



El aprendizaje organizacional de directivos en instituciones educativas privadas

The organizational learning of directors in private educational institutions

OTÁROLA CCOCHACHI, Estefany ¹
SÁNCHEZ HUARCAYA, Álex ²

Otárola Ccochachi, E. y Sánchez Huarcaya, A. (2023). El aprendizaje organizacional de directivos en instituciones educativas privadas. *RELAPAE*, (18), pp. 175-185.

Resumen

El aprendizaje organizacional (AO) es el uso de la capacidad propia para adquirir conocimientos de experiencias individuales y colectivas para desarrollar nuevas capacidades y generar propuestas de mejora para la institución. La presente investigación tiene por objetivo describir cómo se presenta el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas privadas de Lima, desde la mirada de los directivos. El recojo de información se realizó con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a directivos de tres instituciones educativas privadas (I.E.P.) ubicadas en Lima, considerando tres categorías: elementos, proceso e importancia del AO, concluyendo que el AO se presenta como un aprendizaje individual y grupal en los docentes, mas no en un nivel organizacional.

Palabras Clave: Aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, aprendizaje grupal, proceso del AO, directivos.

Abstract

Organizational learning (OL) is the use of one's own capacity to acquire knowledge from individual and collective experiences to develop new capabilities and generate improvement proposals for the institution. The objective of this research is to describe how organizational learning is presented in private educational institutions in Lima, from the managers' point of view. The information was collected through the application of semi-structured interviews with managers of three private educational institutions (I.E.P.) located in Lima, considering three categories: elements, process and importance of OC, concluding that OC is presented as individual and group learning in teachers, but not at an organizational level.

Keywords: Organizational learning, individual learning, group learning, OC process, managers.

¹ Escuela de Posgrado - Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú / estefany.otarola@pucp.edu.pe

² Escuela de Posgrado - Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú / aosanchezh@pucp.edu.pe

1. Introducción

Según Schechter (2005), el término aprendizaje organizacional fue utilizado por primera vez por Cangelosi & Dill, quienes dieron a conocer el cuerpo de conocimiento que abarca el aprendizaje organizacional; sin embargo, este fue planteado, en primera instancia, para organizaciones cuyo ámbito estaba muy alejado del sector educativo. Es recién a fines del siglo XX donde empiezan a crecer las nociones del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, esto a raíz del crecimiento de la sociedad que cada vez era más rica en información. Como consecuencia, Schechter (2005) plantea los siguientes: las instituciones deben dejar de ser organizaciones burocráticas y convertirse en organizaciones que aprenden. Dado este contexto, es necesario comprender cómo se presenta el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo.

Para comprender ello, es necesario conocer en qué consiste el aprendizaje organizacional. Según Minami (2020), Mamani & Estrada (2020), Muñoz & Sánchez (2020), Baturay & Yastibas (2021) y Angulo et al. (2021), el aprendizaje organizacional es entendido como un proceso o conjunto de procedimientos en el cual los trabajadores pertenecientes a una institución hacen uso de su capacidad propia para explorar, crear, utilizar, integrar y gestionar el conocimiento a partir de evaluaciones, experiencias y la asimilación y aplicación de nuevos conocimientos adquiridos de manera colectiva, lo que les permite desarrollar nuevas capacidades y generar nuevas propuestas en su trabajo, las cuales socializan, para mejorar diversos procesos, productos y servicios que ofrece la institución.

Por otro lado, Lagrosen & Lagrosen (2020), Şahin (2021), Moker et al. (2020), Rodríguez & Herrera (2021) y González et al. (2022), señalan que el aprendizaje organizacional es comprendido como una forma de inteligencia de un conjunto de individuos que generan conocimientos que son compartidos a nivel grupal e integrados a la cultura y estructuras de una organización para mejorarla y transformarla.

En este sentido, podemos ver que el aprendizaje organizacional:

- No es sólo entendido como un proceso para generar conocimientos.
- Es una forma de inteligencia que permite que un grupo de personas construyan conocimientos, tanto de manera individual como también colectivamente.
- Permite que lo aprendido sea transferido a la organización con el fin de mejorar en el tiempo.
- Facilita que los diferentes agentes de una institución educativa utilicen sus capacidades para desarrollar habilidades a partir del conocimiento en diversas situaciones.
- Desarrolla nuevas capacidades para mejorar su desempeño en la institución educativa.

A partir de la comprensión del concepto de aprendizaje organizacional, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se presenta el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas privadas de Lima, desde la mirada de los directivos? Esta interrogante necesita ser respondida porque el tema ha sido poco abordado en el campo educativo, en específico desde la mirada de los directivos (directores, coordinadores, etc.).

