

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

*por Trabajo Pizarro*

---

**Fecha de entrega:** 17-may-2023 09:05p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2095881313

**Nombre del archivo:** Trabajo\_Pizarro.docx (151.2K)

**Total de palabras:** 5893

**Total de caracteres:** 34237

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**  
**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN: GESTIÓN**  
**EDUCATIVA**



**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO**  
**DIRECTIVO**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE SEGUNDA**  
**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR:**

Bach. Victor Omero Pizarro Reyna

**ASESOR:**

Dr. DR. CRUZ AGUILAR REMBERTO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión Educativa.

**TRUJILLO – PERÚ**

**2023**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las Instituciones Educativas son parte de un mundo constante en revolución, entendamos revolución como cambio; porque todo lo que existe está en movimiento, ejemplo, aparecen nuevas enfermedades, las formas de alimentarse son diferentes, el tipo de vestimenta que utilizan las personas es diversa de acuerdo al contexto o cultura, la forma de educación de las personas se convierte cada día que sea más constante e indefinida. Todas estas formas de vivir que van evolucionando en estos tiempos nos lleva repensar ¿qué deben hacer o qué función deben cumplir las Instituciones Educativas para contribuir con un estilo de vida mejor?

Las Instituciones Educativas en los diferentes países cada vez enfrentan diferentes retos y los retos que tienen cada Institución es diferente. Por ello, se está investigando de ¿cómo deben actuar o qué deben hacer ante los retos que enfrentan? Ante esto, cabe mencionar que los integrantes o miembros de una Institución Educativa son los elementos o recursos más importantes para dar solución a los problemas y trazarse nuevos retos o metas educativas. Como hace referencia este autor. Argyris (citado por Zevallos, 2019) Menciona el amaestramiento Institucional tiene lugar cuando los individuos dentro de una Institución experimentan una situación problemática e investigan dentro de ella en nombre de la Institución.

Las Instituciones al estar en este constante cambio, llegan a cometer errores al implementar nuevos programas, querer basarse por supuestos que no tiene importancia. Por consiguiente, la institución debe ser capaz de cuestionarse, para seguir desarrollándose y ser sustentable y sostenible. Por otra parte, amaestramiento institucional, denominado amaestramiento de circuito, se da cuando la institución es capaz de cuestionarse o autoevaluarse a sí misma como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación a cerca de la detección y corrección de dificultades.

En el Perú, las Instituciones Educativas experimentan diversas reformas, se trazan nueva visión al 2030 del Consejo Nacional de Educación. Ejerciendo responsablemente la libertad para construir emprendimientos personales y colectivos, los peruanos progresamos a lo largo de nuestra vida. En una sociedad democrática, justa, igualitaria e integral, convivimos y participamos en debates interculturales e intergeneracionales, promoviendo la diversidad en todas sus formas y salvaguardando la sostenibilidad ambiental.

Los proyectos personales, la convivencia, dialogo, democracia, equidad, respeto y valor de la diversidad y sostenibilidad ambiental son retos que si se puede trazar como institución. En estas dimensiones según (Carrión et al., 2022) se menciona al aprendizaje organizacional como un proceso de aprender al interior de una Institución involucrando la interacción del nivel de análisis individual con el colectivo, lo que va a conducir a lograr los objetivos planteados por la Institución.

Por otro, lado a nivel local <sup>17</sup> las Instituciones Educativas del del distrito de Pisuquia en el tema de investigación amaestramiento Institucional es poco tratado por los directores y los que integran la Institución como institución. El conocimiento de los integrantes poco se transformar en conocimiento como Institución. Al respecto dice Gómez y Jaramillo (2020) el aprendizaje organizacional va a permitir a las organizaciones a convertir el conocimiento individual en un conocimiento organizacional.

En la presente investigación al relacionar el amaestramiento de la institución con la invención directiva estaremos construyendo dimensiones para resolver problemas como de diálogo, convivencia, sostenibilidad, democracia, respeto de la diversidad, sigamos aprendiendo, prosperemos a lo largo de la vida, tengamos libertad, creamos proyectos personales y colectivos y equidad. Es por ello que nos planteamos el siguiente problema general: ¿Cuál es la función del aprendizaje organizacional en el desempeño directivo?

La presente investigación es relevante tratar porque encontraremos dimensiones que a través del aprendizaje como institución podamos trazarnos visiones diferentes que tengan sentido, coherencia y más que todo exista un compromiso por toda la comunidad educativa para lograrlo. Ya Sallán et al. (2020) nos decía que aprender en una organización depende en gran parte de cómo se comporta, como está estructurado organizacionalmente, su cultura y flexibilidad de sus directivos, y las inestabilidades del medio ambiente donde se desenvuelve la organización.

