

Aprendizaje organizacional e innovación educativa en el contexto escolar en tiempos de pandemia

Gladys Mariela Roldán Flores
Pontificia Universidad Católica del Perú

Alex Sánchez Huarcaya
Pontificia Universidad Católica del Perú

Artículo de investigación

Recibido: Mayo 18, 2022

Aceptado: Octubre 4, 2022

Disponible en línea: Noviembre 21, 2022

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar cómo se dan las condiciones para el desarrollo del aprendizaje organizacional y la generación de procesos de innovación educativa en una institución de gestión pública de Lima Metropolitana en tiempos de pandemia. El estudio es de tipo cualitativo y se establecieron dos categorías de estudio: condiciones propicias para el aprendizaje organizacional y la generación de procesos de innovación educativa. De acuerdo con el análisis de los hallazgos encontrados se concluye que la planificación y la ejecución del trabajo colegiado basadas en el intercambio de experiencias pedagógicas se configuran como condiciones que contribuyen al desarrollo del aprendizaje organizacional y que se ha convertido en una fuente trascendental de aprendizaje individual y grupal liderada por el equipo directivo principalmente. Respecto a la generación de procesos de innovación educativa se evidencia que el aprendizaje organizacional favorece estratégicamente a la mejora de los docentes en un contexto de constante cambio y adaptación especialmente vinculado con el uso de las TIC para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; Cambio organizacional; Organización; Gestión; Innovación educativa.

Organizational learning and educational innovation in the school context in times of pandemic

Abstract

The purpose of this article is to analyze the conditions for the development of organizational learning and the generation of educational innovation processes in a public institution in Metropolitan Lima in times of pandemic. The study is qualitative, and two study categories were established: conditions conducive to organizational learning and the generation of educational innovation processes. According to the analysis of the findings, it is concluded that the planning and execution of collegial work based on the exchange of pedagogical experiences are configured as conditions that contribute to the development of organizational learning and that it has become a transcendental source of individual and group learning, mainly led by the management team. Regarding the generation of educational innovation processes, it is evident that organizational learning strategically favors the improvement of teachers in a context of constant change and adaptation, especially linked to the use of ICTs to strengthen the teaching-learning process.

Key words: Organizational learning; Organizational change; Organization; Management; Educational innovation

1 Introducción

Todas las organizaciones generalmente tienen la oportunidad de aprender y contribuir a su desarrollo para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno en general y a crisis como las provocadas por la COVID-19. Sin embargo, el escenario es diferente en cada una porque tienen una determinada identidad asociada a su historia, su cultura, sus intereses, sus niveles de consenso, entre otros. Por ello, en este estudio, se pone en valor el aprendizaje organizacional como la capacidad de las instituciones educativas para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos, lo que garantiza no solo su continuidad sino también su mejora continua (Villar *et al.*, 2018; Gómez y Martínez, 2015; ; Zazueta *et al.*, 2021) a partir del establecimiento de condiciones que permitan el desarrollo de nuevas capacidades internas, la mejora de los procesos organizacionales, la provisión de soluciones innovadoras a los desafíos existentes y aprender a adaptarse al entorno (Gómez, 2015; Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero, 2019).

También se debe tener en cuenta que las organizaciones que promueven el aprendizaje organizacional se definen como organizaciones que aprenden (Waruwu *et al.*, 2020), y cuanto mayor sea la capacidad de aprendizaje, es más probable que logren y mantengan un desarrollo organizacional efectivo en un entorno cambiante (Acosta *et al.*, 2017; Soto, 2017). Por lo tanto, una organización que aprende se define como aquella que promueve el aprendizaje continuo de todos sus miembros y se transforma constantemente para adaptarse a los cambios e incertidumbres del entorno (Mendoza *et al.*, 2021). De esta manera, las organizaciones aprenden cuando sus miembros coordinan y organizan su trabajo de manera más efectiva para hacer mejor lo que saben hacer.

En este contexto, el aprendizaje organizacional genera nuevos conocimientos a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional, creando una cultura que propicie el desarrollo de nuevas capacidades en los miembros y la mejora de los procesos orientados a la sostenibilidad de la organización (Gómez, 2015). Castañeda (2015) enfatiza además que este es un proceso que se puede maximizar en la medida en que existan condiciones favorables. Esto significa que la adquisición, desarrollo y creación de conocimiento valioso en la organización depende de condiciones establecidas (Zazueta *et al.*, 2021; Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero, 2019). En otras palabras, no es un proceso espontáneo o natural, sino que ciertos mecanismos pueden maximizarse para que pueda darse de mejor forma (McDermott y O'Dell, 1999, como se citó en Castañeda, 2015). Algunas condiciones propuestas por Castañeda (2015) y Conde *et al.* (2014) son: cultura organizacional, formación para el aprendizaje, claridad estratégica y soporte organizacional.

