

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “CRISTO REY”, DISTRITO SAN JOSÉ DE LOURDES,
PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

PACO ALBERTO JIMÉNEZ RODRIGUEZ

Asesor:

Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN

Cajamarca, Perú

2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Paco Alberto Jiménez Rodríguez
DNI: 42355728
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Juan Francisco García Seclen
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa "Cristo Rey", distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019
6. Fecha de evaluación: **13/01/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 20%
9. Código Documento: 3117:420611151
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **14/01/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Juan Francisco García Seclen DNI: 41369982

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT @ 2024 by
PACO ALBERTO JIMÉNEZ RODRIGUEZ
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERÚ



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

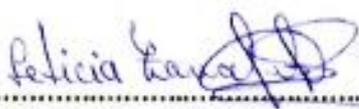
Siendo las 11:00 horas, del día 27 de noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado – Filial Jaén de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, Dra. LETICIA NOEMÍ ZAVALETA GONZÁLES, Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REY”, DISTRITO SAN JOSÉ DE LOURDES, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2019”**, presentado por el **Bachiller en Educación PACO ALBERTO JIMÉNEZ RODRIGUEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...aprovechó...con la calificación de excelente (16)...la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación PACO ALBERTO JIMÉNEZ RODRÍGUEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 13:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Juan Francisco García Seclén
Asesor


.....
Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar
Jurado Evaluador


.....
Dra. Leticia Noemi Zavaleta González
Jurado Evaluador


.....
Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Con profundo cariño y amor dedico este trabajo de investigación a mis padres: Rodolfo y Rumela, que desde el cielo orientan mi vida y mi trabajo, asimismo a mi esposa, que con grandes sacrificios de madre y de profesora me apoya en los momentos más difíciles de mi vida que me ha tocado vivir. A todos ellos mi gratitud.

Paco Alberto.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento, en primer lugar a Dios por haber aceptado mis súplicas y tenerme con vida hasta el momento.

Mi agradecimiento a todos los docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca y EPG por haberme permitido seguir mis estudios en esta prestigiosa casa superior, lumbrera de la Cultura de la Región de Cajamarca y el país.

A mis compañeros de trabajo por permitirme establecer una amistad sincera y así dialogar sobre temas de trascendencia en la actualidad.

A los profesores de la Institución Educativa por haber permitido aceptar responder a los instrumentos de colección de información.

A todos mis familiares, en especial a mi esposa, a mi hermosa hija por ser la razón de seguir mejorando mi capacidad profesional y personal.

Epígrafe

La esencia de la convivencia es simple: vive y
respetas como otros viven.

Eraldo Banovac.

Índice general

	Pág.
ACTA DE SUSTENTACIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
EPÍGRAFE	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.	Planteamiento del problema	1
2.	Formulación del Problema	3
3.	Justificación de la investigación	4
4.	Delimitación de la Investigación	6
5.	Objetivos de la investigación	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.	Antecedentes de la investigación	9
2.	Marco teórico científico de la investigación	13
3.	Definición de términos básicos	48

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.	Caracterización y contextualización de la investigación	50
2.	Hipótesis de investigación	53
3.	Variables de investigación	53
4.	Matriz de operacionalización de variables	54
5.	Población y muestra	55
6.	Unidad de análisis	55
7.	Métodos de investigación	55
8.	Tipo de investigación	56
9.	Diseño de investigación	56

10.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	58
12.	Validez y confiabilidad	58

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.	Matriz general de resultados	59
2.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio (Análisis y discusión por dimensión de estudio)	63
2.1.	Variable 1: Aprendizaje organizacional	63
2.2.	Variable 2: Gestión de la convivencia escolar	70
3.	Resultados totales de las variables de estudio	76
4.	Prueba de hipótesis	80

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

Nombre de la propuesta:	“Cada vez aprendemos y mejoramos nuestra convivencia escolar en la Institución Educativa y en nuestra familia”	82
--------------------------------	--	----

CONCLUSIONES	87
---------------------	----

SUGERENCIAS	89
--------------------	----

REFERENCIAS	90
--------------------	----

APÉNDICES/ANEXOS	96
-------------------------	----

APÉNDICE 1: CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO RAMOS” DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, AÑO 2019

APÉNDICE 2: FICHA DE OBSERVACIÓN DE ACTITUDES A ESTUDIANTES

ANEXO 1 : MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

ANEXO 2: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de resultados de la variable aprendizaje organizacional	59
Tabla 2	Leyenda de nivel de logro del cuestionario	60
Tabla 3	Ítems de la variable aprendizaje organizacional	60
Tabla 4	Matriz de resultados de la variable gestión de la convivencia escolar	61
Tabla 5	Leyenda relacionada con la escala aplicada a los estudiantes	61
Tabla 6	Ítems de la variable gestión de la convivencia escolar	62
Tabla 7	Nivel de la dimensión liderazgo	63
Tabla 8	Nivel en la dimensión clima	65
Tabla 9	Nivel de la dimensión motivación	66
Tabla 10	Nivel de la dimensión satisfacción laboral	67
Tabla 11	Nivel de la dimensión empoderamiento	68
Tabla 12	Nivel de la dimensión respeto	70
Tabla 13	Nivel de la dimensión amor	72
Tabla 14	Nivel de la dimensión confianza	73
Tabla 15	Nivel de la dimensión seguridad	74
Tabla 16	Resultados de la variable aprendizaje organizacional	76
Tabla 17	Resultados de la variable gestión de la convivencia escolar	77
Tabla 18	Prueba de normalidad – aprendizaje organizacional	80
Tabla 19	Prueba de normalidad – gestión de la convivencia escolar	80
Tabla 20	Coefficiente de correlación de Spearman según: aprendizaje organizacional y gestión de convivencia escolar	81

