proceso progresivo que transita por tres niveles: individual, grupal y organizacional (Mocker et al., 2019; Rose et al., 2020). El aprendizaje individual implica la formación continua del docente; el grupal, el trabajo colaborativo y la reflexión compartida; y el organizacional, la integración de dichos aprendizajes en las estructuras institucionales.

Figura 18

Ejemplos educativos sobre los Niveles del Aprendizaje Organizacional

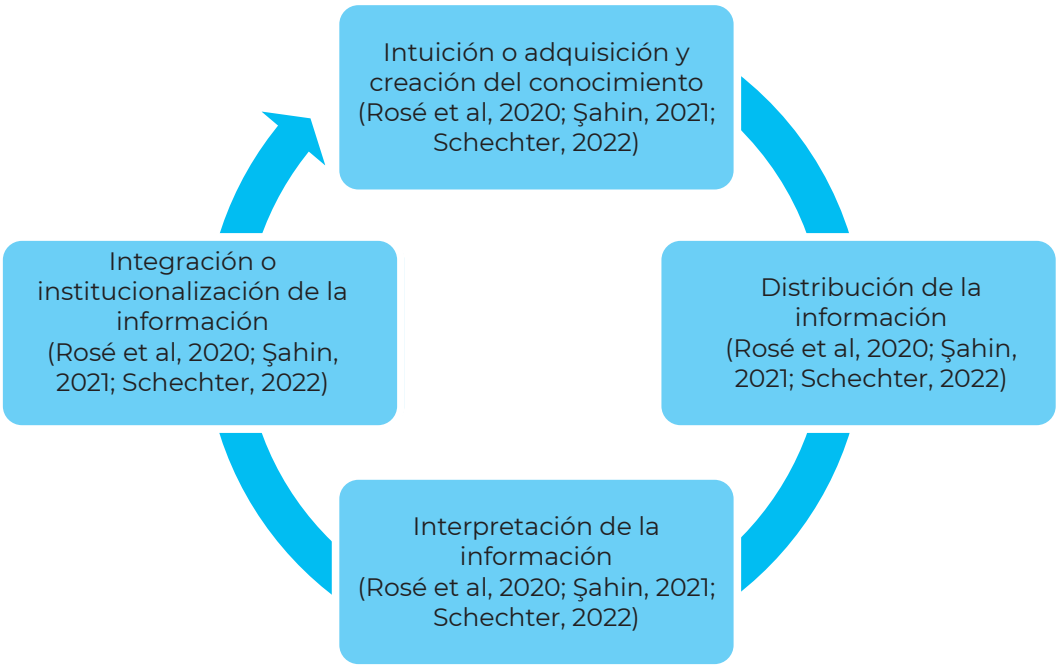


B. Procesos del Aprendizaje Organizacional

Los procesos del AO comprenden una secuencia que inicia con la adquisición de conocimientos, su distribución, interpretación y culmina en su integración o institucionalización (Şahin, 2021; Schechter et al., 2022). Estos subprocesos facilitan la transformación del conocimiento tácito en explícito, garantizando su incorporación a la cultura organizacional.

Figura 19

Proceso del Aprendizaje Organizacional



C. Importancia del AO en instituciones educativas

El AO permite que las instituciones educativas respondan con mayor eficacia a los cambios, mejoren su competitividad, garanticen la sostenibilidad de sus aprendizajes y refuercen la toma de decisiones estratégicas (Muñoz & Sánchez, 2020; Imran & Salim, 2019).

IV. Perspectivas de Gestión sobre el Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas

A. Conceptualización del Aprendizaje Organizacional en la Gestión Escolar

El aprendizaje organizacional (AO) es entendido como la capacidad de una organización para adquirir, distribuir e integrar conocimientos con el fin de mejorar sus prácticas (Huber, 1991; Senge, 1990). En el ámbito educativo, este proceso se articula con la gestión institucional, la cual debe propiciar condiciones para que los actores escolares aprendan de manera individual y colectiva (Quispe & Vigo, 2017). Desde esta perspectiva, el AO se convierte en un componente estratégico que fortalece la mejora continua y la cultura colaborativa.

B. Marco normativo de la gestión educativa en el Perú

El Ministerio de Educación del Perú ha promovido una visión integral de la gestión escolar, destacando la importancia de las redes educativas como espacios para el desarrollo de capacidades institucionales. La Resolución Viceministerial N.° 002-2020-MINEDU, por ejemplo, fomenta la articulación de componentes pedagógicos, estratégicos y de convivencia escolar como mecanismos para fortalecer el AO (MINEDU, 2020). Estas políticas buscan convertir a las instituciones educativas en comunidades que aprenden de manera sostenida.