Rojas (2020) también argumenta que las organizaciones adquieren, crean y difunden conocimiento y, transforman el aprendizaje individual en organizacional a través de procesos dinámicos de interacción y participación entre los miembros de la organización. Esto pone de manifiesto la necesidad de un liderazgo directivo para desarrollar conocimientos y contribuir al desarrollo de capacidades de los miembros dentro de una cultura organizacional que está abierta al cambio, a la creatividad y a la innovación.

Con base en lo anterior, el aprendizaje organizacional se planifica en torno a tres niveles de aprendizaje relacionados con la estructura organizativa, que es un aspecto fundamental del estudio del aprendizaje organizacional. Estos son: el nivel individual, el nivel grupal y el nivel organizacional, y están respectivamente relacionados con cuatro subprocesos del aprendizaje organizacional: la intuición y la interpretación ocurren a nivel individual, la interpretación e integración ocurren a nivel grupal, la integración e institucionalización

a nivel organizacional (Gómez, 2016). Por lo tanto, el aprendizaje organizacional también está directamente relacionado con la planificación estratégica que desarrollan y gestionan las organizaciones (Rivera-Porras, 2019), y por lo tanto es un requisito previo para promover el aprendizaje organizacional (Conde *et al.*, 2014) como un elemento estratégico (Villar *et al.*, 2018).

Además, retomando el estudio de Garzón y Fisher (2010), Fassio y Ruty (2017) distinguen cuatro niveles de aprendizaje organizacional: a) el que se desarrolla en las personas como una de las manifestaciones de su participación en la organización como agentes de cambio, b) el que se da a nivel grupal para lograr un objetivo común, c) el que ocurre a nivel organizacional como mecanismo para adelantarse a los cambios, y d) el que se da a nivel interorganizacional cuando las personas aprenden en sus actividades diarias, interactuando con otros y con el mundo exterior.

También, según Passaillaigue y Estrada (2016), la socialización es importante en el proceso de gestión del conocimiento para que cualquier persona que lo necesite pueda utilizar este valioso recurso. Algunas de las actividades que potencian el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas son: el aprendizaje en equipo, promover la gestión del conocimiento implícito y explícito, construir una cultura orientada al aprendizaje, crear mapas de conocimiento, esforzarse por ser una organización que aprende, actuar para superar las dificultades, explorar programas exitosos para mejorar la difusión de mejores prácticas, el intercambio de experiencias y fomentar procesos colaborativos e innovadores.

En este sentido, el aprendizaje organizacional es una herramienta para responder con flexibilidad a los cambios del entorno, y también es un proceso de la gestión del conocimiento que permite a los miembros de la organización crear soluciones innovadoras de forma individual o colectiva (Gómez, 2015). De manera similar, Olarte (2012) agrega que el aprendizaje organizacional permite un cambio duradero al transformar la experiencia en conocimiento que puede ser utilizado por todos los miembros y alineado a las metas organizacionales. Pertuz y Pérez (2020) agregan que una de las condiciones más importantes para promover la innovación es la creación de una cultura de aprendizaje y una estructura organizacional apropiada para que todos los miembros de la institución educativa estén involucrados puedan participar en el proceso de intercambio de conocimientos para facilitar el desarrollo de proyectos innovadores.

Ahora bien, con Rojas (2020), podemos agregar que el aprendizaje organizacional ocurre cuando la adquisición, generación o transferencia de conocimiento refuerza o cambia hábitos, actividades, comportamientos, resultados y el contexto en el que ocurre el aprendizaje. Desde esta perspectiva, Schroeder y Montenegro (2019) argumentan que el aprendizaje organizacional se entiende como una circunstancia y un proceso para superar y prevenir errores, convirtiéndolos en innovaciones. Pero, además, junto con Rodríguez-Gómez y Gairín (2015), identificamos factores clave en el aprendizaje y la innovación educativa, que incluyen: características organizacionales externas e internas y las características de las aulas de clase. En definitiva, se trata de un entorno que facilite el aprendizaje organizacional a partir de la adecuada gestión de los recursos humanos, físicos y funcionales, y la existencia de un clima y cultura favorables.

Por lo tanto, el estudio plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se dan las condiciones para desarrollar el aprendizaje organizacional y la generación de procesos de innovación educativa en una institución de gestión pública de Lima Metropolitana en tiempos de pandemia? Al hacerlo, se espera fomentar la reflexión colectiva sobre el desarrollo de capacidades que promuevan el aprendizaje permanente, la adaptación continua al cambio y la mejora organizacional (Conde *et al.*, 2014; Soto, 2017). A este respecto, el objetivo

de este estudio es analizar de qué manera el aprendizaje organizacional posibilita la transformación de las instituciones educativas en organizaciones que aprenden continuamente de manera ágil, flexible, dinámica, ejerciendo un compromiso con la adaptación al cambio y adoptando una cultura organizacional que fomente la mejora continua y los procesos de innovación educativa.