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Aprendizaje organizacional dimensión liderazgo	64
Figura 2	Aprendizaje organizacional dimensión clima	66
Figura 3	Aprendizaje organizacional dimensión motivación	67
Figura 4	Aprendizaje organizacional dimensión satisfacción laboral	68
Figura 5	Aprendizaje organizacional dimensión empoderamiento	69
Figura 6	Gestión de la convivencia escolar dimensión respeto	71
Figura 7	Gestión de la convivencia escolar dimensión amor	72
Figura 8	Gestión de la convivencia escolar dimensión confianza	73
Figura 9	Gestión de la convivencia escolar dimensión seguridad	75
Figura 10	Aprendizaje organizacional	77
Figura 11	Gestión de la convivencia escolar	78

Lista de siglas

IE: Institución Educativa II.EE: Instituciones Educativas

MINEDU: Ministerio de Educación

TCADE: Teoría de las Contingencias Aplicadas al Diseño Estructural CE: Convivencia
Escolar

V1: Variable 1

V2: Variable 2

Resumen

La presente investigación tuvo el siguiente objetivo determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019. El tipo de investigación fue básica, con un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación descriptivo correlacional propositivo. Se trabajó con una muestra de 24 profesores; las técnicas utilizadas para el registro de datos se han manejado la encuesta y la observación; y como instrumentos el cuestionario y ficha de observación. Los resultados y conclusiones más importantes se tienen: La relación entre el aprendizaje organizacional y gestión de convivencia escolar es altamente significativa, el Rho Spearman = 0,727, dado que el valor de $p= 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. En ese marco el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores en un 25% de los ellos están en un nivel bajo, el 62,5% de se encuentran en un nivel medio; el 12,5% de están en un nivel alto. De la misma manera, el nivel de resultados con relación a las dimensiones se afirma: Que el liderazgo está en un nivel medio con un 62,5%. En la dimensión clima institucional tiene un nivel bajo con 62,5%. En la dimensión motivación tienen un nivel medio con un 66,7%. En la dimensión satisfacción laboral, también se tiene un nivel medio con un 45,8%. En la dimensión empoderamiento está en un nivel bajo con un 62,5%. De forma similar, el nivel de la variable gestión de la convivencia escolar en un 58,3% se ubica en un nivel medio. Finalmente, siguiendo el análisis por dimensiones con relación a la variable convivencia escolar de los estudiantes de primaria, se afirma que el 83,3% se ubican en un nivel medio, el 8,3% en el nivel bajo y en el nivel alto con el mismo porcentaje. En la dimensión amor el 75% se ubican en un nivel medio. En la dimensión confianza, el 83,3% de docentes se ubican en el nivel medio. En la dimensión seguridad el 79,2% se ubican en el nivel medio.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, convivencia escolar.

Abstract

The following objective of this research was to determine the relationship that exists between the organizational learning of teachers and the management of school coexistence of the students of the “Cristo Rey” Educational Institution, San José de Lourdes district, province of San Ignacio, year 2019. The type of research was basic, with a quantitative approach, with a purposeful descriptive correlational research design. We worked with a sample of 24 teachers; The techniques used to record data have been survey and observation; and as instruments the questionnaire and observation sheet. The most important results and conclusions are: The relationship between organizational learning and school coexistence management is highly significant, Rho Spearman = 0.727, given that the value of $p = 0.000$ less than $\alpha = 0.05$, it was determined to reject the null hypothesis and accept the research hypothesis. In this framework, the level of organizational learning of teachers is 25% at a low level, 62.5% are at a medium level; 12.5% are at a high level. In the same way, the level of results in relation to the dimensions is stated: That leadership is at a medium level with 62.5%. In the institutional climate dimension it has a low level with 62.5%. In the motivation dimension they have a medium level with 66.7%. In the job satisfaction dimension, there is also a medium level with 45.8%. In the empowerment dimension it is at a low level with 62.5%. Similarly, the level of the variable management of school coexistence at 58.3% is located at a medium level. Finally, following the analysis by dimensions in relation to the school coexistence variable of primary students, it is stated that 83.3% are located at a medium level, 8.3% at the low level and at the high level with the same percentage. In the love dimension, 75% are located at a medium level. In the trust dimension, 83.3% of teachers are located at the medium level. In the security dimension, 79.2% are located at the medium level.

Keywords: Organizational learning, school coexistence.

Introducción

Las instituciones educativas en el Perú y en cualquier realidad del mundo son centros de formación integral de cada uno de los estudiantes; es decir tienen políticas educativas para transformar a los estudiantes en personas con capacidades y conocimientos para la solución de sus propios problemas y de la sociedad; en ese sentido, la presente investigación considera información muy importante y valiosa como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de registro de datos de la realidad educativa (escala y ficha de observación). Esta realidad educativa presenta retos, basados en la mejora de los procesos de liderazgo organizacional y el aprendizaje organizacional para lograr la buena convivencia escolar de todos los actores de la educación dentro de las organización educativa.

Para lograr el aprendizaje organizacional y la óptima gestión de la convivencia escolar, es necesario que las instituciones educativas tomen en consideración el manejo de estrategias para una buena convivencia escolar y una adecuada gestión de los procesos de aprendizaje organizacional; entre ellas se tiene: diálogos permanentes, planificación y ejecución de actividades de socialización, conversatorios de temas de interés, trabajo con profesores, estudiantes y padres de familia, círculos de estudio, talleres, visitas a lugares importantes para aprovecharlos pedagógicamente, entre otras actividades de sensibilización. Entonces, para la buena convivencia es necesario trabajar con los padres de familia, al respecto Cuadra-Martínez et al. (2021), afirma que la familia asume que la relación que establece con la escuela es fundamental para la adaptación del estudiante y el logro académico. La funcionalidad familiar incide de manera importante en la CE, dado que puede actuar como un factor protector de las relaciones interpersonales o un factor de riesgo para la generación de un clima escolar negativo. Incluso, las investigaciones muestran que los educadores consideran a la familia como única causa o de mayor influencia en los comportamientos de los estudiantes en la escuela. (p. 2).

