

<https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.791>

# Evaluación del impacto del aprendizaje organizacional en la formación docente

Elizabeth Raquel Chávez Castillo  
<https://orcid.org/0009-0004-3490-8292>  
echavezc1@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

Mirtha Betsabé Chávez Castillo  
<https://orcid.org/0009-0002-8113-7131>  
mchavezca20@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

Rebeca Lizeth Chávez Castillo  
<https://orcid.org/0009-0003-4565-1456>  
rchavezca@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Piura, Perú

Miguel Ernesto Arce Otoyá  
<https://orcid.org/0009-0003-1096-6626>  
marceo@buro.com.pe  
Universidad de Piura  
Piura, Perú

Recibido (06/12/2023), Aceptado 09/01/2024)

**Resumen:** La investigación aborda el desafío de mejorar la comprensión lectora en estudiantes de secundaria, considerando las brechas educativas. Se aplicó el programa "Leo y comprendo" en una institución educativa, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño cuasiexperimental. Dicho programa desarrolla estrategias didácticas de comprensión lectora potenciadas con principios de la Programación Neurolingüística. La población fueron estudiantes de cuarto grado de secundaria de la ciudad de Piura en Perú, con una muestra no probabilística. La recolección de datos se realizó mediante pruebas de comprensión lectora con 20 preguntas. Los resultados indicaron que el grupo experimental obtuvo un rendimiento superior al grupo de control. En conclusión, el programa demostró un efecto significativo en la mejora de la comprensión lectora, respaldado por el análisis estadístico. La investigación resalta la relevancia de estrategias específicas para abordar la comprensión lectora en entornos educativos.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, desempeño docente, educación.

## Evaluation of the impact of organizational learning on teacher training

**Abstract.-** Organizational learning is a continuous, adaptive process through which an organization improves its ability to achieve its objectives and goals. In this work, the impact of organizational learning on the performance of teachers in public institutions has been evaluated. It was carried out with a quantitative approach, a descriptive-explanatory, correlational design and a sample made up of 120 basic education teachers. The results revealed that there is a positive correlation between both variables and therefore, institutions must focus on the acquisition of knowledge, skills, perspectives and practices that allow them to face and adapt to changes in their environment, as well as improve their performance. the long of the time.

**Keywords:** organizational learning, teaching performance, education.



## I. INTRODUCCIÓN

El aprendizaje y el crecimiento son esenciales para las organizaciones que quieren adaptarse a los cambios del entorno y la gestión puede ayudar a promoverlo a través de la creación de un ambiente de aprendizaje y desarrollo. A esto debemos agregar que el aprendizaje organizacional debe basarse en el aprendizaje individual por lo que cada individuo debe estar abierto a aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos [1]. De esta manera, los colaboradores pueden desarrollar su creatividad y resolver problemas de forma efectiva. En otras palabras, el aprendizaje organizacional es un proceso que se basa en el aprendizaje individual y las organizaciones que promueven el aprendizaje individual son las que tienen más probabilidades de éxito.

Las instituciones educativas públicas también están sujetas a los cambios del entorno; por eso, es importante que los docentes tengan las habilidades y competencias necesarias para responder a estas necesidades. Los docentes son los facilitadores del conocimiento; es decir, son los encargados de proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para aprender; ya que los estudiantes no solo necesitan recordar lo que saben, sino que también deben ser capaces de juzgar, pensar, decidir, crear y reforzar que les permitan innovar y para que los docentes puedan cumplir con este objetivo, es necesario proporcionarles un entorno adecuado.

Asimismo, es fundamental que los profesores desarrollen la capacidad de aprender de forma continua, por lo que un programa de estrategias basadas en las cinco disciplinas [2] puede ayudar a los docentes a mejorar su rendimiento laboral de varias maneras; por ello, el presente estudio aborda la importancia de desarrollar el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo, centrado principalmente en mejorar el desempeño de los docentes de educación básica. La aplicación de estrategias diseñadas con este objetivo no solo pretende mejorar el desempeño de los docentes de manera inmediata, sino también proporcionarles recursos fundamentales para su ejercicio tanto dentro como fuera del aula.