2 Materiales y métodos

La investigación es cualitativa porque se enfoca en profundizar casos específicos en lugar de hacer generalizaciones. Su propósito principal es describir y comprender los fenómenos sociales a partir de ciertos elementos (Bonilla y Rodríguez 2005, como se citó en Guerrero, 2016), desde el punto de vista de los participantes en su entorno y en relación con los aspectos que les rodean, sus experiencias y percepciones, evaluar procesos y generar teorías a partir de las opiniones que participan en el estudio (Guerrero, 2016).

Asimismo, se eligió la técnica de la entrevista porque nos permite interactuar y adaptarnos a los entrevistados y sus respuestas de forma dinámica, flexible y abierta, ayudándonos a recopilar datos muy detallados y profundos que pueden proporcionar mejores resultados (Lopezosa, 2020). Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada como instrumento de recojo de información. Las preguntas consultaron sobre aprendizaje organizacional, personas o situaciones que fomentan el aprendizaje, aprendizajes colaborativos, adaptación al cambio, fomento de innovaciones pedagógicas y acciones de mejora realizadas en la institución educativa. El instrumento fue validado mediante un juicio de expertos para determinar la relevancia y el contenido de cada pregunta. Para ello, un experto revisó el instrumento y emitió sus comentarios hasta darle la conformidad para ser aplicado.

Antes de realizar el recojo de información, cabe señalar que se formularon dos categorías: a) Condiciones propicias para el aprendizaje organizacional, es decir la forma en que el conocimiento individual de cada miembro en una institución educativa se convierte en conocimiento colectivo mediante un proceso de integración que deviene en la consolidación del conocimiento organizacional. b) Generación de procesos de innovación educativa, es decir los aspectos que garantizan la continuidad del aprendizaje de la organización.

Por otro lado, en el 2021, se seleccionó como informantes a cuatro docentes de una institución educativa que enfrentó el desafío de brindar el servicio educativo en modalidad no presencial. Esta institución educativa pública, está ubicada en el distrito de Puente Piedra y pertenece a la UGEL 04 Comas. Brinda servicios educativos a 669 estudiantes del nivel primaria y 579 del nivel secundaria, los cuales son atendidos en el turno de la mañana y la tarde, respectivamente. En ambos niveles cuentan con tres secciones por grado, además de 22 docentes en el nivel primario y 24 en el nivel secundario.

La selección tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: ser un docente con aula a cargo en el nivel primaria o secundaria, contar con experiencia laboral superior a 10 años, y haber trabajado por lo menos 5 años en la institución educativa. La Tabla 1 describe a los informantes a los que se les ha asignado un código de identificación como "D1" para proteger su anonimato.

Tabla 1: Caracterización de los informantes seleccionados

Código del informante	Sexo	Edad	Tiempo de servicio	Cargo	Área
D1	Femenino	34	12 años	Docente de aula	Educación Primaria
D2	Femenino	56	28 años	Docente de aula	Educación Secundaria Matemática
D3	Masculino	40	15 años	Docente de aula	Educación Primaria
D4	Femenino	47	18 años	Docente de aula	Educación Secundaria Educación para el Trabajo

Nota. elaboración propia

La información se recogió mediante un registro ordenado de entrevistas de audio y video realizadas a través de Zoom y luego se transcribió utilizando códigos para mantener el anonimato de los informantes. Luego, se crearon matrices en las que se registraron los datos y se identificaron los hallazgos relevantes que fueron codificados utilizando la técnica de *open coding* y para su análisis se empleó el *axial coding*. Por una parte, el *open coding* consiste en la asignación de etiquetas de conceptos a segmentos de información inicialmente extensos; de esa manera, se pudo interactuar mejor con los datos para analizarlos e interpretarlos. Todo esto facilitó el proceso de identificación de elementos emergentes, detallados por categoría de estudio. Es importante señalar que este flujo de trabajo fue interpretativo como inductivo para que los resultados puedan analizarse de acuerdo con el marco conceptual desarrollado inicialmente.

Finalmente, se consideró tres principios éticos recomendados por el Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016): respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia e integridad científica. En cuanto al respeto por las personas, se utilizó un protocolo de consentimiento informado para comunicar a los participantes sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su participación y la confidencialidad de las entrevistas. Además, la identidad de cada participante se trató de forma anónima para garantizar su privacidad. En cuanto al segundo principio de beneficencia y no maleficencia, se garantizó a los informantes tienen la libertad de retirarse de la entrevista en cualquier momento, si así lo desean. Respecto al tercer principio de integridad científica, la fiabilidad de la investigación se asegura durante la etapa de recolección, análisis e interpretación de la información.