La información que se presenta es de impacto para los actores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio- Cajamarca, porque evidencia resultados que permite entender cómo se da la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los estudiantes. En esa dimensión los directores en las Instituciones Educativas, son los responsables directos de hacer una buena gestión para una adecuada convivencia escolar entre todos los actores de la comunidad educativa. Se conoce que en el mundo el Aprendizaje Organizacional ha evolucionado permanentemente en los siguientes elementos: práctica de los procesos de gestión (es decir la gestión de resultados), la gestión de los aprendizajes y la gestión de calidad, todas orientadas a mejorar la CE entre todos los actores de la institución, especialmente entre estudiantes.

En su estructura el informe de tesis tiene las siguientes partes: en primer lugar, se presenta información preliminar, luego se explicita los capítulos, tal como se detalla a continuación: Capítulo I, relacionada con el problema de investigación, el mismo que se descompone en el: planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación y objetivos de la investigación. En el Capítulo II se presenta el marco teórico, aquí se explicita los antecedentes, marco teórico-científico relacionado con las teorías y elementos conceptuales de cada una de las variables y la definición de términos básicos. En el Capítulo III se considera el marco metodológico, en el mismo que se subsume: la caracterización y contextualización de la investigación, hipótesis, matriz de operacionalización, población, muestra, métodos, tipo de investigación, diseño, técnicas e instrumentos y la validez y confiabilidad de los instrumentos. En el Capítulo IV se presenta los resultados y discusión, del que se desprende: matriz de resultados, resultados por dimensiones y totales y la prueba de hipótesis. Finalmente, en el Capítulo V se presenta la Propuesta de Mejora como consecuencia del análisis de los datos de los instrumentos aplicados. Obviamente después de la propuesta se tiene las conclusiones, sugerencias, referencias y anexos y apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El mundo ha impulsado la creación de mecanismos que permiten mejorar el manejo del conocimiento para promover los procesos en la enseñanza aprendizaje en contextos diversos de la educación mundial, para ello se vienen promoviendo diversos cambios desde el currículo por competencias entre otros elementos que permitan un aprendizaje profundo en las organizaciones educativas, de ahí que el Japón en 1998 ha impulsado un cambio de paradigma educativo que inicia con la forma como se conduce el aprendizaje y quienes lo conducen, es decir una convivencia armónica y democrática para un aprendizaje exitoso y para la vida.

Una de las nuevas estrategias manejadas en las últimas décadas en el mundo es el Aprendizaje Organizacional; en donde involucra distintos procesos de gestión, es decir la gestión de resultados, la gestión de los aprendizajes y la gestión de calidad, todas orientadas a mejorar la convivencia escolar a partir de elementos que involucren y comprometan a los actores educativos en una organización constituida por personas capaces de transformar la realidad, porque el mundo de hoy exige nuevos retos en el ámbito educativo y esto paso por cambiar las formas de pensar de las organizaciones. Por estas razones, el Ministerio de Educación del Perú ha propuesto un cambio del currículo en cómo se enseña y para que se enseña y toma como eje fundamental el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo estos aportes todavía no son comprendidas y no se ajustan a la realidad educativa de las regiones del país, de ahí que se debe implementar un aprendizaje organizacional, en donde todos aprenden de distintas formas con pertinencia e involucramiento, de esta manera se estaría mejorando la convivencia escolar como lo propone el fascículo del (MINEDU, 2017, p 30) que indica:

Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres

que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta; también puede encontrarse en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna equivocación o en una ama de casa que grita y humilla a su empleada doméstica. Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente o inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto. Las instituciones educativas no están exentas de esta realidad. Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente. Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en: La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes. Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares. Por ello es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa, a fin de desarrollar las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor educativa de la escuela.

Los seres humanos por naturaleza necesitan relacionarse con los demás para compartir, hablar, aprender, enseñar; con el fin de expresar emociones y necesidades; este contacto con el otro, es convivir. No obstante, en el mundo estamos expuestos a situaciones de intolerancia, maltrato, irrespeto, falta de solidaridad, falta de conciencia por cumplir y hacer cumplir las normas ya establecidas. No hay que ir muy lejos para observar que existe una problemática a nivel general y se hace evidente desde la escuela y es el tema de la convivencia escolar.

Además, el clima de convivencia no es el adecuado, existen problemas de discriminación, de bullying, es decir, la convivencia en la escuela no es la que la nueva sociedad espera.

Actualmente las empresas y las instituciones educativas si quieren perdurar en el tiempo, tienen que realizar aprendizajes diferentes, es decir, de un aprendizaje individual pasar a un aprendizaje colectivo, en equipo. Lo que actualmente se le ha dado en llamar aprendizaje organizacional. Los maestros o maestras se preguntarán que significa el aprendizaje organizacional. Para explicar en forma sencilla se dirá que actualmente vivimos la era del conocimiento, la era de la ciencia y la tecnología; entonces se debe contextualizar de acuerdo a la cultura en que estamos viviendo, sobre todo, una cultura de transformación y cambio que se desarrolla en la sociedad.

En la Institución Educativa Cristo Rey del distrito, se observa que no se considera al aprendizaje organizacional, puesto que se trabaja de manera aislada e individual por otro lado existe resistencia a asumir nuevos retos que se encumbran a una organización inteligente en donde todos los actores de la comunidad educativa interactúen de manera armónica con la finalidad de cumplir con las metas de aprendizaje, esta realidad se presenta en la Institución Educativa para ello se establece estrategias que ayuden a generar un clima adecuado que cumpla con una convivencia escolar optima de aquí nace establecer la relación existente del aprendizaje organizacional y sus aportes a una convivencia escolar deseable.

2. Formulación del Problema

2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?

2.2. Problemas derivados

- a. ¿Cuál es el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?
- b. ¿Cuál es el nivel de la gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?
- c. ¿Qué relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores y el de la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?
- d. ¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?

3. Justificación de la investigación

3.1. Teórica

Los resultados de la investigación han servido para fortalecer el conocimiento teórico sobre las percepciones del estudiante acerca de la convivencia de la gestión de convivencia en la escuela a fin de mejorar las relaciones entre estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio.

La respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional, debido a que este nuevo enfoque no está claramente establecido en las organizaciones, pues su situación actual se caracteriza por recursos disminuidos, que en lugar de ser una amenaza son una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje en donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

En la parte teórica se trata de explicar y utilizar la teoría de Senge (1990, 1992), para verificar si se aplica al hecho en estudio, la misma que quedará demostrada a través de la hipótesis.

3.2. **Práctica**

La validez de los resultados de la investigación ha servido para fortalecer la gestión de convivencia escolar en la Institución Educativa “Cristo Rey, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio.

Al finalizar la investigación debemos mostrar resultados concretos, según la aplicación de los instrumentos, los mismos que quedarán registrados en el trabajo de investigación, cuyos resultados se harán de conocimiento público, i sirva para tenerlo en cuenta en la práctica pedagógica diaria y también servir de iniciativa para futuras investigaciones. El trabajo de investigación permitirá conocer cuál es la influencia del aprendizaje organizacional en la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019.

Los resultados serán una respuesta a la hipótesis planteada, mas no solucionará los problemas concretos de tipo económico, social, jurídico, u otros que se presentan en la vida. La teoría de Senge (1990, 1992) se aplicará al momento de describir y explicar los hechos en estudio, sobre todo cuando se tenga que elaborar los instrumentos que se utilizarán en el proceso investigativo.

3.3. **Metodológica**

Los resultados de la investigación ha servido para innovar las estrategias de convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio.

La investigación pretende desarrollar un trabajo de investigación que permita aplicar la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a los profesores de la Institución

Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, para validar las variables: Independiente y dependiente, cuyos resultados tendrán validez para el grupo muestral, ya que las realidades son diferentes en cada uno de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de San José de Lourdes. Los instrumentos (cuestionario) serán validados por expertos, los que pueden ser internos o externos; además debe evaluarse la confiabilidad de los mismos para posteriormente confirmar los resultados y que el trabajo pueda continuar.

Estos instrumentos, una vez validados, servirán como referentes para otros estudios relacionados a las variables consideradas en esta investigación, o podrán ser utilizados como marco de consulta para diseños metodológicos diferentes donde se tomen en cuenta otras instituciones educativas o se consideren variables demográficas diferentes.

4. Delimitación de la Investigación

4.1. Epistemológica

La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, es decir en el paradigma positivista, porque permite explicar la variable de estudio. Por su naturaleza está en el diseño descriptivo.

El análisis epistemológico constituye una herramienta de carácter intelectual que tiene el objetivo de aplicar, en forma general la epistemología al estudio de la información científica, y de manera más específica tiene por objetivo establecer las condiciones necesarias y suficientes para la reconstrucción, la producción y la creación del conocimiento científico. El trabajo queda limitado a los autores consultados por parte del investigador, así como a las teorías de cada una de las variables.

También, la epistemología permitirá en forma sucinta identificar y clasificar las diferentes teorías o paradigmas en las disciplinas científicas hasta ahora existentes.

4.2. Espacial

La investigación se limitó a un espacio donde está ubicada la Institución Educativa “Cristo Rey”, comprendidas en el distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región de Cajamarca, zona de selva, limítrofe con el hermano país del Ecuador. Según Alfaro (2012) la delimitación espacial o geográfica es necesario especificar el área o lugar geográfico en el que se llevara a cabo la investigación, delimitando espacio institucional, colonia, ciudad, municipio, estado, región, país, etcétera.

4.3. Temporal

El tiempo de la investigación está comprendida entre noviembre de 2018 a agosto de 2019.

Gómez (2012), manifiesta que todo estudio cuenta con delimitaciones que se deberán especificar, tal como se menciona en el planteamiento del problema; dependiendo del tipo de investigación a realizar y de otros elementos que casualmente se pudieran presentar en el avance de la investigación.

Alfaro (2012), la delimitación temporal se refiere básicamente al tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, y deben ser de uno, dos o más años.

4.4. Línea de investigación

Línea: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

5.2. Objetivos específicos

Identificar el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

Identificar el nivel de gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

Determinar la relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores y el de gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

Formular una propuesta de mejora de la gestión de convivencia escolar de los profesores en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia DE San Ignacio, año 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación A nivel internacionales

Según González, Pedraza y Barajas (2022) en su artículo científico para obtener el Grado Académico de Maestría *El aprendizaje organizacional y las competencias del capital humano en el desempeño de instituciones de educación media superior*, en su investigación de tipo correlacional, concluyó en lo siguiente: a) Existe una relación positiva y significativa entre las variables independientes (Aprendizaje Organizacional y Capital Humano) y la dependiente (Desempeño Organizacional). b) Determina que si las instituciones de Educación Media Superior ayudan a los maestros a aprender y desarrollar sus competencias de capital humano, están contribuyendo a una atmósfera colaborativa y de conocimiento compartido.

De acuerdo a Soto (2017) en su tesis para optar el grado académico de maestría *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior*. Siendo esta una investigación Mixta, llegó a las siguientes conclusiones más importantes: a) Una limitación es la falta de personal para realizar evaluaciones constantes de las actividades de la institución educativa, establecer estrategias y tomar decisiones para mejorar el aprendizaje organizacional. b) El profesorado se resiste a cambios razonables, relevantes y legítimos, por lo que todavía se debe mejorar el aprendizaje organizacional del plantel educativo. Además, no hay trabajo colegiado.

De acuerdo con Villarroel (2020) en su tesis para obtener el grado académico de maestría *Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad “Ramón Barba Naranjo”. Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje*. Siendo esta de tipo descriptiva, llegó a las siguientes conclusiones más interesantes: a) Se concluye que la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” utiliza un modelo burocrático que se basa en la verticalidad

organizacional y la centralización de la toma de decisiones. La participación de todos los actores educativos en los procesos de gestión institucional es obstaculizada por esta acción. b) La propuesta para el desarrollo del aprendizaje organizacional consiste en determinar los factores que limitan el aprendizaje organizacional, establecer estrategias y preparar a la entidad educativa para que implemente esta metodología como mecanismo de fortalecimiento de su gestión.