Es conveniente la tesis porque en nuestro contexto educativo las instituciones educativas pasan por una crisis de aprendizaje la institucional. Uno de estos motivos es la falta de conocimiento de cómo se puede mejorar, innovar y dar una educación. Hay desconocimiento, confusión y falta de compromiso con las metas trazadas como institución. Por consiguiente, todavía no hay una toma de decisiones con la seriedad del caso.

Es por ello, es primordial abordar el proceso de amaestramiento en las Instituciones Educativas desde una visión integradora de la organización del trabajo educativo en las

correspondientes instituciones. Es así, que mediará su desarrollo el amaestramiento y la invención directiva.

Ahora bien, la investigación contribuye a la innovación de la educación ya que crea y descubre el saber aprender individualmente y colectivo de los de los integrantes de toda la comunidad educativa.

Se ayuda a realizar una reflexión colectiva sobre su desempeño, brindando a los miembros institucionales la oportunidad de examinar si se alinean correctamente con la visión organizacional. A través de esto se busca activamente la mejora constante de las habilidades y conocimientos. También sirve como guía para la dirección de la organización hacia sus objetivos.

Esta investigación es notable por dos razones. Para empezar, ha elaborado una lista de temas relacionados con la formación organizativa y la invención directiva, que sirve como punto de referencia para futuras investigaciones destinadas a analizar esta conexión. Además, esta investigación tiene importancia para los establecimientos de educación pública, ya que ayuda en la adquisición de conocimientos y aptitudes modernos y, al mismo tiempo, mejora el desempeño laboral para abordar las expectativas sociales en constante evolución.

La institución educativa se beneficiará considerablemente de un nuevo paradigma que aprovecha la experiencia en liderazgo y el trabajo en equipo de un director preparado. Este enfoque único fomenta la colaboración y el aprendizaje cooperativo cada día, contribuyendo al logro de objetivos comunes en Educación (Huapaya, 2019).

En este trabajo académico nos pretendemos además lograr el siguiente objetivo general: Describir la función del aprendizaje organizacional en el desempeño directivo. Y como objetivos específicos a) Describir la función del liderazgo organizacional en el desempeño directivo. b) Describir la importancia de la retroalimentación con el desempeño directivo. c) Describir la importancia de una buena comunicación interpersonal en el desempeño directivo. d) Describir la importancia de toma de decisiones en el desempeño laboral en las Instituciones Educativas.

En la revisión interna de trabajos a nivel internacional se ha tenido conveniente mencionar los siguientes antecedentes, como el trabajo de Marcillo (2020) El objetivo de este estudio fue establecer incidencia de la competencia digital en el aprendizaje organizacional docente en tiempos de pandemia de Ventanilla, 2020. se utilizó una

metodología sustantiva de diseño no experimental, correlacional, que siguió un enfoque cuantitativo. El cuestionario sirvió como instrumento principal para la recolección de datos. Para fines de validación, los especialistas en el campo evaluaron la competencia de los ítems y los cálculos de confiabilidad se basaron en el Alfa de Cronbach. En medio de la pandemia de Ventanilla de 2020, una encuesta reveló que el aprendizaje organizacional de los docentes se vio muy afectado por su competencia digital. Los resultados fueron respaldados por análisis estadístico; específicamente, Desviación ( $\chi^2 = 80,808$ ) demostró un valor p de menos de 0.05, y el R cuadrado de Nagelkerke (0.469) reveló que el modelo sugerido podría explicar el 46.9% de la variable dependiente. Un examen más detallado de los datos ilustró que la alfabetización tecnológica (Wald=4.312,  $p=0.000<0.05$ ).

Rodríguez y Herrera (2002) Utilizando un enfoque descriptivo-evaluativo, no experimental, los autores del artículo se propusieron revelar el comportamiento de los grupos de investigación universitarios como organizaciones de aprendizaje. Su investigación buscó determinar los factores detrás del desarrollo del aprendizaje en estos grupos a través del uso de diversas herramientas como encuestas, entrevistas, observación participante y análisis de redes sociales. Para validar sus hallazgos, utilizaron una triangulación de estos instrumentos. Se utilizaron software especializados como MaxQDA y Ucinet para analizar los resultados obtenidos a través de métodos mixtos de investigación. En última instancia, el estudio reveló algunas conclusiones valiosas con respecto al comportamiento de los grupos de investigación universitarios como organizaciones de aprendizaje. Las instituciones educativas, y específicamente los grupos de investigación, fueron examinados en un estudio para determinar su comportamiento como organizaciones que aprenden y crean redes.