3 Resultados

El análisis de los resultados se organizó a partir de las dos categorías de estudio definidas en el diseño metodológico: condiciones propicias para el aprendizaje organizacional y generación de procesos de innovación educativa.

Con relación a las condiciones propicias para el aprendizaje organizacional, los informantes coinciden en que el trabajo colegiado les permite aprender colectivamente, como lo demuestra la siguiente afirmación: "Compartiendo información, por ejemplo, es una forma de aprender entre nosotros. Cuando un docente

conoce una nueva experiencia, trata de hacer la réplica entre sus colegas. De esa manera entre nosotros tratamos de apoyarnos" (D3). Así también otro informante enfatizó: "compartimos lo que sabemos siempre entre nosotros" (D2).

Otro informante se centra en las reuniones colegiadas, señalando que facilitan el aprendizaje individual mediante el intercambio de experiencias pedagógicas y precisa que es de mucha utilidad para la labor docente:

"El intercambio de experiencias es algo muy importante porque uno ve cómo ha trabajado el otro maestro y qué nos puede servir de ello, qué podemos aplicar nosotros. A mí me pareció eso muy interesante, porque he aprendido mucho, no se queda solamente entre nosotros, nos ayuda a mejorar. Creo que este intercambio de experiencias es básico porque a partir de ello vamos aprendiendo y captando de cada uno ciertas estrategias que podemos aplicarlas para mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes" (D4).

Además, un informante reconoce que el aprendizaje individual es una ventaja para generar conocimiento en la institución educativa, al manifestar que: "La institución educativa puede valerse del aprendizaje individual de un docente para apoyar a los demás compartiendo ese conocimiento, esto es una gran ventaja y fortaleza" (D3). También es un aspecto importante organizar espacios apropiados para el intercambio de experiencias, especialmente, para la creación de aprendizajes grupales:

"Se organizan espacios para compartir las experiencias porque cada uno planteaba su clase de diferente forma. Ante eso, cada semana un profesor mostraba cómo era su experiencia con sus alumnos y de allí sacábamos aprendizajes, qué podíamos estar haciendo bien, compartíamos cuáles eran nuestros errores y que se debería tomar de allí para los otros grados" (D1).

Un informante agrega que el trabajo colegiado tiene un plan determinado a nivel institucional: "Programamos el trabajo colegiado por áreas a través de un horario fijado por la dirección" (D4). El mismo informante destaca que el trabajo requería una documentación adecuada y un enfoque más sistemático: "Este año se propuso un horario desde dirección para contar una planificación de este trabajo, que requería ser más ordenado y con resultados a entregar como parte de la documentación de trabajo" (D4).

También se afirma que el trabajo colegiado se realiza de manera coordinada con los demás grados y áreas, así, por ejemplo, un informante refiere que: "Programamos el trabajo colegiado por áreas a través de un horario fijado por la dirección, en donde coordinamos los docentes de la misma especialidad y luego hacemos un informe a la dirección" (D4). Al respecto, un informante considera que este trabajo colegiado coordinado permite compartir el aprendizaje de manera institucional porque se realiza con la mayoría de los docentes: "Mayormente se realiza de manera coordinada con el grupo de profesores del ciclo, eso es una forma de compartir y la otra es de manera institucional, donde se imparte ese aprendizaje con la mayoría de los profesores" (D3).

Al mismo tiempo, se reconoce que el trabajo colegiado es muy relevante porque les permite compartir ideas y llegar a consensos para cambiar sus prácticas docentes:

"Cada docente comenta cómo va a desarrollar las actividades, los productos, los retos, los propósitos, etc. Y luego llegamos a un consenso entre los docentes de la especialidad, de modo que el trabajo colegiado no está por las puras ya que siempre es bueno evaluarnos y cambiar, todavía nos falta, pero nunca dejamos de aprender" (D2).

Los informantes también destacan que el trabajo colegiado les permite arribar a conclusiones de utilidad pedagógica: "Compartimos ideas, damos opiniones de qué podemos hacer y finalmente llegamos

a conclusiones..., en eso consiste el trabajo colegiado" (D4), y por lo tanto "cada una comparte como lo hizo y llegamos a una conclusión respecto a lo que estuvo bien de cada una y armamos una super sesión que se aplica con las correcciones que se hicieron entre las tres" (D1).