Finalmente, Ángel y Ávila (2022) en su artículo científico publicado en la revista *Honoris Causa Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. Investigación de tipo Cuantitativa, Diseño no experimental transaccional*, llegaron a las siguientes conclusiones: a) La estructura organizacional no es clara y tiende a dificultar el desempeño profesional. Además, los docentes rara vez reciben recompensas y capacitación para mejorar su desempeño, lo que hace que no siempre estén dispuestos a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo propio y común. b) En cuanto a la convivencia, aunque el maestro se siente valorado y respetado en la institución, y hay un buen trato que fomenta la conversación y la participación, las relaciones de poder, dominación y control suelen generar comportamientos negativos en la convivencia y el desempeño profesional del maestro.

A nivel nacionales

Según Castro (2022) en su tesis para obtener el grado académico de maestría *Aprendizaje organizacional y condiciones del desempeño docente en la Institución Educativa 88036 de Chimbote, Áncash, 2022*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) La variable condiciones de desempeño docente de la I.E. N° 88036 tiene una relación directa, alta y significativa con la variable aprendizaje organizacional, con un coeficiente de correlación Rho de 0,878. B) (4) Existe relación directa, alta y significativa entre la dimensión aprendizaje individual y condiciones del desempeño laboral de la I.E. N° 88036

con un coeficiente de correlación $Rho=0.881$.

Según Bustamante (2019) en su tesis de maestría *Gestión Educativa y Convivencia Escolar en el colegio “Cesar A. Vallejo” – La Victoria, 2018*. Investigación de tipo correlacional, se llegó a las siguientes conclusiones: a) En la I.E.E. “Cesar A. Vallejo”, existe una relación entre la gestión educativa y la convivencia escolar, ya que el Rho de Spearman es igual a 0,927, lo que indica una correlación fuerte y alta. Además, el 30% de los encuestados afirma que la gestión educativa hace que la convivencia escolar sea buena. b) En la I.E.E. “Cesar A. Vallejo”, existe una relación significativa entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y la convivencia escolar, con el Rho de Spearman igual a 0,611. Además, como resultado de un nivel moderadamente eficiente de la dimensión comunitaria, el 20% y el 15% de los encuestados perciben que la convivencia escolar es de nivel regular y buena.

Quispe (2019) en su tesis para obtener el grado académico de maestría *El aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de Cieneguilla*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones más interesantes: a) En las instituciones educativas, se encuentra una correlación significativa entre el rendimiento laboral y el aprendizaje organizacional, ya que a mayor aprendizaje, mayor desempeño en el ámbito educativo establecido. b) El análisis factorial de las pruebas arrojan valores altos ($KMO= 0.91$ en desempeño laboral docente y $KMO= 0.84$ en aprendizaje organizacional), por lo tanto las pruebas presentan validez de constructo.

Santamaría (2022) en su tesis para obtener el grado académico de maestría *El aprendizaje organizacional para la mejora de los procesos de la gestión educativa en la I.E. N° 10181 – Olmos, Lambayeque*. Investigación de tipo cuasi-experimental, llegó a las siguientes conclusiones más importantes: a) Se llevó a cabo una prueba previa para evaluar la capacidad inicial de aprendizaje organizacional y los procesos de gestión educativa en la institución educativa; ambas variables se ubicaron en el nivel “nunca” y “casi nunca” según la escala

establecida. b) Los resultados finales muestran que la propuesta del modelo de aprendizaje organizacional mejora los procesos de gestión educativa, ya que ambas variables pasaron de “casi nunca y nunca” a “casi siempre y siempre”. Esto afirma la hipótesis de que la propuesta del modelo de aprendizaje organizacional contribuye a mejorar los procesos de gestión educativa.

A nivel local

De acuerdo a Sánchez (2022) en su tesis de maestría *Habilidades sociales e inserción escolar en niños – niñas del Comité de Gestión Rostro de Cristo, del Programa Nacional Cuna Mas en el distrito de Bambamarca, en el periodo 2020*. Investigación de tipo correlacional, se llegó a las siguientes conclusiones: a) La relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de habilidades sociales e inserción escolar es significativa, ya que a medida que aumentan las habilidades sociales, mejora la inserción escolar en los niños-niñas del Comité de Gestión Rostro de Cristo, Programa Nacional Cuna Mas, en el distrito de Bambamarca durante el año 2020. B) Existe una fuerte relación, directa y estadísticamente significativamente, entre la habilidad del manejo comunicativo y la inserción escolar.

Saldaña y Pérez (2018) en su tesis de maestría *Clima institucional y desempeño docente en una institución educativa de educación básica regular de Cajamarca*. Investigación de tipo correlacional, llegaron a las siguientes conclusiones: a) En la I.E. “Divino Maestro” de la ciudad de Cajamarca, se encontró una relación de $r = 0,629$ con una significancia unilateral de 0,01 entre el clima institucional y el desempeño docente, lo que indica que existe una relación significativa entre ambos. b) El clima institucional es favorable en todos los aspectos de la gestión educativa. El 52% siempre está integrándose en las actividades de la I.E., el 98% casi siempre se encuentra motivado para realizar sus funciones, el 89% casi siempre toman decisiones para la realización de las diversas actividades dentro de la I.E y el 98% casi siempre se encuentra motivado para realizar sus funciones.

Miranda (2022) en su tesis de maestría en la Universidad San Pedro *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en la I.E. “Juan XXIII” Cajamarca*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) Se ha encontrado un nivel de confianza del 95% en la correlación entre las variables del clima organizacional y el desempeño docente en la institución educativa Juan XXIII. b) (3) En la I.E. “Juan XXIII” de Cajamarca se encontró una correlación positiva moderada entre el clima organizacional y su relación con el desempeño docente, con un p valor de 0.001 y un coeficiente Rho (de Spearman) de 0.474.

Finalmente, Cubas (2019), en su tesis de Maestría *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “04 de junio de 1,821” de Jaén – Cajamarca*. Investigación de tipo correlacional, llegó a las siguientes conclusiones: a) Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes, ya que se obtuvo el índice de correlación de Pearson cuyo valor es de 0.863, es decir, la relación es muy alta y positiva, esto indica que un ambiente más favorable para los docentes mejorará su desempeño laboral.