## II. DESARROLLO

El aprendizaje organizacional cobra una relevancia especial en el desarrollo profesional de los docentes. El proceso de aprendizaje, entendido como la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, se convierte en un pilar fundamental para mejorar la práctica pedagógica y promover la eficacia en el aula [3]. En este contexto, el aprendizaje organizacional implica no solo la acumulación de saberes individuales, sino también la capacidad del colectivo docente para compartir y aplicar dicho conocimiento en la resolución de problemas educativos y en la implementación de soluciones innovadoras. Es un proceso dinámico que involucra la interacción de diferentes aspectos del saber, adaptándose constantemente a las demandas cambiantes del entorno educativo. De esta manera, el aprendizaje organizacional se posiciona como un componente esencial en la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, promoviendo la mejora continua de las prácticas pedagógicas y la actualización constante de las habilidades y competencias docentes [4].

El aprender, además de presentar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, es un accionar social que generalmente se expresa y se lleva a cabo en las organizaciones, permitiendo el acopio e integración de diferentes saberes y habilidades en la comunidad. La idea es que las personas aprendan de otras personas y todos trabajen hacia un objetivo común. Es importante saber que, si bien el aprendizaje es un proceso, este es gradual y por lo tanto lleva mucho tiempo para desarrollarse; este cambio también es importante para el éxito, se recomienda incluirlo en el modelo de negocio ya que es un lugar importante para el cambio. Por otro lado, se combinan los dos tipos de aprendizaje (el primero): el aprendizaje individual simple, que ocurre cuando las actividades de las unidades de estudio difieren. El segundo se llama el doble ciclo de aprendizaje de una persona, que se refiere al hecho de que la curva de aprendizaje afecta en gran medida sus pensamientos, patrones, etc. [5].

También se encuentra el aprendizaje de bucle simple, que se define como aquel en el que no se modifican las características de la teoría utilizada, sino que se centra en los errores y busca subsanarlos. Además, el aprendizaje de bucle doble es considerado de alto nivel porque reorganiza la teoría utilizada con el objetivo de reestructurar el sistema. La forma más efectiva de obtener una ventaja competitiva es implementar un aprendizaje de bucle doble en la organización. Este método tiene como objetivo rediseñar los procesos desde el nivel operativo hasta el estratégico, es decir, desde lo manual hasta lo mental, y reorganizar los sistemas de manera integral [6].

#### A. El aprendizaje organizacional

Se crea entre las personas de la empresa u organización, ya que la organización debe ser el lugar donde cada individuo desarrolla sus capacidades y crean los productos que necesita, permitiendo determinar el modelo. Además, brinda autonomía para la investigación colaborativa, lo que permite que las personas continúen aprendiendo juntas [7]. De esta forma, el aprendizaje organizacional se convierte en un método de adquisición, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento encaminado a mejorar la capacidad de la organización para trabajar y gestionar su comportamiento [5]. Ante los cambios en la naturaleza y el ritmo del entorno, la gestión del aprendizaje se fundamenta porque el propósito de esta gestión es adaptarse al nuevo entorno. La propiedad también es primordial para la sostenibilidad de las instituciones que no son lo suficientemente grandes para sobrevivir a largo plazo. Es importante desarrollar un aprendizaje constante en la institución lo que permitiría dar lugar a la teoría de las organizaciones inteligentes. Uno de los investigadores que propone esta teoría, la presenta en su obra *La Quinta Disciplina*. Esta teoría tiene una perspectiva holística y su énfasis en el aprendizaje continuo ofrecen un marco conceptual sólido para abordar los desafíos contemporáneos y fomentar la adaptabilidad en entornos organizativos complejos [7]. En el ámbito educativo, esta teoría puede proporcionar herramientas valiosas para lograr que las escuelas promuevan el crecimiento holístico del alumnado y docentes.

Las organizaciones inteligentes pueden aprender y adaptarse continuamente, promoviendo la innovación y la resolución efectiva de problemas [7]. Al incorporar las cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje compartido, visión compartida y pensamiento sistémico, las organizaciones pueden desarrollar una visión compartida que alinee los objetivos individuales con los objetivos organizativos, fomentando así el compromiso y la colaboración. El aprendizaje en equipo se convierte en un vehículo esencial para la mejora continua, permitiendo que el conocimiento colectivo influya en las decisiones y acciones organizativas.