2. Elementos, proceso e importancia del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas

Según Minami (2020), el aprendizaje organizacional lo conforman los siguientes elementos: las causas (razones por las cuales se busca que la organización aprenda), las condiciones (el contexto en el que la organización va a aprender), los tipos (diferentes formas en que las organizaciones aprenden), el proceso (los pasos durante el aprendizaje), las fuentes (distintas situaciones a considerar para generar aprendizajes), el sujeto (los que aprenden) y el impacto (las mejoras que ocasiona el aprendizaje organizacional).

Tomando en cuenta los elementos del aprendizaje organizacional, es fundamental comprender uno de ellos: el proceso de este aprendizaje. De acuerdo con la concepción de cada autor, varían los pasos que son considerados en el proceso del aprendizaje organizacional, es por ello que, a continuación, revisaremos algunos de ellos.

En relación con esto, Muñoz & Sánchez (2020) consideran que el aprendizaje organizacional cuenta con dos niveles dentro del proceso, el primero en el cual cambian las prácticas o acciones de los agentes de la organización, pero se mantienen las normas que la rigen y en un segundo nivel, considerado el más complejo, las normas cambian generando mayores beneficios, ya que se alcanza un nivel mayor de efectividad y conocimiento organizacional. De acuerdo con estos niveles podemos comprender que el aprendizaje organizacional en una institución educativa se inicia de manera

individual, con pequeños pero significativos cambios en los agentes, lo cual, con el tiempo, se convierte en un aprendizaje logrado por la organización y que va a generar mejoras.

Por otro lado, Bermúdez et al. (2020), el proceso del aprendizaje organizacional consta de cuatro etapas: la primera, la experimentación concreta, donde los agentes de la organización realizan alguna actividad; la segunda, la observación reflexiva, en la cual se analiza la actividad realizada, se reflexiona en base a los resultados del análisis, relacionando las dos primeras etapas; la tercera, la conceptualización abstracta, donde se establecen las conclusiones o generalizaciones luego de la reflexión; y finalmente, la experimentación activa, en la cual se ponen en práctica las conclusiones obtenidas. Podemos ver en este proceso, a diferencia del anterior, que hay mayor minuciosidad al momento de establecer los pasos; sin embargo, tienen en común el punto de partida que sigue siendo de manera individual y la parte final al momento de socializar el aprendizaje.

De forma similar, Mokher et al. (2020) considera que el proceso de aprendizaje organizacional consta de los siguientes pasos: la incorporación de nuevas ideas (aprendizaje individual de los agentes), la repartición de la información (de las instituciones hacia los agentes), el desarrollo profesional sobre el uso de datos (incremento de capacidades de los agentes), la formación de grupos para revisar e interpretar datos (socialización del aprendizaje), la fomentación del liderazgo crítico y la valoración de los errores como oportunidades de aprendizaje. De acuerdo con lo expuesto, el proceso del aprendizaje organizacional es mucho más complejo, consta de muchos pasos específicos, pero mantiene la estructura de partir de lo individual para llegar a lo social, al aprendizaje de la organización.

Finalmente, para Argote y Miron-Spektor (citados en Ishak & Mansor, 2020), el proceso del aprendizaje organizacional consta de tres subprocesos: crear, mantener y transferir conocimiento, entendiendo el subproceso de crear, como el aprendizaje individual de los agentes de la institución; mantener, como el subproceso en el que los agentes de la institución desarrollan sus capacidades en torno a estos aprendizajes y transferir, como el procedimiento en el que se socializan los aprendizajes.

A manera de síntesis, el aprendizaje organizacional tiene importantes elementos que lo componen como son: las causas, las condiciones, los tipos, el proceso, las fuentes, el sujeto y el impacto, de manera similar tiene un proceso establecido que sigue para alcanzar el AO, el cual está compuesto por: el aprendizaje individual, el aprendizaje grupal, la reflexión de lo aprendido y el aprendizaje institucional.

De acuerdo con la comprensión del aprendizaje organizacional, podemos destacar la importancia de este tipo de aprendizaje en una institución debido a los logros que alcanza. Debido a ello, a continuación, mencionaremos algunas de las razones por las que el desarrollo del aprendizaje organizacional es importante en las instituciones educativas.

La primera razón es que el aprendizaje organizacional permite el empoderamiento de las instituciones educativas manteniendo su propósito de perdurar en el tiempo (Muñoz & Sánchez, 2020), es decir, el AO dota de recursos (conocimientos) a las instituciones educativas para que estas, a su vez, adquieran un poder que las diferencie de otras y, por ende, perduren en el tiempo.

La segunda razón es que el aprendizaje organizacional busca lograr la sostenibilidad de la institución educativa, esto ocurre cuando se forman conocimientos beneficiosos para una institución, los cuales son asimilados por estas como propios, devolviéndose a los agentes y socializándolos nuevamente para ser utilizados (Muñoz & Sánchez, 2020). En otras palabras, el aprendizaje organizacional genera y brinda conocimientos a una institución, los cuales no son desechados luego de haber sido utilizados en determinadas situaciones, sino que se convierten en parte de la institución para ser usados por sus agentes en situaciones similares que se puedan presentar en el futuro.