López y De la Garza (2018) En un esfuerzo por descubrir cómo la tecnología implementada por los residentes de pregrado afecta el aprendizaje organizacional y la realización personal en el sector industrial, el objetivo de esta pieza fue proporcionar información. La metodología consistió en ensamblar un grupo muestra de 220 estudiantes universitarios del estado mexicano de Guanajuato. Se utilizaron métodos cuantitativos, observacionales, explicativos y transversales, y se midieron cuidadosamente las variables encuestadas. La prueba de hipótesis condujo al desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). En el estado de Guanajuato, México, el modelo SEM revela que la incorporación de tecnología tiene un impacto sustancial y afirmativo en el aprendizaje organizacional de los residentes de pregrado. En consecuencia, el aprendizaje

organizacional de los pasantes industriales también tiene un efecto positivo y notable en sus niveles de satisfacción personal. Este estudio inicia un intercambio sobre la aplicación de la tecnología, el aprendizaje organizacional y la satisfacción profesional de los estudiantes universitarios en Guanajuato.

En cuanto a los antecedentes nacionales mencionaremos el trabajo de Munguia (2021) el objetivo fundamental fue explorar la conexión entre la gestión estratégica y el aprendizaje organizacional tal como lo percibe su cuerpo docente. Su investigación, que empleó un enfoque descriptivo y un diseño correlacional no experimental, empleó cuestionarios individuales para cada variable. Los resultados indicaron una relación estadísticamente importante entre los dos factores, con correlaciones de moderadas a favorables en gran medida. En general, el estudio encontró que la gestión estratégica y el aprendizaje organizacional estaban correlacionadas.

Reyes (2019) planteó como objetivo establecer la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la visión de una escuela que aprende de la Institución Educativa N° 80891 “Augusto Alberto Alva Ascurra”, del distrito Víctor Larco Herrera – Trujillo. Utilizando un diseño correlacional descriptivo, nuestro estudio incorporó dos instrumentos clave: Una escala de evaluación que tenía como objetivo medir el nivel de Aprendizaje Organizacional junto con la visión de una escuela que aprende. Impresionantemente, el significativo y fuerte coeficiente de correlación de 0,99, derivado del análisis de Spearman, demostró efectivamente una correlación entre las variables antes mencionadas.

Ángeles (2021) El propósito fue determinar la relación de la gestión por procesos y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra, 2020. La investigación se realizó a través de un enfoque cuantitativo del tipo no experimental, transversal y correlacional. Durante este estudio se aplicaron dos instrumentos relacionados con la gestión de procesos y un cuestionario sobre aprendizaje organizacional. Después de realizar análisis de validez de contenido y juicio de expertos, los resultados indicaron una validez de constructo para la variable de aprendizaje organizacional, respaldada por un índice de Kayser Meyer Olkin (KMO) de 0,738. Además, la variable de gestión de procesos obtuvo una alta confiabilidad, con una puntuación de 0,946 sobre 1, mientras que la variable de aprendizaje organizacional obtuvo una puntuación confiable de 0,945. En última instancia, la investigación observó una correlación notable entre la gestión de procesos y el aprendizaje organizacional.

Y en cuanto a los antecedentes regionales y locales se visto por conveniente mencionar a Guevara (2020) realizada con el propósito <sup>8</sup> **elaborar una estrategia organizacional para mejorar el desempeño directivo en la institución educativa “Augusto Salazar Bondy” del distrito de Cajaruro.** Se emplearon métodos empíricos, consistentes en técnicas de observación, cuestionario y entrevista, en línea con una perspectiva metodológica mixta y sociocrítica. La validación de la recopilación de datos estuvo a cargo de Expert Judgement y se distribuyó a 15 educadores, 30 tutores y 20 estudiantes de secundaria. Los hallazgos indicaron que, en el ámbito de mejorar el aprendizaje a través de métodos pedagógicos, la mayoría de los instructores no recibieron ningún respaldo gerencial en la creación de materiales pedagógicos. Para abordar el problema, hemos ideado un enfoque de dos pasos: una fase de instrucción y una fase de desarrollo de habilidades. En última instancia, hemos descubierto evidencia de que el liderazgo inadecuado (personal y colectivo) y las prácticas administrativas restringidas se centraron en la enseñanza de memoria en lugar del crecimiento educativo.

En términos de las variables que se exploran, elegimos definiciones que tienen la información más actualizada o contienen referencias particulares. Es importante que todos los grupos de edad, incluidos los adultos, tengan acceso a oportunidades de aprendizaje que les permitan seguir progresando. Al implementar políticas y estrategias institucionales, establecer alianzas sólidas a nivel local, regional, nacional y global, realizar investigaciones con el máximo cuidado para garantizar la calidad y proporcionar fondos adicionales para apoyar iniciativas destinadas a mejorar la calidad educativa, podemos lograr avances significativos. en esta zona (Rivera-Porras, 2019).