Tabla 12

Últimas normas de gestión de educación básica del SEP

Tipo de Publicación	Tema del documento	Aportes a la Gestión Educativa
Resolución Viceministerial N.° 002-2020-MINEDU	Redes Educativas de Gestión Escolar (RE)	Agrupación de I.E. de gestión pública de EB con características comunes. El objetivo es fortalecer su gestión escolar y responder a las necesidades de su I.E. La RE tiene cuatro componentes: estratégico, pedagógico, de convivencia y administrativo.
Resolución Ministerial N.° 189-2021-MINEDU	Comités de Gestión Escolar (CGE)	Responsables de las prácticas propuestas por los CG de condiciones operativas, gestión pedagógica y gestión del bienestar..
Decreto Supremo N.° 006-2021-MINEDU	Lineamientos para la gestión escolar.	Las I.E. públicas de EB, de acuerdo a su realidad y contexto, adaptan su organización. Las I.E. públicas de EB deben culminar sus ajustes antes del inicio del año escolar 2022.

C. Prácticas educativas vinculadas al aprendizaje organizacional

Estudios recientes identifican una serie de prácticas que reflejan la existencia del AO en las instituciones educativas. Entre ellas se encuentran: aprender en equipo, capacitarse de forma permanente, actuar con reflexión sobre la práctica, empoderar a los docentes en sus funciones, liderar con compromiso pedagógico y generar sistemas para recopilar, analizar y compartir aprendizajes organizacionales (Mamani & Estrada, 2020; Minami, 2020). Estas prácticas se relacionan directamente con los niveles del AO (individual, grupal y organizacional) y reflejan una cultura de mejora compartida.

D. Procesos y subprocesos del Aprendizaje Organizacional en la gestión educativa

La gestión escolar que favorece el AO debe facilitar procesos como la adquisición, distribución, interpretación e integración de información dentro de la organización (Şahin, 2021; Schechter & Qadach, 2022). Cada uno de estos subprocesos permite transformar el conocimiento en acciones concretas de mejora, especialmente cuando se institucionaliza mediante documentos de gestión como el PEI o el PAT. De esta manera, la experiencia docente y las prácticas exitosas no quedan aisladas, sino que se integran a la cultura organizacional.

E. Desafíos para consolidar el aprendizaje organizacional desde la gestión

Implementar el AO desde la gestión institucional conlleva múltiples retos. Entre ellos se encuentran: asegurar condiciones de participación profesional docente, evaluar el enfoque de la educación basada en competencias (EBC), fortalecer el liderazgo escolar y promover comunidades profesionales de aprendizaje (Mocker et al., 2019; Minami, 2020). Estos desafíos requieren una gestión que sea no solo administrativa, sino pedagógica y transformadora.

Tabla 13

Desafíos de la gestión escolar en la implementación del AO en I.E.

Dimensiones de la gestión escolar	Aspecto	Desafíos
Pedagógica	Eficacia del enfoque EBC	Evaluar la eficacia del enfoque de EBC y su impacto en los resultados del aprendizaje organizacional (Lagrosen & Lagrosen, 2020)
	Beneficios del AO	Evidenciar en la práctica los beneficios de aplicar el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas (Rivas et al., 2022)
Estratégica	Liderazgo Escolar Solidario	Realizar estudios a mayor escala para aclarar el efecto del liderazgo escolar solidario en el aprendizaje organizacional (Ryu et al., 2022)
Administrativa	Soporte del equipo directivo	Atender la necesidad de contar con el apoyo de los equipos directivos escolares para los procesos de trabajo colaborativo y reflexión conjunta, las cuales son condiciones básicas para fomentar el aprendizaje organizacional (Gairín et al., 2022)
	Capacidad de absorción organizacional	Explorar la relación entre los mecanismos de aprendizaje organizacional y la capacidad de absorción organizacional (Schechter et al., 2022)

2. Diseño metodológico

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual permite comprender fenómenos sociales en su contexto natural, valorando la perspectiva de los participantes (Creswell & Creswell, 2018). La metodología utilizada se centra en la interpretación de las experiencias y prácticas educativas relacionadas con el aprendizaje organizacional en una institución educativa inicial privada.