#### *Las cinco disciplinas*

Convertir una institución en organización inteligente requiere de cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. La primera disciplina hace referencia al desarrollo continuo de las habilidades personales y profesionales, promoviendo el crecimiento individual que contribuye al éxito organizativo. Los modelos mentales, la tercera disciplina, se centran en la necesidad de reconocer y cuestionar los supuestos y creencias subyacentes que guían el pensamiento y el comportamiento organizativo. La construcción de una visión compartida implica la creación colectiva de metas y valores que inspiren y guíen a la organización hacia el futuro.

Asimismo, el aprendizaje en equipo destaca la importancia de la colaboración efectiva y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización. Y, finalmente el pensamiento sistémico, que destaca la importancia de comprender las interrelaciones y las dinámicas complejas dentro de una institución, permitiendo una visión integral [1], [8]. Estas disciplinas no solo se consideran por separado, sino que se integran de manera sinérgica para transformar a las organizaciones en entidades más inteligentes y adaptables, capaces de aprender y evolucionar continuamente. En conjunto, las cinco disciplinas proporcionan un enfoque integral para la mejora organizativa y la gestión efectiva en un mundo en un mundo complejo y cambiante [7].

### *El aprendizaje social*

Presenta una perspectiva fundamental en psicología educativa que señala que las interacciones sociales proporcionan a las personas oportunidades para compartir información, resolver problemas y desarrollar nuevas formas de pensar. Se propone que aprender no es un proceso individual, sino más bien un fenómeno social en el que las interacciones con otros individuos, especialmente con aquellos más competentes, son esenciales para el desarrollo cognitivo. A través de la interacción con los demás, los individuos aprenden a pensar y resolver problemas de nuevas maneras. La cultura, por su parte, proporciona un marco de referencia para el aprendizaje y el desarrollo. Esta zona representa el espacio donde ocurre el aprendizaje real y sugiere que la instrucción efectiva debe situarse dentro de esta zona para maximizar el desarrollo.

Esta teoría [9] también destaca el papel de los instrumentos culturales, como el lenguaje, en la formación del pensamiento y la comprensión. El autor afirma que el lenguaje proporciona un marco conceptual para comprender el mundo, y que este marco puede influir en la forma en que pensamos. A través de la interacción verbal y la internalización de las conversaciones socialmente compartidas, los individuos adquieren habilidades cognitivas más avanzadas. La teoría del aprendizaje social ha influido significativamente en la educación y ha promovido enfoques pedagógicos que fomentan la colaboración, el diálogo y el involucramiento de los estudiantes en el proceso de enseñanza - aprendizaje [9].

#### B. El desempeño docente

Con respecto al desempeño docente, el presente apartado presenta los aspectos esenciales sobre el desenvolvimiento del profesor en la escuela y está sustentado en el Marco del buen desempeño docente. El propósito fundamental de este documento consiste en instaurar un lenguaje compartido entre los educadores y la comunidad para dialogar sobre los diversos procesos educativos. Además, procura propiciar la autocrítica de los maestros acerca de su trabajo, impulsar el reconocimiento del desempeño de los docentes. Asimismo, desempeña un papel crucial como guía esencial para orientar tanto las políticas como las acciones destinadas a la mejora profesional del docente [10].

#### *Marco del buen desempeño docente*

El primer dominio de este marco se enfoca en la organización para la enseñanza de los alumnos. Este aspecto abarca una serie de habilidades profesionales que tienen un impacto positivo en cómo los maestros se preparan para facilitar el aprendizaje de sus alumnos. Algunas de las habilidades esperadas en este pilar incluyen comprender a fondo los principios teóricos y metodológicos de la materia que enseñan, diseñar y planificar actividades del proceso educativo adaptadas a los requerimientos y particularidades de los escolares, y evaluar el progreso de los alumnos de manera sistemática y constructiva. La meta de este pilar es asegurar que los maestros estén completamente preparados para guiar el aprendizaje de sus alumnos, permitiéndoles diseñar actividades que se ajusten a sus necesidades individuales y evaluar su progreso de una manera sistemática y constructiva [10].