Asimismo, los informantes declaran que además del trabajo colegiado existen otras reuniones por grado y por ciclo para planificar sus experiencias de aprendizaje, como se manifiesta en la siguiente declaración: "Además de las reuniones colegiadas que se hacen, las reuniones que tenemos por grado y por ciclo, donde compartimos cómo hacemos nuestra clase. Es un compartir de todo tipo" (D1). Así también otro informante expresó:

"Una de las razones por las que nos reunimos es para planificar las clases, otra es para conocer una nueva herramienta tecnológica o para compartir la estrategia de enseñanza que un docente emplea con sus estudiantes para que así los demás colegas puedan aplicar esa estrategia y ver si tiene efecto positivo en sus estudiantes" (D3)

También se destaca que estas reuniones tienen como objetivo evaluar conjuntamente las actividades planificadas con el fin de mejorarlas: "Luego, en una próxima reunión se evalúa si tuvo o no efecto y si ha cubierto las expectativas de los estudiantes, de esa manera vemos en qué hemos fallado con la finalidad de mejorar" (D3). Otro informante enfatizó que el trabajo colegiado les permitió realizar una autoevaluación para ver en qué pueden mejorar: "vemos qué podemos mejorar como maestros, qué es lo que hemos observado entre nosotros, compartimos el trabajo que hemos realizado. Cada uno hace una autoevaluación y también evalúa al otro. De esa forma, al final sacamos todas las conclusiones" (D4).

Del mismo modo, otro informante confirma que la autoevaluación les permite cambiar de estrategias si no son efectivas: "La autoevaluación nos permite no volver a utilizar una estrategia que no ha resultado. Por el contrario, si ha sido efectiva se vuelve a aplicar y si no se cambia de estrategia" (D3).

Igualmente se destaca que cuando trabajan con colegas de la especialidad, pueden compartir las estrategias metodológicas utilizadas y las formas de retroalimentación para lograr una mayor participación de los estudiantes: "Cuando nosotros trabajamos, en la hora colegiada con nuestros colegas de la especialidad, contrastamos nuestras enseñanzas, por ejemplo, nuestro modo de retroalimentar" (D2). A su vez, otro informante agrega: "en nuestra hora colegiada hacemos la adaptación de materiales y realizamos la consolidación de la asistencia y participación de nuestros estudiantes para ver qué estrategias utilizamos para lograr una mayor participación de los estudiantes" (D4).

Por otra parte, los informantes coinciden en reconocer la existencia de un liderazgo directivo que les ofrece oportunidades de capacitación para mejorar sus habilidades docentes, tal como lo explica en la siguiente declaración: "La directora nos comenta lo que hará para afianzarnos, busca los medios necesarios para que nosotros sepamos qué es lo que nos falta, nos busca el capacitador o ponente" (D2).

Asimismo, una declaración revela cómo el liderazgo directivo facilita situaciones para intercambiar conocimientos: "La iniciativa es dada por la dirección, quien facilita que los maestros puedan compartir lo que conocen con otros" (D3). Esto demuestra que desde la dirección se promueve la participación de los docentes en procesos de capacitación diversos para fortalecer y desarrollar sus habilidades pedagógicas. Sumado a ello, otro informante señala la importancia de recibir capacitaciones de especialistas para garantizar la mejora continua: "Buscar el apoyo de aliados estratégicos que nos ayuden a seguir mejorando en nuestras estrategias de aprendizaje, es importante escuchar a los especialistas porque nos comparten sus experiencias" (D4).

Otro aspecto claramente relacionado es que para que el aprendizaje se produzca en grupo debe haber confianza mutua:

“Para los profesores aprender de un colega es un poco más práctico porque le puede preguntar con mayor naturalidad todo lo que no sabe, mientras que cuando nos traen a un ponente que solamente él sabe, no se puede opinar o dar un punto de vista, en cambio, cuando estamos juntos hay más confianza y comodidad ya que estamos en el mismo nivel de necesidad de aprendizaje” (D1).

Además, se destaca que la iniciativa de querer aprender y enseñar a otros es muy importante para que se produzca el aprendizaje: “Nosotros siempre tenemos predisposición de seguir aprendiendo, cómo se dice para aprender no hay edad” (D2). “También la iniciativa parte de un docente, de querer enseñar y ayudar a otros colegas” (D3).

Con relación a la generación de procesos de innovación educativa, los informantes reconocen que están prestos al cambio y que este tiene que ver con el aprendizaje: “Nosotros estamos sujetas al cambio en todo sentido porque cada día hay cambios y aprendizajes” (D2). “Nos hemos tenido que adaptar a estos cambios que sí o sí nos han obligado a aprender” (D4). Uno de los informantes afirmó que los cambios reales ocurrieron e a nivel personal, por ejemplo:

“El cambio principal ha sido a nivel personal, porque se fueron las individualidades y los egos porque todos adolecíamos de algo. Muchos colegas tuvieron que reconocer que solos no iban a poder, que se necesita de un equipo y creo que lo hemos logrado, porque presencialmente siempre había ese divisionismo del que sabe, del que no sabe y del que estaba medio perdido en la nebulosa, pero en la virtualidad, ha sido un cambio de mentalidad” (D1).