Para el recojo de información, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos, acompañadas de análisis documental de los instrumentos de gestión institucional. Las categorías de análisis se estructuraron en torno a los niveles del AO (individual, grupal y organizacional) y a los subprocesos del aprendizaje (adquisición, distribución e integración de conocimientos).

Se consideraron principios éticos como el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el respeto a la identidad institucional (Denzin & Lincoln, 2012). El procesamiento de datos se realizó mediante análisis temático, facilitando la identificación de patrones, significados y relaciones entre las prácticas observadas.

3. Interpretación de resultados

Los hallazgos fundamentales sobre cómo se manifiesta el aprendizaje organizacional (AO) en una institución educativa privada inicial del distrito de La Victoria, se analizan a través de dos grandes categorías: las prácticas relacionadas a los niveles del AO y los subprocesos del AO.

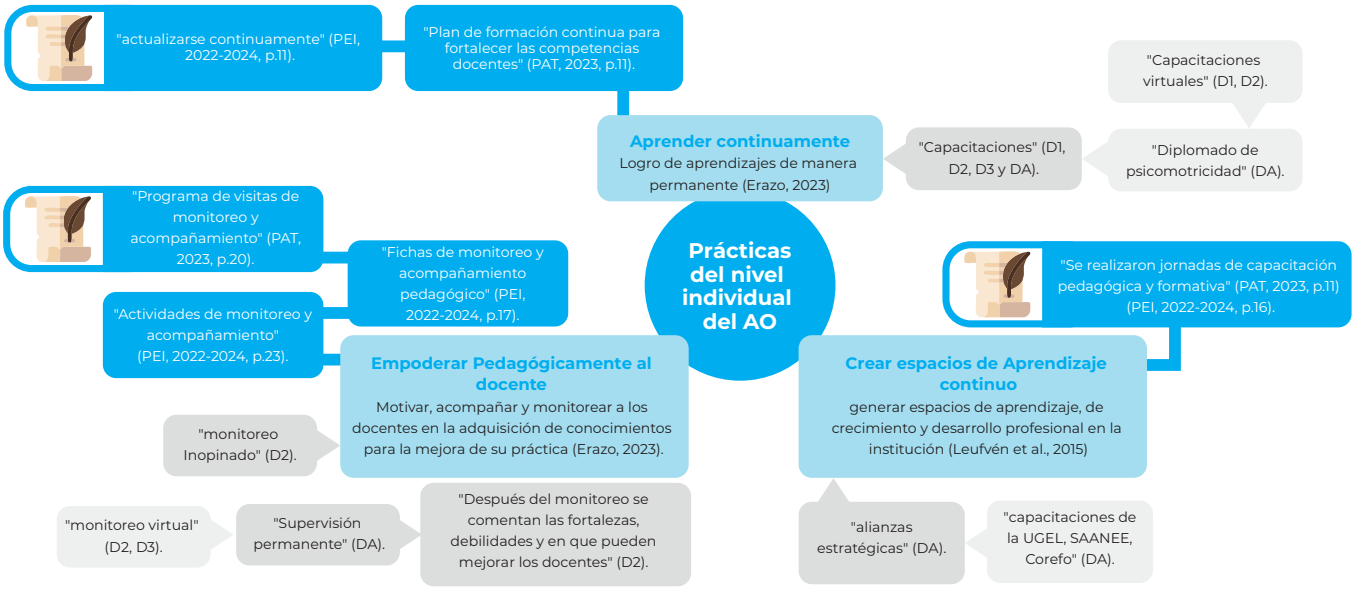
3.1. Prácticas relacionadas a los niveles del Aprendizaje Organizacional

Las prácticas educativas fueron analizadas en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

a. **Nivel individual:** Se identificó que los docentes demuestran un compromiso con el aprendizaje continuo a través de su participación en capacitaciones, espacios de reflexión profesional y empoderamiento pedagógico. Estas acciones reflejan la interiorización del AO como parte de su ejercicio docente cotidiano (Watkins & O'Neil, 2013; Mamani & Estrada, 2020; Erazo, 2023)