El segundo ámbito dentro del Marco del Buen Desempeño Docente es la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Este ámbito engloba una serie de habilidades profesionales que impactan positivamente en el crecimiento académico de los alumnos. Algunos de los aspectos esperados de los docentes en este ámbito incluyen guiar en el procedimiento de enseñanza con un enfoque que dé valor a la inclusión y la diversidad en todas sus manifestaciones, intervenir pedagógicamente en la adquisición y fortalecimiento de las habilidades y talentos de los escolares, y emplear estrategias de enseñanza y evaluación que se adecue a los requerimientos y particularidades de los estudiantes. El propósito de este ámbito es que los docentes lideren el proceso de enseñanza de manera efectiva, utilizando estrategias y metodologías idóneas, fomentando así un aprendizaje significativo en los estudiantes [10].

En este mismo orden de ideas, el tercer dominio se enfoca en la interacción entre los agentes de la comunidad educativa. Este ámbito comprende diversas habilidades profesionales que ejercen un impacto positivo tanto en la gestión escolar como en la relación de la escuela con la comunidad local. Entre las competencias esperadas de los educadores en esta área se encuentran la contribución a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la planificación y evaluación de actividades escolares, el establecimiento de relaciones colaborativas con los padres y la comunidad, así como el estímulo de la cooperación de los estudiantes y comunidad. El objetivo fundamental de este ámbito es fomentar la colaboración de los maestros en la administración educativa y en la conexión con la localidad, con el propósito de lograr una educación de excelencia y una escuela que satisfaga las exigencias y aspiraciones de todos [10].

El cuarto dominio en el Marco del Buen Desempeño Docente del MINEDU aborda el desarrollo profesional y la identidad docente. Este ámbito engloba una serie de habilidades profesionales que influyen positivamente en el crecimiento profesional y la identidad docente. Algunas de las habilidades esperadas de los docentes en este ámbito incluyen: reflexionar sobre su práctica educativa y su desarrollo profesional, participar en comunidades de práctica y en procesos de formación continua, y cultivar una identidad docente caracterizada por la ética, la responsabilidad y el compromiso con la formación de los escolares. El fin de este ámbito es que los docentes fomenten su crecimiento profesional y fortalezcan su identidad docente, permitiéndoles reflexionar sobre su práctica, participar en procesos de formación continua y construir una identidad docente fundamentada en la ética, la responsabilidad y el compromiso con la educación de los estudiantes [10].

### III. METODOLOGÍA

Este estudio tuvo como población a docentes de tres escuelas de educación básica de la ciudad de Piura, Perú. Se seleccionó una muestra de 120 docentes de nivel inicial, primaria y secundaria a través de un muestreo probabilístico simple. Se emplearon dos cuestionarios, uno relacionado al aprendizaje organizacional el cual constaba de 30 ítems y el segundo sobre el desempeño docente que contemplaba 20 ítems, además se utilizó la escala de valoración Likert. Es importante agregar que, los instrumentos fueron validados utilizando el criterio de juicio de expertos además del Alfa de Cronbach.

Se aplicaron los cuestionarios, en distintos momentos, a los docentes y de forma anónima. La información recabada se analizó a través de técnicas descriptivas, para distinguir la muestra y examinar las estrategias del profesorado y el desempeño dentro de la institución educativa; y técnicas correlacionales, para explorar la conexión entre la implementación de un plan de estrategias basadas en el aprendizaje organizacional y la mejora del desempeño docente.

**Tabla 1.** Variables que comprende del aprendizaje organizacional.

<b>Aprendizaje organizacional</b>	<b>Actividades</b>
Dominio personal	- Desarrollo de habilidades y conocimientos personales. - Adaptación a circunstancias cambiantes
Modelos mentales	- Actualizar modelos mentales existentes. - Integración de modelos mentales con los objetivos de la organización.
Aprendizaje en equipo	- Alineación de los objetivos con la visión y misión de la institución. - Comunicación para una comprensión compartida del futuro.
Visión compartida	- Retroalimentación continua en los procesos de la institución. - Uso del aprendizaje para la innovación y desarrollo continuo
Pensamiento sistémico	- Consideración del impacto colectivo de decisiones y acciones. - Comprender las relaciones dentro de la institución.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados arrojan que los docentes exhiben un nivel medio de aprendizaje organizacional por lo que se vuelve imperativo ajustarse a las rápidas transformaciones en la sociedad y la tecnología, capacitando a los educadores para perfeccionar sus enfoques pedagógicos y abordar de manera eficaz las cambiantes necesidades de los estudiantes.