El aprendizaje organizacional es un componente crucial que convierte los detalles en conocimiento, aumentando así la productividad dentro de una empresa. Se basa en la teoría, con explicaciones ofrecidas para sus diversas formas.

Según Alzate <sup>13</sup> et al. (2020), **la capacidad de las empresas para organizar y procesar la información es crucial para la generación de nuevos conocimientos.** Cuando esto se hace <sup>12</sup> individualmente o en equipo, culmina en el desarrollo de una cultura que promueve **la creación de nuevos productos, servicios y la mejora de los procesos** existentes. En esencia, esto ayuda a las empresas a mantenerse competitivas. El aprendizaje suele verse como un proceso interno que tiene lugar dentro de una organización. Gómez y Jaramillo (2020) coinciden en que una empresa se beneficiará significativamente de dicho proceso a través de una mejor comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones. El aprendizaje



organizacional es más que solo educativo; se convierte en una herramienta estratégica para el crecimiento empresarial, proporcionando una valiosa fuente de habilidades y recursos que ayudan a distinguir las marcas individuales en el mercado. En definitiva, este se convierte en el secreto mejor guardado de las empresas cuya plantilla está en constante aprendizaje y crecimiento a través de programas de formación profesional.

Según Carrión et al. (2022), la práctica del aprendizaje organizacional implica el esfuerzo colectivo de todos los miembros de una empresa para producir un resultado futuro positivo. Por lo tanto, la colaboración en equipo es una herramienta vital para que las empresas logren y mejoren los resultados deseados (p. 35). En la era actual, las empresas se están volviendo cada vez más estratégicas, eficientes e innovadoras al utilizar la tecnología para difundir el conocimiento, lo que se traduce en ahorros de costos para la capacitación. Según la descripción de Rivera-Porras (2019), el concepto de aprendizaje organizacional tiene dos ramas: una se refiere a las alteraciones que realizan las instituciones para adaptarse a su entorno, mientras que la otra rama engloba las acciones que realizan las instituciones para transformarse a sí mismas y a su entorno (pág. 81). En tales casos, las organizaciones abordan la primera corriente para abordar sus problemas cotidianos y mantenerse sostenibles en el mercado, mientras que la segunda corriente se refiere a la transformación e innovación de sus productos/servicios para mantenerse por delante de sus competidores. Muchas empresas están preocupadas por los gastos de capacitación, sin considerar su potencial rentabilidad y beneficios. Por lo tanto, es crucial que la capacitación sea objetiva, ya que al final puede tener un gran impacto en la productividad laboral.

Sallan et al. (2020) afirman que la efectividad del aprendizaje organizacional está estrechamente ligada al plan estratégico de una organización. En pocas palabras, el aprendizaje organizacional puede fomentar la capacidad de toma de decisiones entre los empleados e inspirar un sentimiento de orgullo por sus contribuciones a la empresa (p. 135). El aprendizaje organizacional implica convertir información en conocimiento a través de características específicas. En primer lugar, no es casual, sino que requiere un plan y una ejecución estratégica para mantener el equilibrio entre la organización y el entorno que la rodea. En segundo lugar, el aprendizaje ocurre en tres niveles distintos: individual, grupal y organizacional, por lo que debe adaptarse a las necesidades de cada colaborador. En tercer lugar, es práctico y tiene sus raíces en problemas reales del lugar de trabajo, lo que promueve el desarrollo de habilidades y actitudes clave. En cuarto lugar, se basa en el trabajo en grupo y fomenta el intercambio de ideas para identificar, crear y evaluar soluciones a problemas

en el lugar de trabajo. En quinto lugar, facilita la autoevaluación continua de las organizaciones a través de comentarios constructivos. En sexto lugar, requiere una evaluación constante para identificar aspectos útiles del comportamiento organizacional y ajustar las estrategias de aprendizaje según sea necesario. Finalmente, es fundamental que las organizaciones reconozcan el papel de la comunicación en el proceso de aprendizaje, ya que ayuda a transmitir y analizar información de fuentes externas. En resumen, si bien los procesos administrativos son importantes, la comunicación no debe excluirse de la estrategia de aprendizaje de una organización.