De igual forma, un informante considera que “ha sido básico empezar todo este proceso de aprendizaje para adaptarnos a estos nuevos cambios que demanda el uso de la tecnología” (D4). Se considera que el uso efectivo de la tecnología ha propiciado la mejora de la práctica docente alcanzando un cambio muy significativo:

“El empoderamiento en cuanto al uso de la tecnología ha contribuido a la mejora de la práctica docente, que se evidencia en lo que están aprendiendo los chicos, en la referencia de los padres, en las encuestas que se están realizando ya que ahora sí tenemos buenos comentarios. Esto denota que hemos cambiado, diría que radicalmente a un 80%” (D1).

Por otro lado, los informantes asocian la innovación educativa con la integración de la tecnología en sus sesiones de clase, declarando así, por ejemplo: “Algunas innovaciones, por ejemplo, el manejo de las TIC, solamente un 5% o 10% manejábamos las TIC, pero los demás estábamos en la calle” (D2). En la siguiente declaración también se refuerza como innovación el uso de herramientas para impartir sus clases: “Una de las innovaciones ha sido el uso del Zoom para llevar a cabo las clases. Algunos han conocido la plataforma Meet y otros han tratado de adaptar sus clases a través del WhatsApp” (D3). En esta otra declaración se destaca el uso de formularios como parte de la innovación realizada a nivel institucional: “Este año sí, sobre el manejo de las TIC, porque era lo más indispensable para que los estudiantes puedan aprender. Otra innovación que se ha hecho a nivel institucional es utilizar formularios para realizar evaluaciones” (D2).

Los informantes declaran no saber si esto podría considerarse como una innovación a nivel institucional pero que han realizado algunas acciones concretas:

“No sé si se puedan considerar como innovaciones, pero trabajar por Zoom es mucho más fácil que trabajar por *WhatsApp*. Sin embargo, nos topamos con una realidad distinta, pues

pensamos que podíamos trabajar por Zoom, pero el porcentaje de estudiantes que se conectaba era mínimo, entonces no se podía trabajar de esa forma, teníamos que buscar otro medio, en este caso adaptamos una sesión de clase a través del WhatsApp” (D4)

En otra declaración, un informante destaca que no sabe qué es innovación educativa, pero cree que lo han hecho a nivel institucional: “Creo que innovaciones no, pero hemos estado a la altura de la pandemia, por ejemplo, hemos trabajado con nuestros estudiantes por WhatsApp, una clase con todos los procesos. Pero, en términos generales no sé si será innovar” (D1).

4 Discusión

Los resultados obtenidos nos han permitido analizar cómo se generan las condiciones propicias para el aprendizaje organizacional y los procesos de innovación educativa en una institución de gestión pública de Lima Metropolitana en tiempos de pandemia.

Con respecto a las condiciones propicias para el aprendizaje organizacional, esta organización cuenta con al menos una de las condiciones identificadas en la literatura revisada: la planificación y ejecución de trabajo colegiado y con otras áreas/ciclos/grados que estimulan el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias pedagógicas que se convierten en una fuente trascendental de aprendizaje individual y grupal. Así también es claro que el liderazgo de la gestora educativa moviliza acciones de capacitación que les permiten aprender de manera permanente y fortalecer sus habilidades docentes. También se hace hincapié en la disposición que existe para aprender de lo demás, el deseo de enriquecer su práctica docente y apoyarse entre compañeros.

A partir de lo hallado, los entrevistados refieren que el trabajo colegiado favorece el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias pedagógicas que, a su vez, se convierten en una fuente trascendental de aprendizaje individual y grupal. Esto revela que la organización muestra signos potenciales para institucionalizar el aprendizaje de manera efectiva, pero es importante que pueda incorporar otras acciones para fortalecerlo ya que este tipo de aprendizaje se fundamenta en el concepto del mismo aprendizaje, la forma cómo se aprende y todo lo relacionado con la gestión del conocimiento de este aprendizaje (Londoño y Acevedo, 2018). Por lo tanto, el aprender colectivamente, compartir información, conocer experiencias y compartir lo que uno sabe, son aspectos clave que emergen como condiciones para seguir aprendiendo, claro está dentro del marco del trabajo colegiado.