**Tabla 2.** Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño docente.

<b>Tabla cruzada Aprendizaje organizacional*Desempeño docente</b>					
		Desempeño docente			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Aprendizaje organizacional	Alto	5,0%	13,3%	8,3%	26,7%
	Bajo	15,8%	18,3%	10,8%	45,0%
	Medio	5,8%	13,3%	9,2%	28,3%
Total		26,7%	45,0%	28,3%	100,0%

La tabla anterior presenta una relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño docente, clasificando los niveles de aprendizaje organizacional (alto, medio, bajo) y los niveles de desempeño docente (bueno, regular, deficiente). Observando los datos, se puede notar que hay una tendencia clara, a medida que el nivel de aprendizaje organizacional aumenta, también lo hace el porcentaje de desempeño docente. Esto sugiere una correlación positiva entre el aprendizaje organizacional y el desempeño docente. Además, se puede observar que los docentes con un nivel de aprendizaje organizacional alto tienen un porcentaje significativamente menor de desempeño docente deficiente en comparación con aquellos con un nivel de aprendizaje organizacional bajo. Dado que existe una correlación significativa entre las variables del estudio, es fundamental implementar estrategias que promuevan y fomenten el aprendizaje continuo dentro del entorno educativo (Tabla 3); por ello, se procedió a diseñar un conjunto de sesiones y actividades significativas centradas en las disciplinas del aprendizaje organizacional a fin de mejorar la planificación y preparación, enseñanza-aprendizaje, participación con la comunidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes.

**Tabla 3.** Estrategias que promueven el aprendizaje organizacional.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad significativa</b>	<b>Beneficios para el Aprendizaje Organizacional</b>
Aprendizaje Organizacional a través de las Cinco Disciplinas de Senge	Actividad grupal de lluvia de ideas sobre los desafíos educativos que enfrentan y cómo el aprendizaje organizacional podría abordarlos.	Fomenta la comprensión colectiva de los desafíos y la identificación de soluciones a través del aprendizaje colaborativo.
Reflexiones sobre el dominio personal	Los docentes escriben una carta a su "yo futuro" describiendo sus logros alcanzados.	Promueve la autoconciencia y el desarrollo personal, lo que puede conducir a una mayor claridad de objetivos y acciones futuras.
Empleo de herramientas para fomentar el dominio personal	Presentación de los planes de acción y retroalimentación constructiva.	Facilita la implementación de estrategias individuales de mejora, fortaleciendo así el compromiso con el aprendizaje organizacional.
Conversaciones sobre los modelos mentales	Los docentes comparten un ejemplo de un modelo mental y cómo se ha superado.	Permite la identificación y la superación de barreras mentales que podrían obstaculizar el aprendizaje y la colaboración.
Actividades para cuestionar los modelos mentales	Los docentes crean una lista de técnicas para cuestionar modelos mentales en el futuro.	Fomenta la habilidad de cuestionar suposiciones y mentalidades arraigadas, abriendo así nuevas perspectivas y posibilidades.
Importancia de la visión compartida	Los docentes crean una representación visual de la visión compartida.	Promueve la alineación de objetivos y valores, fortaleciendo el sentido de pertenencia y colaboración dentro de la institución.
Construcción de la visión compartida institucional	Los docentes colaboran en la creación de un plan de acción basado en las metas definidas.	Facilita la traducción de la visión compartida en acciones concretas, promoviendo la cohesión y el compromiso organizacional.
Aprendizaje en equipo	Los docentes resuelven un desafío en grupos y presentan sus soluciones.	Fomenta la colaboración, la creatividad y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo, fortaleciendo así el aprendizaje colectivo.
Técnicas para el trabajo en equipo	Los docentes desarrollan un código de conducta colaborativo.	Establece normas de colaboración claras y promueve un ambiente de trabajo positivo y respetuoso, facilitando la efectividad del trabajo en equipo.
Compartir conocimientos sobre el pensamiento sistémico	Los docentes crean un mapa de sistemas de un problema educativo real.	Mejora la comprensión de las interrelaciones y dinámicas sistémicas dentro de la institución, facilitando la identificación de intervenciones efectivas.
Aplicación del plan de estrategias	Los docentes crean un plan de acción personalizado para aplicar las Cinco Disciplinas en su trabajo.	Proporciona una estructura para la implementación efectiva de las estrategias de aprendizaje organizacional en la práctica diaria.
Evaluación y retroalimentación del plan	Los docentes comparten una reflexión final sobre cómo el programa ha influido en su enfoque educativo.	Proporciona retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas y fomenta la mejora continua del proceso de aprendizaje organizacional.