Por otro lado, Saadat y Saadat (citados en Muñoz & Sánchez, 2020) consideran que el aprendizaje organizacional es importante, ya que permite que la institución esté conectada y marche a la par con los cambios del entorno, lo cual la coloca como una de las entidades de éxito que aprenden de manera rápida y subsisten a la competencia. Se entiende entonces, que el aprendizaje organizacional es determinante pues permite que las instituciones no queden obsoletas en términos de conocimiento, al contrario, busca que estén en constante actualización para que ello le permita ir acorde a los cambios de su contexto y perdurar en el tiempo.

Finalmente, de acuerdo con las tres perspectivas del aprendizaje organizacional, podemos valorar también la importancia de este aprendizaje en las instituciones (Rojas, 2020):

- a) Cognitiva, nos dice que el conocimiento es adquirido por los individuos a través de la investigación.
- b) Conductual, nos dice que se da cuando la información se convierte en conocimiento y se integra a las diversas rutinas de la organización.
- c) Social, nos dice que el individuo adquiere conocimientos a partir de su interacción con la sociedad.

Rojas (2020) afirma también que, dadas estas tres perspectivas, podemos comprender la importancia del aprendizaje organizacional en las instituciones, ya que fomentan la investigación en cada uno de sus miembros, así como también favorece el intercambio de ideas entre pares y mejora las prácticas, pues se forma un entendimiento en común que permite solucionar problemas en el futuro.

Por lo tanto, es importante que todas las instituciones educativas desarrollen el aprendizaje organizacional, pues éste les permite, de manera general, empoderarse como institución, perdurar en el tiempo, ser sostenible, estar sincronizada al entorno, sobrevivir a la competencia y, de manera individual, fomentar la investigación en sus miembros, el intercambio de ideas, mejorar las prácticas y solucionar problemas.

3. Diseño Metodológico

El presente estudio es una investigación cualitativa, debido a que es realizado en un entorno natural en el cual el investigador recopila datos y edifica un panorama complejo del problema estudiado para luego analizar la información brindada por los participantes y, finalmente, describirlo de manera detallada usando un lenguaje significativo y convincente (Creswell, 2007). De forma adicional, este estudio tiene un nivel descriptivo, debido a que expresa el qué y cómo del objeto de estudio, precisando aquellas interpretaciones que serán consideradas para ello (Aguirre & Jaramillo, 2015).

Asimismo, esta investigación tiene como objetivo describir cómo se presenta el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas privadas de Lima, desde la mirada de los directivos. Las categorías en base a las cuales se ha analizado el problema de investigación fueron: los elementos del AO, el proceso del AO e importancia del AO.

En este estudio se empleó la entrevista como técnica de recojo de información, ya que ello nos permite acercarnos a la percepción que tienen los directivos sobre el aprendizaje organizacional. La entrevista es definida como aquella concentración de personas en la cual se intercambia información entre el entrevistador y el o los entrevistados (Hernández et al., 2014). El mismo autor refiere que, las entrevistas permiten comunicar y construir conjuntamente significados respecto a un determinado tema por medio de una serie de preguntas y respuestas.

Para el propósito de esta investigación, se utilizó la entrevista de tipo semiestructurada, la cual se caracteriza porque existe una guía de preguntas elaboradas, sin embargo, el entrevistador tiene la posibilidad de agregar preguntas o precisar ciertos conceptos de acuerdo con las respuestas dadas por el o los entrevistados para obtener más información. (Hernández et al., 2014).

En ese sentido, se diseñó una guía de entrevista, la cual tuvo por objetivo recoger información de los directivos sobre el aprendizaje organizacional, a partir de la gestión realizada en instituciones educativas privadas (Lima Metropolitana), en el marco del retorno a la presencialidad, a consecuencia de la pandemia del Covid-19. En esta se plantearon preguntas abiertas de acuerdo con las categorías del presente estudio, las cuales se desprenden del aprendizaje organizacional, y las respuestas a estas interrogantes hacen referencia a las percepciones que tienen los directivos con respecto a este aprendizaje. A través de estas preguntas intentamos recoger información sobre el proceso que siguen las instituciones educativas para lograr un aprendizaje, la importancia de que los agentes de la institución estén en constante aprendizaje, el rol que desempeña el gestor en el proceso de aprendizaje de su institución y los beneficios que obtiene la institución cuando logra alcanzar un aprendizaje.

El instrumento de recojo de información fue validado mediante el juicio de un experto, quien determinó la coherencia y pertinencia del contenido de cada una de las preguntas. Después del proceso de validación, se aplicó el protocolo de consentimiento informado a cada directivo participe en la investigación, considerando el principio ético de respeto

planteado por el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esto, con la finalidad de garantizar su participación anónima, la reserva de sus datos personales y la grabación de la entrevista.