Mencionado por (Angulo et al., 2021), Argyris y Schön (1978) discutieron dos tipos de aprendizaje organizacional, a saber, aprendizaje de ciclo único y aprendizaje de ciclo doble. El aprendizaje de ciclo único involucra las modificaciones y medidas correctivas ejecutadas por los constituyentes de la organización en términos de las premisas o normas preexistentes en su entorno. Por el contrario, el aprendizaje de doble ciclo requiere el establecimiento de premisas o normas novedosas para hacer frente a la situación actual. Ambos tipos de aprendizaje facilitan una alteración perpetua de las reglas de la empresa para cerrar la brecha entre estos dos conceptos, buscando la congruencia. (p.81) Según Sallán et al. (2020), McGill, Slocum y Lei (1992) propusieron que las organizaciones pueden aprender de dos maneras. El primero, al que llamaron aprendizaje adaptativo, implica alterar la organización para adaptarse mejor al entorno. Por otro lado, el aprendizaje generativo implica realizar cambios drásticos en la estructura, la estrategia y los sistemas organizacionales para transformar el entorno. Esta visión sobre el aprendizaje organizacional se detalló en la página 81. Para obtener un resultado determinado, el aprendizaje adaptativo prioriza la efectividad organizacional. Por otro lado, el aprendizaje generativo mejora la capacidad creativa, permitiendo a los miembros del equipo presentar una propuesta de valor holística en el ámbito de los recursos humanos.

La teoría de la Quinta Disciplina de Peter Senge, a la que se hace referencia en el trabajo de Huapaya de 2019, destaca la importancia de las tareas sutiles de aprendizaje organizacional para fomentar la innovación, la creatividad y la configuración efectiva de estrategias y políticas. El propio Senge escribió que "la organización que continuamente aprende su capacidad para crear resultados verdaderamente desea y nutre las nuevas y amplias formas de pensar" (1992, p. 179). Este proceso de aprendizaje continuo implica que los empleados mejoren continuamente sus capacidades y busquen el aprendizaje permanente, aspecto clave de la organización inteligente. El dominio personal, como lo

describe Senge (1992), refleja el crecimiento y el aprendizaje de los individuos que expanden continuamente su aptitud para lograr los resultados deseados en la vida.

Cultivando creativamente la tensión entre la visión y la realidad, el dominio personal es una disciplina de crecimiento que supera las habilidades. Su objetivo es expandir la capacidad personal para lograr los resultados deseados y crear un ambiente de trabajo propicio para el crecimiento y desarrollo de todos los miembros con las metas y propósitos esperados. Sin embargo, el dominio personal puede crear dificultades para las organizaciones si se vuelven demasiado contundentes para promoverlo entre sus empleados, según Jiménez-Cruz (2019). En lugar de ello, esta disciplina debe fomentar una atmósfera en la que se practiquen rutinariamente los principios del dominio personal. Esto implica construir una cultura de trabajo en la que las personas se sientan cómodas compartiendo sus visiones, comprometiéndose con sus valores y discutiendo los aspectos negativos de sus situaciones actuales que buscan superar. Nuestros modelos mentales, tal como los define Rivera-Porras (2019), son suposiciones, generalizaciones e imágenes profundamente arraigadas que influyen tanto en nuestra percepción del mundo como en nuestras acciones.

Participar en conversaciones abiertas es una característica clave de los modelos mentales. Es importante equilibrar la indagación con la persuasión, permitiendo que las personas expresen sus pensamientos y sometiéndolos a la influencia de los demás.

En el ámbito de las organizaciones inteligentes, una visión compartida clara es de suma importancia, ya que sirve como catalizador para el aprendizaje al infundir enfoque y energía. De hecho, como destacan Senge (1992) y Huapaya (2019), la capacidad de crear se potencia significativamente cuando a los colaboradores les apasiona lograr una visión compartida. Esto implica no solo ser consciente de las propias aspiraciones y capacidades, sino también atreverse a desafiar las normas y paradigmas existentes para labrarse un camino único. Para facilitar dicho aprendizaje, las empresas modernas deben priorizar el aprendizaje en equipo, lo que implica reconocer y gestionar los obstáculos de la inteligencia colectiva (Peña, 2020, p. 56).

Para fomentar el aprendizaje en equipo, el diálogo es clave. Compartir ideas entre compañeros de equipo permite escuchar una gama más amplia de perspectivas y describir percepciones que pueden haberse pasado por alto anteriormente. El trabajo en equipo eficaz se desarrolla en la alineación de objetivos hacia un resultado deseado, en lugar de motivos egoístas como el beneficio personal o la gestión agradable. Como describe Senge (1992),

para que una organización prospere, debe funcionar como un sistema cohesivo en el que todas las partes trabajen juntas y dependan unas de otras para lograr un objetivo común (p. 261).

Según el autor, las funciones sistemáticas forman un sistema social dentro de las empresas, que operan en espacios de trabajo designados.

El dominio de la organización radica en el liderazgo, según Ruíz (2022). Afirma que sus métodos son convencionales, con directivas claras y manipulaciones bien intencionadas para unir a los miembros y lograr objetivos colectivos. Esto se indicó en la página 418.