Las actividades propuestas, como la reflexión sobre el dominio personal y el aprendizaje en equipo, fomentan una mayor autoconciencia y colaboración entre los docentes. Esta autoconciencia puede traducirse en un desempeño más efectivo en el aula, ya que los docentes pueden identificar y abordar áreas de mejora personal. La colaboración, por otro lado, promueve la creatividad y el intercambio de ideas, lo que puede conducir a enfoques pedagógicos más innovadores y adaptados a las necesidades de los estudiantes. Además, la implementación de herramientas para fomentar el dominio personal y la aplicación de estrategias basadas en el pensamiento sistémico proporcionan a los docentes un marco sólido para su desarrollo profesional. Al establecer planes de acción personalizados y crear mapas de sistemas para abordar problemas educativos reales, los docentes tienen la oportunidad de aplicar conceptos teóricos en contextos prácticos. Esta aplicación práctica facilita la comprensión profunda de los conceptos y su integración en la práctica docente diaria, lo que contribuye a una formación docente más efectiva y significativa. Esta propuesta, destaca que la visión compartida y el aprendizaje en equipo son elementos clave del aprendizaje organizacional. Al involucrar a los docentes en la creación de una visión compartida y en actividades de aprendizaje colaborativo, se fomenta un sentido de pertenencia e identidad institucional. Esta conexión emocional con la misión y los valores de la institución motiva a los docentes a comprometerse con su propio desarrollo profesional y a contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales. En última instancia, estos beneficios promueven una cultura de aprendizaje continuo en la institución, donde la mejora y la innovación son valores fundamentales.

Asimismo, los resultados sugieren invertir en programas de desarrollo profesional y promover una cultura de aprendizaje organizacional a través de la autoevaluación institucional, por ejemplo: involucrar a todos los docentes en el proceso de autoevaluación ya que fomentará la participación de todos los docentes en el proceso de aprendizaje. Además de, crear un ambiente de confianza y apoyo porque esto ayudará a los docentes a sentirse seguros para compartir sus ideas y reflexiones. Y, brindar oportunidades de formación y capacitación.

Los resultados muestran que el aprendizaje organizacional es fundamental para el crecimiento y la adaptación continua de una institución educativa. Al fomentar una cultura de aprendizaje, se promueve la experimentación y la innovación, lo que permite a la institución identificar nuevas estrategias y enfoques pedagógicos que respondan de manera efectiva a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Además, el aprendizaje organizacional facilita la colaboración entre los miembros del personal docente y administrativo, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias que enriquecen la práctica educativa. Por otra parte, un aspecto clave del aprendizaje organizacional es la capacidad de reflexión y análisis crítico sobre las prácticas actuales. Al alentar a los docentes y líderes educativos a cuestionar y evaluar constantemente su desempeño, se abre la puerta a la mejora continua. Esta reflexión permite identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo, orientando así los esfuerzos de formación y capacitación hacia las necesidades reales del personal educativo y, en última instancia, hacia la mejora del rendimiento estudiantil. Además, el aprendizaje organizacional contribuye a la creación de una comunidad educativa más resiliente y adaptable. En un entorno donde el cambio es constante, la capacidad de aprender y ajustarse rápidamente es esencial para mantener la relevancia y la efectividad. Al cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo en todos los niveles de la institución, se prepara a los educadores para enfrentar los desafíos con confianza y creatividad, garantizando así la excelencia en la educación ofrecida.

## CONCLUSIONES

La relación directa entre el nivel deficiente de desempeño docente y los estándares de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Docente destaca la importancia de abordar de manera sistemática y estratégica las deficiencias identificadas. La implementación de programas de desarrollo profesional y estrategias de apoyo específicas son necesarias para aumentar la efectividad de la enseñanza. Por otro lado, esta relación de variables enfatiza la urgencia de diseñar estrategias dirigidas a fomentar la reflexión y la actualización continua de las habilidades pedagógicas dentro del cuerpo docente y profundizar en esta relación analizando cómo el aprendizaje en equipo y la visión compartida en la institución, que forman parte de las dimensiones de este aprendizaje, promueven la participación, el apoyo y la comunicación abierta mejorando así el desempeño de los profesores.