La entrevista se realizó de manera virtual por medio de la plataforma Zoom, en la cual se realizó la grabación respectiva para su posterior análisis.

Los entrevistados son tres directivos de diferentes instituciones educativas privadas, las cuales son establecidas, dirigidas y apoyadas, principalmente, por entidades no gubernamentales. Estas instituciones atienden los niveles de inicial, primaria y secundaria. La selección de dichos entrevistados se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios: tener el cargo de directivo en una institución educativa privada, haber laborado durante el tiempo de pandemia de manera virtual y, actualmente, de manera presencial en la institución y tener un tiempo no menor de 5 años en el cargo de directivo. Considerando estos criterios, se le asignó un código a cada informante para preservar su anonimato. Esto se puede visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Caracterización de los entrevistados

Código	Sexo	Edad	Título Profesional o Grado Académico	Tiempo de servicio (años)	Tipo de Gestión	Tiempo en la institución (años)
D1	Femenino	35	Doctora	11 años	Privada	5 años
D2	Femenino	60	Magíster	36 años	Privada	27 años
D3	Masculino	34	Licenciado	10 años	Religiosa	6 años

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que muchas instituciones volvieron recién a la presencialidad el 2022, para lo cual muchos directivos y docentes tuvieron que adecuarse nuevamente a esta modalidad y los retos que esto implica. El estudio fue realizado en tres instituciones educativas privadas de diferentes distritos de Lima Metropolitana (San Juan de Lurigancho, San Luis y Breña), que contaban con diferentes niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) y cuya gestión está conformada por directores, coordinadores pedagógicos y coordinadores de área. A su vez, dichas instituciones educativas tienen diferentes denominaciones (dos laicas y una religiosa).

Finalmente, las entrevistas fueron grabadas con el permiso de los entrevistados, manteniendo su anonimato y posteriormente transcritas por la investigadora, para lo cual se elaboraron matrices con el objetivo de organizar adecuadamente los datos recogidos en la entrevista, para luego proceder a realizar la codificación respectiva de las respuestas dadas por cada entrevistado. De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados se procedió a codificar los hallazgos importantes, los cuales fueron resultado de un estudio minucioso de la información recopilada. Luego de ello, se identificaron los elementos emergentes de cada hallazgo relacionados a las categorías del estudio, los cuales nos permitieron identificar similitudes y diferencias entre las respuestas dadas por los diferentes entrevistados y, a la vez, facilitaron el encontrar sentido y coherencia a los resultados obtenidos en la investigación.

4. Resultados

A continuación, se exponen los resultados con base en las categorías del presente estudio: Elementos del AO, proceso del AO e importancia del AO.

5. Elementos del AO

En referencia a la primera categoría, elementos del aprendizaje organizacional, los directivos expresaron la importancia de conocer la situación actual de una Institución Educativa (IE) como condición para generar un aprendizaje y esto lo podemos evidenciar en la siguiente respuesta: “El proceso, primero, es conocerlo, cuando uno llega como directivo encuentra diversas situaciones dentro de la parte documentaria, donde están todas las carpetas de los documentos pedagógicos, encuentras cómo está trabajando y cómo está estructurado el colegio” (D1), afirmación que expresa la necesidad de conocer la manera en que opera institución y cómo se conforma su estructura, esto con la finalidad de generar cambios a través del aprendizaje, de ser necesarios: “primero es conocer el colegio, cómo estaban llevándolo,

si hay algo por mejorar, cambiarlo, pero antes de cambiarlo, tienes que hacerle ver a todo el personal, a todo el equipo humano, el por qué vas a cambiar” (D2). Ante esto, se hace necesario conocer a fondo la IE ya que esto permite diagnosticar lo que necesita aprender una organización y nos permite justificar los cambios que se implementarán a raíz de dichos aprendizajes.

Finalmente, también se expresaron las necesidades de aprendizaje de los docentes como causa del AO y esto se ve reflejado en el siguiente hallazgo: “identificar primero la necesidad del docente, porque hay diferentes tipos de docentes, tal vez uno maneja bien el currículo, pero quizá no tiene estrategias, hay otros que sí tienen muchas estrategias pero quizá no manejan el currículo, no saben cómo desarrollar la competencia, no saben cómo llegar en un aula de clase de 30 estudiantes, es un mundo distinto cada uno” (D3). De acuerdo a este hallazgo, cobra vital importancia el partir de las necesidades de aprendizaje de los docentes para iniciar el proceso de aprendizaje, necesidades no solo relacionadas a la documentación (currículo), sino también a su acción pedagógica (didáctica en el aula).