Según García-Martínez et al. (2022), el acto de liderazgo es dirigir un cuerpo colectivo hacia la realización de una visión o el establecimiento de objetivos (p. 385). Naturalmente, no hace falta decir que la aptitud para liderar en una corporación tiene una importancia inmensa, ya que encarna la habilidad de dirigir un equipo hacia la organización y diseñar planes para el progreso y la prosperidad de dicha empresa.

Bazán-Ramírez et al. (2022) define la retroalimentación, donde las acciones tienen el poder tanto de contrarrestar como de reforzarse entre sí conceptualmente (p. 97).

Las opiniones de los demás son integrales en este mundo, según él. Los trabajadores solo pueden crecer en confianza y autoeficacia a través de las oportunidades que se les brindan. La retroalimentación organizacional es la clave para reconocer estructuras recurrentes.

Las transacciones entre jefes y colaboradores incorporan conocimientos, habilidades y sentimientos, por lo que la comunicación es un proceso unificador según Martínez (2020).

El buen diálogo es crucial y la comunicación es la clave para llegar a él; la falta de comunicación adecuada entre la gerencia y los empleados conduce a problemas potenciales. Una buena comprensión de la historia, el contexto, las prácticas sociales y las expresiones respectivas es fundamental para facilitar un diálogo productivo en una organización. La comunicación no es un mero reflejo de la realidad: desempeña un papel formativo en la configuración y el gobierno del proceso organizativo.

Sarmiento y Ríos (2017) describen la toma de decisiones como el procedimiento de analizar y elegir entre diversas alternativas para determinar el mejor curso de acción (p. 237). Este proceso implica utilizar conocimiento, derivado directamente del responsable, quien tiene información contextual y la capacidad de seleccionar acciones ventajosas para la empresa.

La fuerza de las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa y el arte de la persuasión son fundamentales para conducir a las instituciones educativas hacia el logro de los objetivos trazados en los proyectos educativos institucionales según la definición del Minedu de 2014, que enfatiza en orientar a los integrantes hacia una única visión compartida. (pág. 12).

Inspirándonos en esta definición, avanzaremos a través de una interpretación progresiva del desarrollo del concepto de percepción y, en última instancia, remodelaremos esta definición para que se adapte mejor a nuestra investigación actual. Según la investigación de Cuadrado et al. (2020), la percepción sigue la psicología clásica de Neisser y es vista como un proceso activo y constructivo. Antes de analizar nueva información, un individuo implementa su conocimiento existente a través de un esquema de información anticipatoria. Esto permite una comparación efectiva con dicho estímulo y puede conducir a su aceptación o rechazo. Este proceso depende en gran medida de la información aprendida previamente.

La interpretación de la percepción en la psicología contemporánea implica una amplia gama de actividades y procesos asociados a los estímulos sensoriales que recibimos. A través de estos procesos recopilamos información sobre nuestro entorno, nuestras acciones e incluso nuestros estados internos, tal como lo describen Ovejero y Morales (2019). Generalmente, la percepción es vista como una función cognitiva que permite al organismo humano recibir, analizar y comprender información externa a través de los sentidos. En cuanto al desempeño gerencial, “es principalmente un ejercicio de autoridad de algunos individuos, que influyen en toda la organización y todos sus integrantes”, como lo expresan Armenta y Domínguez (2021). Así, el liderazgo se entiende como la forma en que una determinada autoridad dirige una institución, con el potencial de impactarla positiva o negativamente.

En palabras de Reyes (2019), la gestión eficaz implica conducir a un equipo hacia un punto final deseado a través de enfoques no coercitivos. Reyes enfatiza que el verdadero liderazgo no deja a las personas sintiéndose inseguras o solas. Más bien, un líder experto maximiza los recursos disponibles y asegura la estabilidad a largo plazo (p.12). Esta evaluación del liderazgo de Miranda subraya la importancia de la persuasión y la negociación, así como la planificación estratégica con visión de futuro. Los líderes siempre deben considerar cómo sus acciones afectarán el futuro y esforzarse por implementar estrategias que produzcan resultados duraderos.

En la misma línea, 'Liderazgo' fue definido por Carnegie (2022) como "un vínculo de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por incorporar cambios genuinos e igualitarios que reflejen objetivos compartidos" (p.102). Al examinar estos marcos, es evidente que la creación de enmiendas, la falta de fuerza y el ejercicio de la influencia son los elementos principales del liderazgo. Además, otros han subrayado la importancia de la persuasión, la interacción y el cultivo de un sentido de visión y cultura para ser un líder eficaz. En conjunto, el liderazgo debe considerarse como el proceso de influencia recíproca mediante el cual los líderes y aliados trabajan juntos para reconfigurar y renovar la misión, la visión y la cultura de la organización hacia los objetivos que acordaron de antemano. En última instancia, la calificación de desempeño de un gerente sirve como un espejo para que los trabajadores de las instituciones educativas reciban comentarios que pueden aceptar o rechazar, determinados por las propuestas que se les presentan, así como por la empatía y la destreza administrativa de sus directores.