Se pudo evidenciar la necesidad de establecer un enfoque integral para abordar las deficiencias en el desempeño docente. La relación directa entre el nivel deficiente de desempeño y los estándares establecidos subraya la importancia de implementar programas de desarrollo profesional y estrategias de apoyo específicas. Estos programas no solo deben centrarse en mejorar las habilidades pedagógicas, sino también en proporcionar el apoyo emocional y organizativo necesario para que los docentes puedan alcanzar su máximo potencial en el aula. Además, es crucial reconocer que la mejora del desempeño docente no es un proceso estático, sino que requiere un compromiso continuo con la reflexión y la actualización profesional. Por lo tanto, las estrategias diseñadas deben fomentar la reflexión crítica sobre la práctica docente y brindar oportunidades para el aprendizaje colaborativo entre pares. La creación de una cultura institucional que valore y promueva la mejora continua contribuirá significativamente a la elevación del estándar de desempeño en toda la institución educativa.

Además, los datos obtenidos proporcionan una sólida base para abogar por la adopción de políticas educativas que prioricen la implementación de programas de aprendizaje organizacional en las escuelas, con el fin de garantizar una mejora sostenida en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Esto reafirma, que es esencial analizar cómo el aprendizaje en equipo y la visión compartida en la institución pueden influir en el desempeño docente. La colaboración entre los miembros del personal docente, basada en una visión común de la excelencia educativa, puede fortalecer la cohesión del equipo y fomentar un ambiente de apoyo mutuo. Esto, a su vez, puede llevar a una mayor participación y compromiso por parte de los docentes, lo que contribuirá positivamente a su desempeño y al logro de los objetivos educativos institucionales.

## REFERENCIAS

- [1] P. M. Senge, *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica S.A., 2005.
- [2] E. E. Espinoza, G. A. López, & Y. Rad, "El desarrollo profesional docente como factor asociado a la calidad educativa y al desempeño escolar". *Conrado*, vol. 17, n°. 82, pp. 77-85, Octubre 2021.
- [3] Real Academia Española. (2018, Mar 12), Sitio web de Real Academia Española, [Online]. Available: <http://www.rae.es>
- [4] J. García del Junco and G. Dutschke, *Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura*, ACIMED, 2007.
- [5] N. Martínez, "Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo," *Intangible Capital*, vol. 2, n°. 3, pp. 308-326, Julio – Septiembre 2006.
- [6] J. Alcid and D. Lugo España, *El estado del arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura*, Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2008.
- [7] P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- [8] M. Garzón, *Niveles del aprendizaje organizacional*, Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005.

[9] L. S. Vygotski, *Mind in Society. The development of higher psychological processes*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1978.

[10] Ministerio de Educación – MINEDU. (2014, Jul 12), Ministerio de Educación, [Online]. Available: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf?>

## LOS AUTORES



**Elizabeth Raquel Chávez Castillo** es licenciada en Educación con especialidad en Lengua y Literatura por la Universidad de Piura, Magíster en Docencia y Gestión Educativa por la Universidad César Vallejo. Docente con 6 años de experiencia en Educación Básica y con 5 años de experiencia en Educación Superior. Además, con 7 años de experiencia administrativa en la UDEP.



**Mirtha Betsabé Chávez Castillo**, es docente con 5 años de experiencia en Educación Superior, 11 años en Educación Básica y 4 años de experiencia en gestión educativa. Licenciada en Educación con especialidad en Lengua y Literatura por la Universidad de Piura y Magíster en Docencia y Gestión Educativa por la Universidad César Vallejo.



**Rebeca Lizeth Chávez Castillo**, docente Universitario con 5 años de experiencia, docente de pregrado de la Universidad César Vallejo y con 9 años de experiencia en Educación Básica. Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Historia y Ciencias Sociales de la Universidad de Piura, con maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.



**Miguel Ernesto Arce Otoya**, especialista en banca y con más de 20 años de experiencia en el sector financiero con un Postgrado en Gestión Ágil de Proyectos por la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores-IEBS. Administrador de Empresas por la Universidad de Piura Y Máster Internacional en Innovación y Sostenibilidad por el EADA Bussiness School.