Además, según Gómez, Villarreal y Villarreal (2015), las organizaciones aprenden a medida que implementan procesos de generación y transferencia de conocimiento que van más allá de sus límites físicos, ya que esto significa aprender a gestionarlos de acuerdo con diferentes parámetros, asumiendo que el éxito de este trabajo depende del reconocimiento de los pequeños fracasos del aprendizaje, si se los considera como experiencias positivas que contribuyen a enfrentar los retos futuros y que se constituyen en su principal ventaja competitiva.

No menos importante es la evaluación, aspecto enunciado en las entrevistas y que se vuelve clave para lograr un aprendizaje más sólido y coherente. Si bien los autores no lo explicitan, el hecho de analizar los fracasos se hace necesario autoevaluarse, porque de ahí se aprende y se vuelve a un ciclo de aprendizaje continuo y de ensayo y error.

Respecto a la generación de procesos de innovación educativa, se señaló que estos contribuyen estratégicamente a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y además permiten que puedan adaptarse a estos nuevos cambios que demandan, como el uso de la tecnología en contexto de pandemia. No obstante, en esta institución educativa la innovación educativa está asociada únicamente al empleo de recursos tecnológicos, pero este es solo un componente y es insuficiente para garantizar su desarrollo en el contexto escolar.

Teniendo esto en cuenta, los resultados sugieren que los procesos de cambio contribuyen estratégicamente a la mejora docente. Esto es consistente con lo propuesto por Gómez (2015), cuando afirma que el aprendizaje organizacional es una herramienta trascendental para responder dinámicamente a los cambios en el entorno y los procesos de gestión del conocimiento, permitiendo a los miembros de la organización crear soluciones innovadoras de forma individual o colectiva (Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero, 2019). En este sentido, refuerza la idea de que creando las condiciones propicias para el aprendizaje y movilizándolo fuentes de conocimiento, es posible encontrar soluciones innovadoras a los desafíos actuales, lo que confirma la importancia de facilitar la generación de ideas a través de la participación de los miembros de la institución educativa y la implementación de rutinas organizacionales que permitan el desarrollo sostenible en un entorno competitivo y globalizado (Pertuz y Pérez, 2020).

Desde una perspectiva organizacional más amplia, cabe mencionar que, una organización educativa en proceso de aprendizaje continuo debe desarrollar la capacidad de recibir y procesar información, y crear conocimiento para adaptarse y anticiparse a los posibles cambios porque 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). Al mismo tiempo, debe basarse en un liderazgo compartido, apoyando el desarrollo de habilidades dentro de una cultura organizacional abierta al cambio, a la creatividad y a la innovación (Fassio y Rutty, 2017), así como en el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes, en prácticas docentes flexibles que atiendan a la diversidad de los estudiantes, en la evaluación para la mejora continua y la planificación conjunta para alcanzar los objetivos de la organización e impulsar la innovación educativa (Passaillaigue y Estrada, 2016; Fassio y Rutty, 2017).

Un aspecto para lograr lo indicado, es el empoderamiento, esto significa brindar confianza a los sujetos que integran la organización (escuela) para lograr su predisposición, e iniciativa, y así puede tomar de decisiones, decidir y proponer. Esto permite que se impulse la creatividad, innovación y cambio.

Por lo tanto, esta investigación contribuye a explorar las condiciones que propician el desarrollo del aprendizaje organizacional en una institución educativa y, con ello, pueda beneficiarse con prácticas organizacionales que fomenten el desarrollo de una cultura de aprendizaje que genere progresivamente procesos de innovación educativa.

A pesar de sus contribuciones, este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se trata de un tema poco estudiado en el campo educativo, que requiere la implementación de un modelo de aprendizaje organizacional adaptado a las necesidades de las instituciones educativas, que también pueda ser utilizado para evaluar el nivel de aprendizaje alcanzado. Y, en segundo lugar, no fue posible observar directamente las prácticas organizacionales que se han establecido en la institución educativa ni acceder a documentación que evidencie lo que hacen sus miembros para aprender continuamente. Además, los estudios futuros deberían tener en cuenta la posibilidad de desarrollar un modelo de aprendizaje organizacional ad hoc que facilite la comprensión de dinámicas y procesos organizacionales en una institución del ámbito escolar y el uso de estrategias de aprendizaje organizacional para facilitar de manera efectiva un proceso de mejora continua que transforme las prácticas docentes. Otro aspecto importante es medir el impacto de las acciones que

realiza una institución educativa para adaptarse y responder a las exigencias del entorno (Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero, 2019). Finalmente, sería conveniente analizar cómo podemos aumentar el capital intelectual en una institución educativa para promover soluciones a problemas cada vez más complejos (Mendoza *et al.*, 2021).