5.1. Proceso del AO

En referencia a la segunda categoría, proceso del aprendizaje organizacional, los directivos mencionaron las constantes capacitaciones docentes que se realizan en sus instituciones educativas, y esto lo podemos evidenciar en la siguiente respuesta: “es todo un proceso, porque se ha tenido que capacitar al docente, pero antes de capacitarlo hacerle entender que estaba mal y que ese no es el camino correcto” (D1), donde no solo hace evidencia de las capacitaciones que se realizan, sino de la concientización previa al recibirlas.

Estas capacitaciones se realizan en diferentes ámbitos, como por ejemplo para mejorar su práctica educativa: “ya me puse en contacto con la especialista del Servicio de Apoyo y Asesoramiento para la Atención de Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (SAANEE) para poder tener capacitaciones, entonces, ya la próxima semana van a ir las especialistas al colegio a hacernos una capacitación al personal” (D2), además se realizan capacitaciones sobre seguridad y salud, como se menciona en el siguiente hallazgo: “estamos justo a puertas de iniciar una capacitación de la seguridad y salud en el trabajo, porque es algo tan importante que todos debemos saber cómo actuar en caso de una emergencia, en caso de que pueda suceder algún percance” (D2), a su vez también sobre temas de currículo, como se evidencia en el hallazgo a continuación: “en esos espacios nosotros nos capacitamos según las herramientas que se necesitan, en lo presencial pues era hablar mucho del currículo, de los enfoques transversales de cada uno de los puntos en donde iba surgiendo”(D3).

Finalmente, se realizan también capacitaciones sobre el aspecto emocional de los docentes, como lo enuncia el siguiente hallazgo: “de la parte cristiana, en el colegio también hubo, a la par, experiencias como jornadas, encuentros y retiros, según las necesidades y colocándolo como trabajo en equipo con la comunicación asertiva” (D3).

Por tanto, las capacitaciones docentes a nivel de las instituciones educativas son un pilar fundamental para el inicio del aprendizaje como organización, ya que es la primera instancia en donde se transmite el conocimiento y es asimilado por los agentes educativos. Este primer paso para el aprendizaje organizacional no solo se realiza en ámbitos concernientes a la práctica educativa como temas de currículo o diversificación para trabajar con estudiantes con necesidades especiales, sino también temas de seguridad laboral y el aspecto socioafectivo de los docentes.

Los directivos también consideraron a las reuniones de socialización y retroalimentación de aprendizajes como partes del proceso del aprendizaje organizacional que se realiza, lo cual podemos apreciar en los siguientes hallazgos: “terminado de hacer todas en conjunto, ya nos reunimos solo nosotros y decimos que has entendido tú, cómo pondrías en práctica lo que nos han dicho y eso permite que cada profesora tenga su propia dinámica de trabajo y al compartir ideas, ayudamos a mejorar” (D2) y “dentro de estos talleres que, valgan verdades, las empresas vienen y las desarrollan, sea un taller o sea una charla, pero no lo dejábamos ahí, se generaban otros espacios, inclusive desde mi área de pastoral para poder tener estos encuentros de fraternidad que le llamamos nosotros” (D3).

De lo anterior podemos observar que en esta etapa se comparten los aprendizajes que cada integrante ha logrado captar para que, de esa manera, se convierta en un aprendizaje grupal y no quede solo de manera individual.

Estos espacios también permiten retroalimentar lo aprendido en las capacitaciones, así como afianzar aquellos aprendizajes que no hayan quedado claros, como expresa el siguiente hallazgo: “explico a todos, dentro de ellos, yo sé, por las caritas, si me están entendiendo y hay otros que no me están entendiendo, entonces lo que hago, justo ahora estoy en esa práctica, porque estamos en el receso de bimestre, yo los reúno en un aula, les explico a todos, pero me

siento con ellos para las dudas que tengan los maestros, entonces ellos empiezan a elaborar sus documentos” (D1), tal como expresa el hallazgo, esta retroalimentación permite, no solo captar la información de la capacitación, sino ponerla en práctica de manera inmediata en sus labores.

Estos espacios también permiten plantear mejoras a la práctica docente como lo expresa el siguiente hallazgo: “hace menos de un mes tuvimos otro encuentro virtual, donde hablamos un poquito entre retos y dificultades que hemos encontrado en esta semipresencialidad, porque los chicos iban dos veces por semana y justo fue antes de iniciar” (D3). El planteamiento de estas mejoras es una forma de poner en práctica lo aprendido en alguna de las capacitaciones, la cual se enriquece con dichas reuniones de socialización. Por ello, consideramos importante la creación de dichos espacios, ya que permiten que el aprendizaje no quede solo en la internalización de cada individuo, sino que permite compartirlo con sus pares para la mejora de su práctica, para proponer cambios y seguir aprendiendo.