Un Conjunto de Seis Competencias para el Buen Desempeño Gerencial: Comprender las dimensiones del Marco para el Buen Desempeño Gerencial es crucial para llevar a cabo el proceso de reforma escolar. Estas competencias constituyen un área específica de actuación directiva y se componen de seis actuaciones esenciales. Los dominios trabajan juntos de manera dinámica, formando un todo integrado e interconectado. Esta relación de interdependencia significa que cada competencia influye en el desarrollo de las demás, destacando su importancia en las actividades del gerente.

La mejora del aprendizaje se basa en procesos de gestión y pedagógicos eficaces. La primera dimensión, Gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes, engloba competencias relacionadas con la implementación de la reforma escolar, la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y las comunidades. También implica evaluar la gestión de la institución. La segunda dimensión, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, se enfoca en desarrollar la profesionalidad docente y brindar apoyo sistemático a los docentes, priorizando la diversidad y la inclusión. La gestión eficaz implica la descentralización y la responsabilidad compartida, así como la construcción de consenso entre los miembros de la organización. La relación entre directores y colaboradores es crucial para el progreso de la institución, y sus propósitos deben estar fuertemente conectados con la visión y misión de la escuela.

La colaboración entre el director y el consenso es vital para el buen funcionamiento de la empresa. Cuando uno de ellos está ausente, la cadena de eficacia se interrumpe. Es la cooperación mutua entre la escuela y su comunidad lo que produce resultados exitosos. El director juega un papel crucial en la formación y evolución de la visión de la institución. Este proceso requiere un esfuerzo intencional y unificado entre el director y los colegas, donde las perspectivas individuales se fusionan en una imagen compartida de su futuro deseado. Durante este recorrido, se exploran diversas nociones como los objetivos y la naturaleza de la organización, la naturaleza humana, la función de la familia y el estado, y la enseñanza y el aprendizaje. Estas diferencias en valores y creencias dan lugar a diferentes ideas sobre cómo puede progresar la organización.

Nuevas perspectivas emergen gradualmente durante el proceso de cultivar visiones compartidas. Estas visiones son el resultado de individuos que se unen y comparten verdaderamente sus pensamientos, lo que permite un crecimiento natural de las ideas (Chamorro, 2005, p. 115). La visión del líder juega un papel crucial en su capacidad para exhibir compromiso, alistamiento, cumplimiento formal y cumplimiento a regañadientes. La visión periférica permite la asimilación de posibles respuestas de gestión por parte de competidores y otros sectores relevantes, tanto directa como indirectamente involucrados. A través del esfuerzo del director, la cultura se construye y transforma. Según la cita de Schein del Minedu (2014), los directores son los responsables de iniciar y revitalizar la cultura.

Con una visión fuerte y dinámica y una motivación inquebrantable para intervenir en el proceso cultural, un director es esencial para volver a encarrilar a un grupo disfuncional. Solo así se podrán promover los cambios necesarios y olvidar los supuestos culturales, permitiendo la adopción de otros nuevos.

## II. MÉTODOS

El presente estudio, según su finalidad, es una investigación básica o teórica, porque se orientó en la indagación que permitió el enriquecimiento del marco teórico, a través de teorías científicas, las cuales brindaron la consistencia teórica a la investigación. Por otro lado, por su intención fue bibliográfica, porque el estudio se centró en hallazgos que determinaron la indagación bibliográfica, el cual, brindó la literatura científica diversa al estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

La investigación utilizó el método descriptivo, porque se centró en la descripción de la variable estudiada, la cual se fue enriqueciendo teóricamente a través de diversas fuentes, que permitieron lograr la consolidación teórica. Así mismo, se utilizó el método bibliográfico, porque las fuentes utilizadas responden a las citas y referencias vinculadas al estudio. Finalmente se utilizó el método documental, porque permitió analizar la documentación para garantizar el sustento teórico al estudio (Gallardo, 2017).

El estudio, utilizó como técnica, para el recojo de información, a la revisión bibliográfica, análisis documental y revisión de gabinete, las cuales brindaron la información que permitió describir y consolidar la teoría científica (Baena, 2017).

Por otro lado, la información recogida, se realizó utilizando los instrumentos de fichas bibliográficas y de resumen, las cuales permitieron extraer la información relevante asociada a los componentes de la variable en investigación, que además está asociada a los objetivos del estudio (Tacillo, 2017).