Figura 20

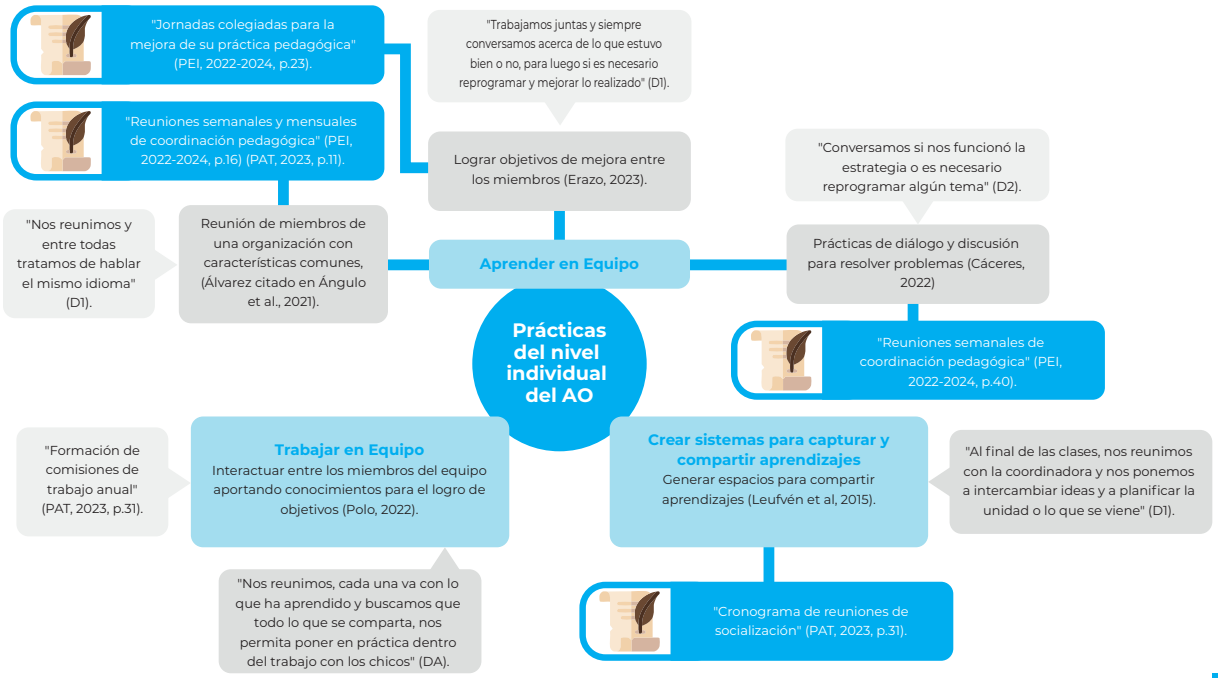
Prácticas relacionadas al nivel individual del AO.



b. Nivel grupal: En este nivel, se destacaron acciones como el trabajo en equipo y la colaboración mediante reuniones colegiadas y espacios de intercambio de buenas prácticas. Estas dinámicas fortalecen la construcción colectiva del conocimiento y la mejora institucional (Chaverra et al., 2019).

Figura 21

Prácticas relacionadas al nivel grupal del AO



c. **Nivel organizacional:** La dirección promueve el liderazgo comprometido, la orientación al aprendizaje institucional y la generación de mecanismos para consolidar los conocimientos compartidos. Estas prácticas se evidencian en la integración de aprendizajes en el PEI, PAT y otros instrumentos de gestión.

3.2. Subprocesos del Aprendizaje Organizacional

La segunda categoría analizó los subprocesos del AO propuestos por Şahin (2021) y Schechter et al. (2022): adquisición, distribución, interpretación e integración de información.