2. Marco teórico científico de la investigación

2.1. El Aprendizaje organizacional

Tomando los aportes de Garzón y Fisher (2008), el término “aprendizaje organizacional” apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangeloti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias, propusieron el modelo conceptual “adaptación aprendizaje” para explicar por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo. (p. 8)

Teoría relacionada con el aprendizaje organizacional

Como punto de inicio de este acápite se tiene a la **Teoría de las contingencias**, la misma que está relacionada con el aprendizaje organizacional. Al respecto Barrientos (2013) afirma que: La teoría de las contingencias siempre se ha destacado, a la vez ha ocupado un rol importante en el estudio y diseño de las estructuras organizacionales, es decir en las instituciones ha alcanzado una enorme popularidad, a partir de los aportes de Mintzberg (1979, 1983) el mismo que ha postulado años atrás a un modelo sencillo y muy aceptable en el campo pedagógico. La Teoría de las Contingencias Aplicadas al Diseño Estructural (TCADE) siempre está presente en el aspecto académico, a la vez presenta tres (3) razones:

1. El desarrollo de entornos turbulentos y rápidamente cambiantes que han reducido la conveniencia de las posturas mecanicistas.
2. Las recurrentes crisis a intervalos cada vez menores ha desplazado el interés hacia otras áreas de la administración.
3. Varios estudios han sugerido que las estructuras pueden ser la resultante de procesos adoptados y no de contingencias. (p. 5).

Una teoría es usualmente expresada como una serie de proposiciones que sirven para explicar y eventualmente predecir aspectos de la realidad. De la misma manera la teoría de las contingencias está relacionada con la teoría general de los sistemas y con la teoría del comportamiento, entre otras. En ese sentido, la teoría de las contingencias desconoce la existencia de una mejor solución óptima y propone que para encontrar la solución más conveniente debemos atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño; esta articulación es adoptada como propia por La Teoría de las Contingencias Aplicadas al Diseño Estructural. (p. 2). Como es evidente el aprendizaje organizacional está sustentado por la teoría de las contingencias, teoría del comportamiento y la teoría de sistemas, dado que estas

presentan una diversidad de elementos que se articulan los unos con los otros. Ej. Que se hace si en una IE los docentes en su mayoría no presentan los documentos de gestión, inmediatamente viene los planes de contingencia; es decir un plan “B”.

Barrientos (2013), cita a Miller y Cangelotti (1965), indicando que es importante mencionar el origen del término “aprendizaje organizacional”, dicha categoría apareció por primera vez en una publicación de los autores mencionados y que se basa en la Teoría de Contingencias, ellos propusieron el modelo conceptual “adaptación aprendizaje”, a la vez explicaron por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo. En la última década del siglo XX, el término aprendizaje organizacional y las teorías sobre la gestión del conocimiento conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración. (p. 8). Todo lo mencionado se ha llevado a la educación.

Del mismo modo el aprendizaje organizacional está considerado con un Modelo de la administración; en esa dirección el modelo de aprendizaje organizacional según Garzón (2006) afirma que se trabaja con varias variables, y se denominan: “fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional” (p. 11). Como se prede ver hay varios elementos que intervienen en el aprendizaje organizacional de un una IE.

En esa misma dirección Garzón, (2005) el aprendizaje organizacional presenta el siguiente enfoque: La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. Considerando estos planteamientos, se afirma que la capacidad de aprendizaje de una organización está fundamentada por cuatro variables muy importantes, entre ellas las presentamos: las fuentes,

los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje. Razón suficiente para afirmar que capacidad de aprendizaje organizacional tiene como característica fundamental establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo utilizar y mejorar nuestra productividad en los centros de trabajo; de la misma manera, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo contribuyen en los procesos y resultados de la organización, que puede ser educativa o no. (p. 5)

Teoría del comportamiento de Hodgetts y Altman

La comunicación dentro de cualquier organización educativa o no educativa es fundamental, toda vez que conduce al logro de los objetivos o al logro de los elementos misionales; en ese sentido, se debe motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización. Ello implica que en la organización se evidencia el comportamiento humano, en base a las normas, valores, reglamentos, directivas, excepciones y actitudes de los trabajadores. (Hodgetts y Altman 1985). Al respecto Davis y Newstrom (1990) expresan que:

Las personas actúan dentro de las organizaciones de diferentes maneras. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Todo comportamiento en las organizaciones está dados por las conductas de sus actores y estas conductas son observables, a continuación se mencionan algunas: Hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc.

Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

En las organizaciones mucho se examina la conducta de los trabajadores, que constituyen comportamientos individuales, estos procesos permiten determina si un trabajador es eficiente o no es. En consecuencia, debe haber una comunicación interna eficiente desde los empleados de bajo cargo hasta los más altos cargos. En ese orden de ideas se destacan dos formas de comunicación la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

Elementos teóricos relacionados con el aprendizaje organizacional

En la actualidad, las organizaciones tienden a ser organizaciones del conocimiento, y el aprendizaje organizacional es uno de los factores más importantes para que estas se conviertan en organizaciones inteligentes. Esta aseveración es perfectamente válida para toda Institución Educativa, puesto que se tiene a Peter Drucker, el mismo que afirma "... un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común" (Dricker,1994, p.54), es decir, ante una organización. En este sentido, que este enfoque de aprendizaje organizacional es fundamental en toda organización educativa debido a la necesidad de responder a una de sus problemas más álgidos que posee: la imposibilidad de generar conocimiento organizacional y potenciar su creación partiendo de los conocimientos individuales como base para obtener el éxito organizacional. Nos interesa particularmente la creación de conocimientos organizacionales, puesto que la sociedad en la cual vivimos se caracteriza por el cambio permanente y continuo en todo aspecto: social, político, económico, cultural, entre otros.

En esta sociedad globalizada, una de las características fundamentales es el bagaje colosal de información al que estamos expuestos y que cambia vertiginosamente cada día. Vivimos la Era de la Información, en la que el recurso estratégico más importante es el conocimiento (Chiavenato, 2004, p.36).