De forma similar, el acompañamiento docente fue mencionado por los directivos como parte del proceso del aprendizaje organizacional como lo podemos apreciar en los siguientes hallazgos: “y si algo no les quedó claro, entonces yo estoy ahí con ellos, no es que ya les mandé a hacer y mañana me lo traen” (D1) y “todos los docentes tienen un acompañamiento pedagógico por el coordinador académico de cada nivel, dentro del coordinador académico de cada nivel también hay asesores por áreas” (D3). De estos dos hallazgos podemos deducir que el acompañamiento de los directivos en el aprendizaje recibido por los docentes es constante, y que este proceso permitirá poner en práctica, de manera efectiva, los aprendizajes adquiridos y no dejar que se queden solo como teoría.

Otra referencia a esta categoría son los aprendizajes que se han mantenido en las instituciones luego de la pandemia, como las reuniones virtuales con padres de familia (PPFF), los cuales podemos apreciar en los siguientes hallazgos: “hoy día, por ejemplo, han empezado a hacer la entrega de las libretas, ha sido su reunión por Zoom y le dice ‘mamitas ya su evaluación, su libreta de notas, la estamos mandando a su correo’ o sea se quedaron con eso” (D2) y “la reunión de PPFF ahora son virtuales, entonces ellos se conectan desde su trabajo, desde donde estén con un dispositivo, eso se está manteniendo, por ejemplo esas reuniones todavía hemos decidido mantener” (D3). Vemos, de este modo, que son aprendizajes en contexto de pandemia que se están manteniendo en ambas organizaciones, pese al regreso de la presencialidad.

De la misma forma, también se ha mantenido el uso de ciertas herramientas tecnológicas, como apreciamos en los siguientes hallazgos: “yo en cada salón he puesto su laptop con su televisor para que también puedan adecuarse a un trabajo virtual con los chicos, las docentes ya utilizan sus tablets con un programa determinado y lo trabajan con los chicos y ellos dicen ‘miss ¿te acuerdas que eso trabajamos cuando estábamos en nuestra casa?’ entonces ya la miss les explica” (D2) y “siento que las herramientas virtuales han ayudado y se han mantenido hasta el día de hoy” (D3). Estas herramientas son implementadas en clases presenciales y están dando buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, también se están manteniendo aprendizajes relacionados al tema de salud e higiene, como se expresa en el siguiente hallazgo: “los chicos mismos son cuidadosos con sus mascarillas, en el momento en el que me la pongo, me retiro, como, en el uso del alcohol, ¡qué íbamos a imaginar que en tan corto tiempo podían tomar conciencia de estar desinfectando las manos en cada momento! Y, de hecho, los chicos, han tomado mucha conciencia de ello” (D3). De acuerdo con este y los anteriores hallazgos, podemos observar que hay ciertos aprendizajes que han sobrevivido a la situación para la cual inicialmente fueron aplicados (pandemia), lo cual los convierte en un aprendizaje propio de la institución y ya no en uno únicamente individual o social.

5.2. Importancia del A0

En referencia a la última categoría, los directivos mencionaron que el aprendizaje organizacional es importante debido a tres razones. En primer lugar, motiva el crecimiento profesional del docente por medio del desarrollo de proyectos, como podemos ver expresado en el siguiente hallazgo: “Es importantísima la actualización permanente, es algo que no debe dejarse de lado. La actualización permite que podamos lograr nuevos proyectos nuevas cosas con los chicos” (D2). La segunda razón se debe a que facilita la mejora en la práctica educativa y lo vemos expresado en este hallazgo: “todo profesional debe estar en constante capacitación, actualización, y eso va a permitir que su trabajo sea dinámico, divertido para que los chicos puedan estar contentos, con gusto de regresar al colegio” (D2).

La última razón permite al docente enfrentar los nuevos retos que exige la educación y lo vemos expresado en el siguiente hallazgo: “las generaciones van avanzando con otro tipo de conocimientos y habilidades, también los maestros

que ya tienen tiempo enseñando, que si no se actualizan va a haber un desfase o no va a contrastar con lo que se quiere llegar” (D3), cada una de estas razones explica la importancia de implementar el aprendizaje organizacional en una institución educativa.

Otra referencia a esta categoría, son los beneficios que obtienen las instituciones educativas al implementar el AO en sus organizaciones, las cuales, según lo descrito por los directivos, puede ser de dos formas, la fidelización del padre de familia hacia la institución educativa, como podemos verlo expresado en los siguientes hallazgos: “los beneficios que tiene la institución es que los papás están contentos y recomiendan al colegio, dicen ‘aquí mi hijo está bien educado, bien tratado, recibe mucho amor’, entonces yo veo esos resultados, todo tiene un efecto multiplicador, ya nosotros, este año, cumplimos 27 años de servicio a la comunidad y todos los chicos que llegan al colegio son recomendados, o sea ya no estoy yo haciendo publicidad por una vacante” (D2) y “primero, hablando empresarialmente, fidelizar a los padres de familia, o sea, si yo veo que mi hijo está feliz ahí, yo digo este colegio vale” (D3).