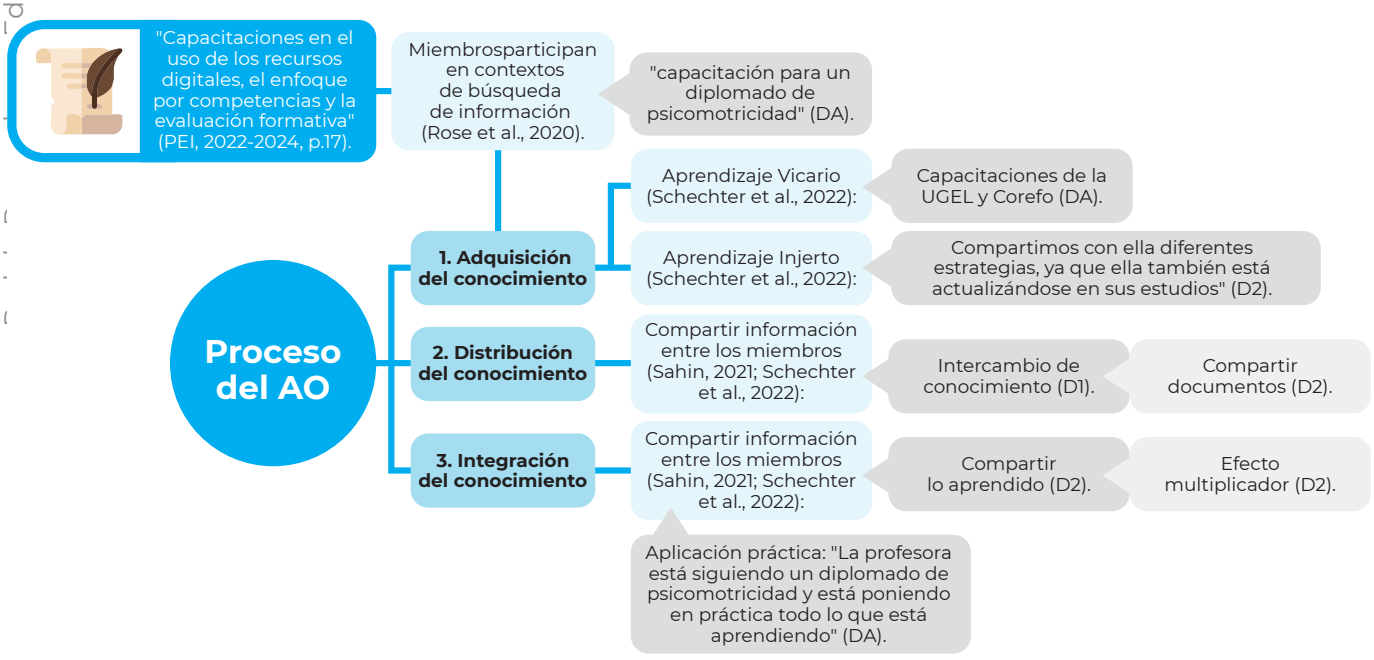
a. **Adquisición de conocimientos:** Se observó que la información se obtiene de múltiples fuentes: experiencias pedagógicas, formación docente, y participación en redes profesionales. Esta etapa implica la captación de saberes significativos que dan base a la mejora institucional.

b. **Distribución de la información:** Los datos adquiridos son compartidos mediante espacios formales (reuniones, jornadas pedagógicas) e informales (comunicación espontánea entre pares), lo que permite socializar aprendizajes entre docentes y directivos.

c. **Interpretación e integración:** La sistematización de la información se traduce en la formulación de propuestas institucionales y la modificación de prácticas de aula. La información es integrada en documentos de gestión y protocolos institucionales, institucionalizando así el conocimiento construido colectivamente.

Figura 22

Procesos del AO



3.3. Discusión de hallazgos

Los hallazgos confirman la presencia del AO en la institución en estudio. Se destaca que, aunque los actores educativos no siempre identifican explícitamente sus acciones como parte del AO, éstas se alinean con los marcos teóricos del aprendizaje organizacional. La triangulación metodológica permitió fortalecer la validez de estos hallazgos al contrastar las percepciones de docentes con los documentos institucionales.

Entre los desafíos observados están la limitada formalización de aprendizajes en algunos espacios de gestión, la necesidad de fortalecer mecanismos de retroalimentación, y el reto de mantener prácticas sostenibles a lo largo del tiempo.

Limitaciones del estudio

Se reconocen tres limitaciones: la escasez de estudios previos sobre AO en instituciones de educación básica; la negativa de algunos informantes a participar en las entrevistas; y la imposibilidad de observar directamente algunas prácticas mencionadas. Estas limitaciones no desmerecen los hallazgos, pero sí invitan a futuras investigaciones más amplias y con herramientas de observación participativa.

Conclusiones

El estudio permite concluir que el aprendizaje organizacional se manifiesta activamente en la institución educativa analizada, evidenciándose en las prácticas de docentes y directivos. Estas prácticas se alinean con los niveles del AO y con los subprocesos descritos en el marco teórico. El contexto post-pandemia ha impulsado una mayor reflexión sobre la gestión institucional y ha permitido reconocer la importancia de institucionalizar los aprendizajes para afrontar desafíos futuros. Se resalta la necesidad de continuar promoviendo espacios de aprendizaje colaborativo, fortaleciendo el liderazgo pedagógico y sistematizando las buenas prácticas institucionales.