El estudio, en relación a la ética investigativa, se centró, según, (Hernández & Mendoza, 2018), bajo los siguientes principios:

Principio de autenticidad, porque se consideró información auténtica basada en datos que reflejan la realidad del estudio, el cual le otorga originalidad a la investigación.

Principio de confidencialidad, porque la información consignada en el estudio no divulga datos personalizados, por el contrario, la información revela datos generales y conclusiones a las que arribaron las fuentes consultadas.



Principio de derecho de autoría, porque la información consignada, respetó la autoría de las fuentes consultadas, a través de la citas y referencias utilizando las normas APA séptima edición.

Principio de beneficencia, porque la información recabada, permitirá ser utilizada en beneficio de mejorar los niveles de comprensión lectora en el nivel secundaria.

El presente estudio, se somete a las normales legales vigentes de la universidad, en el programa de segunda especialidad, para efectos de aprobación y sustentación de la investigación.

### III. CONCLUSIONES TEÓRICAS

El presente trabajo de investigación, luego de la indagación bibliográfica y revisión de diversas fuentes, considera las siguientes conclusiones teóricas, las cuales guardan estrecha relación con los objetivos propuestos: Describir la importancia del aprendizaje organizacional en el desempeño directivo.

Primera: La función del liderazgo organizacional en el desempeño directivo en las instituciones educativas es esencial para asegurar el éxito y la mejora continua en el ámbito educativo. Un líder efectivo debe ser capaz de guiar a su equipo, fomentar una cultura colaborativa y profesional, y generar compromiso organizacional docente para lograr los objetivos establecidos.

Segunda: El liderazgo organizacional en el desempeño directivo en las instituciones educativas se puede describir como un conjunto de habilidades y prácticas que permiten a un líder dirigir, guiar e influir en su equipo para alcanzar los objetivos educativos. Un líder pedagógico es un director capaz de conocer y comprender las necesidades de su equipo, así como promover una cultura de colaboración y compromiso en el ámbito educativo. Entre las prácticas clave del liderazgo efectivo en el desempeño directivo se encuentran las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Esto implica fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y el intercambio de ideas entre los miembros del personal, así como establecer objetivos claros y realistas. Además, un líder efectivo en el ámbito educativo debe ser capaz de tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios constantes en el entorno educativo.

Tercero: Una buena comunicación interpersonal en el desempeño directivo es esencial para el éxito de cualquier organización. Permite prevenir conflictos, minimizar errores, aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, y mejorar las relaciones interpersonales entre el personal. Por lo tanto, es fundamental que los directivos desarrollen habilidades de comunicación efectiva para liderar de manera exitosa a sus equipos y alcanzar los objetivos de la empresa.

Cuarto: la importancia de la toma de decisiones en el desempeño laboral radica en varios aspectos. Uno de ellos es que permite conocer el grado de cumplimiento

de objetivos individuales, lo que a su vez ayuda a medir el rendimiento, analizar la conducta y la obtención de resultados en el trabajo. Además, la toma de decisiones y la participación de los empleados conducen al aumento de las utilidades. La innovación en el centro laboral también se ve impulsada por la toma de decisiones efectiva, lo que puede conducir a mejores prácticas y soluciones para los desafíos laborales. Otro aspecto importante es que tanto la toma de decisiones como la organización laboral se basan en la facultad de delegar tareas y responsabilidades. Esto no significa dar más trabajo o responsabilidad a los profesores, sino distribuir adecuadamente las tareas y permitirles tomar decisiones que puedan mejorar su desempeño y el de la organización en general.

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.uct.edu.pe">repositorio.uct.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
3	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.dspace.unitru.edu.pe">www.dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

<1 %

10

[pt.scribd.com](https://pt.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

11

[moam.info](https://moam.info)

Fuente de Internet

<1 %

12

[www.theibfr.com](https://www.theibfr.com)

Fuente de Internet

<1 %

13

[www.atlas-afmi.fr](https://www.atlas-afmi.fr)

Fuente de Internet

<1 %

14

[www.descubridores.com](https://www.descubridores.com)

Fuente de Internet

<1 %

15

[worldwidescience.org](https://worldwidescience.org)

Fuente de Internet

<1 %

16

[www.mineduc.cl](https://www.mineduc.cl)

Fuente de Internet

<1 %

17

[alicia.concytec.gob.pe](https://alicia.concytec.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

18

[de.slideshare.net](https://de.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

19

[intellectum.unisabana.edu.co](https://intellectum.unisabana.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

20

[repository.unad.edu.co](https://repository.unad.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

21 [www.amazon.com](http://www.amazon.com)  
Fuente de Internet

---

<1 %

22 [www.isotools.org](http://www.isotools.org)  
Fuente de Internet

---

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 9 words

Excluir bibliografía

Activo

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

**/0**

COMENTARIOS GENERALES

**Instructor**

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18