Este se constituye también en la ventaja competitiva más valiosa; así, lo más importante para la organización no es la información, sino que por medio de esta se puede alcanzar el conocimiento (Chiavenato, 2004, p.37) señala que la organización que quiera asegurar su permanencia total tendrá que aprender a transformar la información en conocimiento, así como a utilizarlo adecuadamente para crear nuevos conocimientos. Con el objeto de contribuir al éxito organizacional y para responder a la imposibilidad inicialmente planteada por parte de las organizaciones escolares, hablaremos sobre los orígenes y los supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de aprendizaje organizacional y que contribuirían al desarrollo de una organización educativa. Partiremos desde una perspectiva histórica con el fin de ubicarnos en el tiempo y entender cómo surgió el aprendizaje organizacional.

Senge et al., (1995, 2000, 2002), entre otros, han elaborado sus aportes científicos a este enfoque a partir de investigaciones sobre todo en el ámbito empresarial, afirmación un poco triste, pero cierto, porque en educación no han existido trabajos de investigación en este campo.

Al respecto, enfatiza que “existe diferencia en el funcionamiento de las escuelas como instituciones específicas frente a las organizaciones industriales y comerciales.

Las teorías generales no son fácilmente aplicables a organizaciones concretas y, mucho menos, si son de naturaleza tan diferente como una fábrica y una escuela” (Guerra, 1997, p. 222). Por ello, las investigaciones en el ámbito educativo constituyen un reto y un desafío a todos los educadores para aventurarse a realizar trabajos de investigación desde este enfoque

aún no explorado -ni explotado- en toda su magnitud.

Chiavenato (2002) enfatiza que la innovación es una de las bases sobre las cuales se instaurará el aprendizaje organizacional en una institución educativa.

Una organización escolar encaja perfectamente con la complejidad de cualquier organización y, como tal, para obtener el éxito organizacional, deberá orientar su misión, su visión y sus objetivos estratégicos institucionales hacia la innovación. Para que implante un proceso de innovación en una organización escolar, deberán superarse algunas barreras organizativas, pues por lo general las personas nos habituamos a una rutina laboral de la que nos cuesta salir. Esto se pone en evidencia cuando somos reacios para adoptar una nueva estrategia metodológica o alguna nueva forma de concebir la evaluación. Estamos tan encasillados en un paradigma educativo, que nos volvemos miopes ante la realidad y no somos capaces de adoptar otra concepción.

Guerra (2001) afirma que “los centros escolares tienen una marcada tendencia a mantener las rutinas. Esta rutina en la organización escolar contribuye a que se repitan los errores y se mantengan las limitaciones organizacionales, puesto que organización cerrada al aprendizaje, hermética con las interrogaciones, asentadas en las rutinas, repetirá de forma inevitable los errores. No aprenderá” (p. 16), plantea, además, entre otros tantos aportes, que una organización obtendrá el éxito se considera al individuo como el eje central de la organización. Entonces el individuo se convertirá en la palanca que impulsará a la organización a lograr el desarrollo, la mejora de procesos y estrategias, así como el éxito organizacional, en donde lo más importante será acabar con las “limitaciones a la innovación y en canalizar el deseo de cambio” (Guerra, 2001, p. 68). Sin embargo, nos advierte Guerra (2001) que, con relación a la organización educativa, debemos tener cuidado con la concepción que se tenga sobre el cambio, pues muchas veces se concibe como un término ambiguo, en vista de que no se especifica si se trata simplemente de adaptarse al cambio o si es cuestión de provocarlo en

una determinada dirección y sentido. Y porque tampoco se define de qué tipo de cambio se trata y cuál es su contenido más profundo. Las escuelas pueden ser transmisoras de las pautas culturales, es decir, de socializar, pero también pueden poner en tela de juicio unas formas de entender la cultura, o sea, de educar, y tratar de transformarlas a partir de esa crítica. Muchas veces “el miedo al cambio técnico que a un cambio de mentalidad o de actitud. Este tipo de cambio puede llevar consigo el reconocimiento de que se ha estado equivocado durante mucho tiempo” (Santos Guerra, 2001, p. 64). Entendemos que se trata de proyectar un cambio cualitativo institucional que involucre una modificación fundamental de la manera de pensar, un giro en los esquemas mentales de los miembros de la institución.

Enfatizamos con Chiavenato (2004, p. 38) “que las personas se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos organizacionales”. En este punto nos planteamos los siguientes interrogantes: ¿Las instituciones educativas consideran el talento humano como el factor más importante para su organización? O, por el contrario, ¿las instituciones educativas enfocan principalmente solo aspectos como los procesos y las estrategias institucionales, por lo que descuidan la gestión del recurso humano? ¿O acaso las instituciones educativas limitan el desarrollo del talento humano? Con el objeto de delimitar el campo de estudio del enfoque del aprendizaje organizacional, afirmamos, en palabras de Antonio Bolívar, que es un campo conceptualmente fragmentado (Bolívar en Capella, 2005), pues ha sido tratado por diversas disciplinas: económicas, empresariales, comerciales, psicológicas. Entonces, este enfoque admite sus estudios desde diversas perspectivas. Observamos que el campo educativo lo ha tratado muy poco y que la mayoría de las investigaciones se ha efectuado desde los ámbitos empresarial y comercial.