5 Conclusión

Para cerrar, respecto a las condiciones propicias para el aprendizaje organizacional, es claro que una de las condiciones generadas en la institución educativa es la existencia de un conjunto de valores y actitudes favorables hacia el aprendizaje que surgen en la planificación y la ejecución del trabajo colegiado e interdisciplinar con otras áreas, ciclos o grados. Lo cual conduce al intercambio eficaz de conocimientos e ideas y la modificación de experiencias pedagógicas, y se ha convertido en una fuente trascendental para el aprendizaje individual y grupal. También se constata que las iniciativas basadas en el conocimiento en la organización son impulsadas por el liderazgo estratégico del equipo directivo alineado con el propósito de brindar a los docentes oportunidades de desarrollo y capacitación para aprender de manera permanente y fortalecer sus habilidades pedagógicas. Del mismo modo, un aspecto que cobra especial atención es la disposición que existe para aprender de otros y el deseo de apoyarse entre colegas para enriquecer su práctica docente

Con relación a la generación de procesos de innovación educativa, se destaca la necesidad de desarrollarlos de manera estratégica para favorecer la mejora docente y explorar nuevas oportunidades para adaptarse a los nuevos cambios que demanda el entorno. Además, se evidencia que la innovación está solamente asociada al empleo de recursos tecnológicos en la institución educativa y, lo que, es más, muchos informantes no tienen una comprensión clara de lo que es innovar en educación. En este sentido, es importante que las instituciones educativas promuevan el desarrollo de un enfoque innovador de aprendizaje abierto, que pueda configurar un ambiente y un mecanismo donde todos sus miembros puedan usar el conocimiento para innovar constantemente, creando nuevas formas de trabajar, nuevos conocimientos o nuevas aplicaciones. De esta forma se pueden establecer sinergias organizacionales que promuevan la mejora continua y la toma de decisiones en mayor beneficio de toda institución educativa.

Finalmente, cabe señalar que esta investigación es relevante para el campo educativo porque contribuye a un mejor y mayor conocimiento sobre el aprendizaje organizacional como un proceso fundamental para responder a los cambios del entorno y generar procesos de innovación educativa. Además, teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede enfatizar que aquellas instituciones educativas que basan su gestión y desarrollo en un liderazgo compartido, en el trabajo en equipo, en las prácticas docentes flexibles que toman en cuenta la diversidad de los estudiantes, así como la evaluación para la mejora continua y la planificación participativa que impulsa el cambio y la innovación educativa de manera permanente son las que han establecido procesos reflexivos centrados en las necesidades de los estudiantes y un fuerte compromiso con el desarrollo de capacidades de sus miembros para impulsar el aprendizaje continuo y la adaptación constante al cambio.

El estudio apertura nuevas líneas de investigación a partir del tema abordado en el ámbito escolar: niveles del aprendizaje organizacional; mecanismos y factores; liderazgo organizacional, labor docente.

6 Agradecimiento

El estudio se elaboró en el curso Enfoques sobre las Organizaciones Educativas, maestría en Educación, mención Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El estudio es una producción del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú

7 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). Universidad Simón Bolívar. <http://dx.doi.org/10.17081/bonga/2089.c8>
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Conde, Y., Correa, Z. & 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.
- Fassio, A.N. & Rутty, M.G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 85-99.
- Gómez, J., Villarreal, M. & Villarreal, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, (60), 686-702. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2013.11.001>
- 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.
- Gómez, M. & 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.
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*. 1(2), 1-9.
- Londoño, J.A. & 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.
- Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci y L. Codina, (ed.). *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1, 88-97.
- Mamani, H.J. & Estrada, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Conrado*, 16(75), 397-402.
- Mendoza Velazco, D., Cejas Martínez, M., Navarro Cejas, M., Flores Hinojosa, E. & Castillo Pinos, K. (2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizativa escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. *Uniciencia*, 35(2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.15359/ru.35-2.11>
- Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 70-86.
- Passaillague, R. & 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.
- Pertuz, V. & 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.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación*. <https://textos.pucp.edu.pe/textos/descargar/1250.pdf>
- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25.

Rodríguez-Gómez, D. & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.

Rodríguez-Lora, V. & Herrera-Caballero, J. (2019). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 25(3), 1-13. <http://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.

Schroeder, I.K. & Montenegro, G. (2019). Procesos de aprendizaje organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de sistemas complejos. *Revista Gestión y Estrategia*, 56, 9-22.

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

Villar, M.F., Araya-Castillo, L. & Giraldo, E. (2019). Construyendo la capacidad de aprendizaje organizativo desde la perspectiva del conocimiento. *Investigación & Desarrollo*, 18(2), 111-130.

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.

Zazueta Trejo, M.A., Jacobo Hernández, C.A. & Ochoa Jiménez, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>