Podemos observar que ambos directivos coinciden en el beneficio de fidelizar al padre de familia para que el estudiante se mantenga en dicha institución.

Por otro lado, el otro beneficio que obtiene la IE es el logro del aprendizaje en los estudiantes, lo cual apreciamos en los siguientes hallazgos: “yo tengo a los niñitos desde los 2 años y justo una niña iba a postular al San Agustín y me dice ‘miss Aurora, ¿mi hijita estará preparada para postular al San Agustín?’, le digo: ‘Señora, tranquila, que postule Vanesita al San Agustín, está preparada’, postuló la niña e ingresó al San Agustín” (D2) y “ahí viene el segundo punto, ‘si mi hijo está feliz y aparte va aprendiendo, porque, por ejemplo, yo veo a mi pequeño que va creciendo y ya me hace una crítica de una película que a él le gusta, pues está aprendiendo, eso viene del colegio, es el juicio crítico por medio de una obra, por medio de lecturas que pueda tener, si yo voy viendo avances dentro de él, significa que está aprendiendo” (D3).

Finalmente, podemos observar que otro beneficio de que la institución aprenda es el logro del aprendizaje en sus estudiantes, dado que tiene docentes preparados y en constante aprendizaje.

6. Discusión

Cuando hablamos de elementos del aprendizaje, nos referimos a todo aquello que conforma e interviene al momento de adquirir un aprendizaje, nuestros entrevistados no son ajenos a ello y consideran como elementos del aprendizaje organizacional al conocimiento de la situación actual en la que se encuentra una institución educativa y a las necesidades de aprendizaje que esta pueda tener. Dichos elementos se relacionan con lo descrito por Fassio y Ruty (citados en Minami, 2020), quienes nos describen como elementos a las causas y las condiciones donde se da el aprendizaje. En este caso consideramos como causas a las necesidades de conocimiento de los docentes, ya que son las razones por las cuales se implementará el aprendizaje organizacional. De manera similar, consideraremos como condiciones al conocimiento de la situación actual de la IE, ya que en esa realidad se desarrollará el aprendizaje.

Con respecto al proceso del aprendizaje organizacional, nuestros entrevistados coinciden en que el principal espacio para la adquisición de aprendizajes son las capacitaciones, entendiéndose como capacitación al proceso de adquisición de conocimientos en el cual están inmersos un grupo de personas para modificar sus comportamientos en bien de la organización. De acuerdo con lo expresado por nuestros entrevistados, estas capacitaciones son en grupos, donde un especialista comparte sus conocimientos acerca de un tema en específico, ya sea relacionado a su práctica docente o ámbitos generales propios de la organización.

Estas capacitaciones forman parte de una parte del proceso del aprendizaje organizacional, que para Alves y Odelius (citados en Muñoz & Sanchez, 2020) es considerado el primero en el cual cambian las prácticas o acciones de los agentes de la organización. Para Kolb et al. (citados en Bermúdez et al., 2020), es la primera etapa, conocida como la experimentación concreta, donde los agentes de la organización realizan alguna actividad; para Kesar (citado en Mokher et al., 2020), es conocido como la incorporación de nuevas ideas y para Argote y Miron-Spektor (citados en Ishak & Mansor, 2020), es el subproceso de crear, en resumidas cuentas, las capacitaciones es lo que llamamos el primer tipo de aprendizaje, el aprendizaje individual por parte de los agentes de la organización.

Otro de los procesos del aprendizaje organizacional mencionado por nuestros entrevistados es el relacionado con las reuniones de socialización y retroalimentación de aprendizajes, los cuales son espacios proporcionados por las

instituciones a sus miembros para compartir sus conocimientos acerca de lo aprendido en las capacitaciones, así como también sirven de refuerzo para afianzar ciertos conocimientos que no hayan quedado claros.

Estos espacios de socialización forman parte también de otro de los procesos del aprendizaje organizacional que, para Kolb et al. (citados en Bermúdez et al., 2020), es la observación reflexiva, en la cual se analiza la actividad realizada, para Kesar (citado en Mokher et al., 2020), es la formación de grupos para revisar e interpretar datos y para Argote y Miron-Spektor (citados en Ishak & Mansor, 2020), es el proceso de transferir, el procedimiento en el que se socializan los aprendizajes. En resumen, esta parte del proceso es lo que llamamos la socialización de los aprendizajes entre los agentes de una organización.

Finalmente, otro de los procesos del aprendizaje organizacional mencionado por los entrevistados es el relacionado con los aprendizajes que se mantienen y conversar luego de solucionar ciertas situaciones que se presentan, como fue el caso de la pandemia para muchas instituciones educativas. Estos aprendizajes fueron implementados como estrategias para afrontar la virtualidad, sin embargo, al volver a la presencialidad, son aprendizajes que se siguen poniendo en práctica debido a que mantienen su relevancia en el tiempo.