Referencias

Al-Sulami, Z. A., Hashim, H. S., Ali, N., & Abduljabbar, Z. A. (2023). Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. *International Journal of Electrical and Computer Engineering, 13*(2), 1680-1688. https://doi.org/10.11591/ijece.v13i2.pp1680-1688.

Angulo Paredes, S. A., Fuster Guillén, D., Sánchez Castro, A., Bautista Rodríguez, E. L. y Cabezas Ramírez, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones, 9*(1), e1035. https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035

Baturay, M. H., & Yastibaş, A. E. (2021). Association of Organizational Learning with Leadership, Job Satisfaction, and Engagement in an EFL Setting. *Journal of English teaching, 7*(2), 101-117. https://doi.org/10.33541/jet.v7i2.2513

Chaverra Rodríguez, L. M., Arango Zuleta, E. P. y Alzate Ortiz, F. A. (2019). Prácticas de gestión de direc-

tivos universitarios: una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México). XLIX*(1), 67-98. https://doi.org/10.48102/rlee.2019.49.1.33

Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. (5th ed.)*. SAGE Publications.

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. (2012). Manual de investigación cualitativa. Gedisa. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490631

Erazo Lopez, M. R. (2023). *Gestión Educativa y aprendizaje organizacional en docentes de dos Instituciones Educativas Públicas de Huaral, 2022*. [Tesis de Maestría,Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108565

Gairín Sallán, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, 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

García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje Organizacional: Delimitación y determinantes estratégicos*. Editorial Universidad de Granada.

Imran, M., & Salim, S. (2019). Correlation between organizational learning and employee productivity in the gulf cooperation council. *Revistas de Ciencias Humanas y Sociales, 35*(19), 1972-2007.

Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2020), Organizational learning in consciousness-based education schools: a multiple-case study. *International Journal of Educational Management*. *34*(5), 849-867. https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJEM-01-2019-0009

Mamani Uchasara, H. J., y Estrada Araoz, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Revista Conrado, 16*(75), 397-402.

Minami Higa, V. (2020). *Condiciones institucionales para el aprendizaje organizacional en el proceso de reacreditación de una universidad privada de Lima metropolitana*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17114

Mokher, C. G., Park-Gaghan, T. J., Spencer, H., Hu, X., & Hu, S. (2019). Institutional Transformation Reflected: Engagement in Sensemaking and Organizational Learning in Florida's Developmental Education Reform. *Innovative Higher Education, (*45), 81–97. https://doi.org/10.1007/s10755-019-09487-5.

Muñoz Maldonado, G. H. y Sanchez Huarcaya, A. O. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y Silencios, 11*(2), 84–102. http://dx.doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5

Quispe, E. y Vigo, S. (2017). La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas. *Revista de Investigación en Psicología, 20*(2), 407-422. https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14050.

Resolución Ministerial N.° 189-2021-MINEDU. Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica (06 de mayo del 2021). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1871000/RM%20N%C2%B0%20189-2021-MINEDU%20%282%29.pdf.pdf

Resolución Viceministerial N.° 002-2020-MINEDU. Lineamientos para la conformación y gestión escolar de las Instituciones Educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar (06 de enero del 2020). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/473272/RVM_N__

002-2020-MINEDU.pdf

Rivas Peralta, M. M., Fernández Monge, L. M., Palacios Garay, J. P., García De la Cruz, L. M. y Valverde Cárdenas, M. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021). *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional. 7*(1), 1086-1103.

Rose, A., Dee, J., & Leisyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. *The Learning Organization, 27*(2), 85-99. https://doi.org/10.1108/TLO-11-2018-0200

Ryu, J., Walls, J., & Seashore Louis, K. (2022). Caring school leadership, school context and organizational learning: implications for developing professional capital. *Journal of Professional Capital and Community. 7*(3), 209-227. https://doi.org/10.1108/JPCC-07-2021-0039

Şahin, F. (2021). The role of school administrators in organizational learning processes. *Research in Educational Administration & Leadership, 6*(4), 833-868. https://doi.org/10.30828/real/2021.4.3

Schechter, C., Qadach, M., & Da'as, R. (2022). Organizational learning mechanisms for learning schools. *The Learning Organization, 29*(2), 85-99. https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0169

Watkins, K.E. & O'Neil, J. (2013). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ). *Advances in Developing Human Resources. 15*(2), 133-147. https://doi.org/10.1177/1523422313475854