Este proceso es considerado, para Alves y Odelius (citados en Muñoz & Sánchez, 2020), como el más complejo, las normas cambian generando mayores beneficios, ya que se alcanza un nivel mayor de efectividad y conocimiento organizacional y para Kolb et al. (citados en Bermúdez et al., 2020), la experimentación activa en la cual se ponen en práctica las conclusiones obtenidas, es decir, es lo que llamamos aprendizaje institucional, debido a que no solo se queda en lo individual y en lo social, sino que trasciende, es internalizado por la institución y se sigue aplicando pese a haber afrontado o superado la causa principal por la cual se implementó.

Con respecto a la importancia del aprendizaje organizacional, nuestros entrevistados coincidieron en dos aspectos, el primero es que permite la fidelización de los padres de familia hacia la institución educativa, lo que ocasiona que, pese a otras propuestas educativas, los padres sigan apostando por esta institución de acuerdo a las características favorables que tiene y la segunda porque permite que los docentes estén constantemente actualizándose y creciendo profesionalmente, debido a que la educación cambia continuamente, así como los aprendizajes.

Estos dos aspectos guardan mucha relación con lo propuesto por Muñoz & Sanchez (2020), quienes afirman que las instituciones educativas son importantes en relación con el aprendizaje organizacional, pues permiten el empoderamiento de las instituciones educativas manteniendo su propósito de perdurar en el tiempo, es decir, si los padres siguen apostando por estas organizaciones, eso permitirá su perdurabilidad en el tiempo.

De la misma manera, guarda relación con lo propuesto por Saadat y Saadat (citados en Muñoz & Sanchez, 2020), quienes aseguran que el aprendizaje organizacional es importante, ya que permite que la institución esté conectada y marche a la par con los cambios del entorno, lo cual las coloca como instituciones de éxito que aprenden de manera rápida y subsisten a la competencia, he ahí la importancia de que los docentes estén actualizándose y preparándose constantemente para afrontar nuevos retos.

7. Conclusiones

En conclusión, en estas instituciones educativas privadas, solo se reconocen dos elementos del aprendizaje organizacional, los cuales son las causas y las consecuencias del AO; por otro lado, con respecto al proceso del AO, solo logran alcanzar un aprendizaje individual y grupal y se encuentran en proceso de reflexión acerca de sus aprendizajes y en proceso de alcanzar el aprendizaje como institución. Finalmente, con respecto a la importancia del AO en las instituciones, se reconocen dos razones: la fidelización del padre de familia con la institución y la formación continua de los docentes.

En primer lugar, los dos elementos del AO identificados están relacionados al contexto de docente con dificultades en el desarrollo de su labor (condiciones) y al desconocimiento de aspectos que involucran su trabajo docente (causas).

En segundo lugar, en estas instituciones educativas se reconocen dos procesos del AO, las capacitaciones (aprendizaje individual) y los espacios donde se comparten aprendizajes y aclaran dudas (aprendizaje grupal).

En tercer lugar, el AO es importante por dos razones: la fidelización de los PPF (se identifican con la IE) y la constante formación y actualización docente (de acuerdo con los cambios educativos).

Referencias bibliográficas

- Aguirre, J., y Jaramillo, J. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de Moebio*, (53), 175-189. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006>
- Angulo, S. A., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E. L., y Cabezas, 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>
- Bermúdez, A. P., Cuéllar, C. J., Riascos, S. C. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (89), 69–90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- González, A. L., Pedraza, N. A., & Barajas, J. I. (2022). Organizational learning and human capital competencies in the performance of upper-level secondary education institutions. *Información tecnológica*, 33(4), 191-200. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400191>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. McGraw Hill Education.
- Ishak, R., & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169–184. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
- 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/10.1108/IJEM-01-2019-0009>
- Mamani, H. J., & 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. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1437>
- Minami, 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]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17114>
- Mokher, C. G., Park, T. J., Spencer, H., Hu, X., & Hu, S. (2020). Institutional Transformation Reflected: Engagement in Sensemaking and Organizational Learning in Florida's Developmental Education Reform. *Innovative Higher Education*, 45(1), 81–97. <https://doi.org/10.1007/s10755-019-09487-5>
- Muñoz, G. H., & Sanchez, 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>
- Rodríguez, V., & Herrera, J. (2021). Organizational Learning in Higher Education Institutions. Case Study of a Research Group. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1-13. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>
- Rojas, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: Integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 338–357. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>

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. (2005). Organizational Learning Mechanisms: Exploring a Conceptual Framework for Organizational Learning in Schools. *Journal of School Leadership*, 15(5), 571–600. <https://doi.org/10.1177/105268460501500505>

Fecha de recepción: 10-2-2023

Fecha de aceptación: 17-5-2023