Senge (2015) dice: es “poderosa porque representa un cambio fundamental en las ideas acerca de quién tiene el conocimiento y el poder” (Senge, 2000, p.389). En esta afirmación subyacen dos ideas fundamentales para la institución educativa. La primera está referida a que

el enfoque del aprendizaje organizacional implica un cambio cualitativo en la institución que lo aplica; por lo tanto, su viabilización en una organización escolar es posible. Este cambio cualitativo institucional se evidenciará en todos los niveles y junto a la innovación propiciarán el ambiente adecuado para que se instaure el enfoque del aprendizaje organizacional en una organización educativa. La segunda idea relaciona la creación de nuevos saberes con el poder. En este sentido, se infiere que quien posee el conocimiento cuenta con un valor agregado y con una ventaja competitiva sobre los demás, elementos que se pueden canalizar para aportar al desarrollo de la institución. Sin embargo, en este segundo aspecto, nos advierte Guerra (2001), el ansia desmedida por la adquisición del conocimiento puede llevar al individuo al deseo de competencia desmedido, al ansia del poder por el poder. Ello podría generar que las personas tuvieran como prioridad la búsqueda y la defensa del interés personal, lo cual podría significar un serio descuido del interés por la organización. La organización escolar no debe perder de vista este aspecto este aspecto, ya que la sociedad globalizada en la que estamos inmersos nos empuja hacia un individualismo exacerbado. El valor agregado podía ser la lealtad de los clientes, o el reconocimiento de una razón social que tiene ya décadas de existencias, o la ubicación de la tienda, incluso el carácter de los empleados.

a. Aspectos del aprendizaje organizacional que influyen en la organización

Toda organización que adopta el enfoque del aprendizaje organizacional se caracteriza entre otros aspectos, por considerar al individuo como el centro de la organización.

Senge (2002) afirma que no basta tener una persona que aprenda para la organización. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que sepan cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprender de su gente en todos los niveles: individual, grupal, organizacional e interinstitucional de un Enfoque Multinivel integrado.

b. Características del enfoque del aprendizaje organizacional que confluirán en el desarrollo de una organización educativa

En estos párrafos subrayamos que la atmósfera propicia para una organización que quiera guiarse de acuerdo con este enfoque lo constituirán la innovación y el cambio cualitativo institucional. Sin perder de vista este aspecto, remarcamos que, en la base de la instauración del enfoque del aprendizaje organizacional para una organización de tipo educativa, consideraremos la creación de conocimientos (Argyris, 1999, p. 220) como factor clave del éxito organizacional. A manera de columnas que sostendrán este edificio mencionaremos los modelos mentales como paradigma del cambio organizacional, el aprendizaje en equipo el aprendizaje en equipo como estrategia organizacional, el aprendizaje en equipo como estrategia organizacional y la visión compartida y su repercusión en el ámbito de la organización educativa (Senge et al. 1995). Abordaremos cada una de estas características enfatizando el aporte de cada una hacia la organización escolar. Sin embargo, haremos hincapié en la primera, pues es fundamental y trascendental para la implantación del aprendizaje organizacional en una organización educativa, sobre todo porque por medio de este enfoque los procesos de creación, organización y procesamiento de información necesarios para generar nuevo conocimiento. Por ello, la primera característica se constituirá en la piedra angular para la instauración del enfoque del aprendizaje organizacional en una organización educativa.

El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la organización en conocimiento colectivo. Una característica fundamental para toda organización escolar en la cual se asume el enfoque del aprendizaje organizacional es la adquisición y la creación de conocimientos, pues estos se constituirán en su piedra angular y la impulsarán hacia su desarrollo. Toda organización escolar trabaja con personas; por lo tanto, los activos intangibles organizacionales estarán constituidos por el capital intelectual de sus miembros. Además, contribuiríamos a que los seres humanos

fueran más competentes y eficaces y, al mismo tiempo, llegaríamos a la creación de organizaciones innovadoras, flexibles, auto generadoras y efectivas (lo subrayado es nuestro). Está referido al cómo nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos. Solo mediante la creación de nuevos conocimientos seremos capaces de entregar todo el potencial intelectual y humano que poseemos y que se volcará en provecho de la organización. Será un conocimiento individual que llegará a ser un conocimiento organizacional, puesto que el conocimiento, reside en las mentes de los individuos, y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones. Este aspecto se adecua perfectamente en una organización educativa en donde se contribuiría a la generación de conocimientos organizacionales a partir de ellos conocimientos individuales.

Según Argyris (1999), el conocimiento para la acción no solo es relevante para el mundo de la práctica; es el conocimiento que la gente utiliza para crear el mundo. El conocimiento para la acción hace referencia al cambio cualitativo institucional. Es decir, el capital intelectual de cada miembro de la organización contribuirá de forma paulatina a su desarrollo, debido a que este, en palabras de Drucker (1994, p. 69), se constituirá en el único recurso económico significativo de la sociedad del conocimiento.

Al respecto, Guerra (1997) enfatiza: La organización educativa ha de favorecer la colegialidad en sus estructuras y en su funcionamiento: Las instituciones pueden fomentar, en sus estructuras, el individualismo o la participación. El peligro que tienen las escuelas es que se organicen en torno al eje de la individualidad. Cada profesor en su aula, en sus tiempos, en sus funciones, con sus alumnos, con su disciplina. La tarea compartida, el éxito colegiado desaparece ante la acción individual: es preciso acotar además que, si bien el capital intelectual se ha convertido en la ventaja competitiva de mayor valía en la organización, no perdamos de vista lo que advierte (Guerra, 1997, p. 108) al afirmar que en esta sociedad neoliberal en la que estamos inmersos el afán desmedido por crear conocimientos puede llevar a la persona hacia el

individualismo exacerbado y la obsesión por la eficacia.

La sociedad del conocimiento es aquella en donde el recurso principal será el conocimiento. Esto significa, igualmente, que tendrá que ser una sociedad de organizaciones ...el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es el conocimiento.

Según Guerra (2001), lo individual prevalece sobre lo público, el interés particular sobre el general, los beneficios de cada uno sobre el beneficio común. Entonces, en la escuela se deben equilibrar las tareas. Otro peligro del que nos advierte Guerra (2001) es la obsesión por la eficacia, por todo lo que conduzca a la consecución de logros pragmáticos, tienen que ser inmediatas. Esto choca con una organización escolar, puesto que los resultados en ella no son inmediatos, sino que, por el contrario, se observan con el transcurrir del tiempo. Estos peligros que mencionamos podrían ser el resultado de concebir a la escuela desde el punto de vista empresarial, puesto que, el enfoque gerencial estudia la escuela desde el punto de vista de su correcta dirección y se caracteriza por las siguientes peculiaridades: es pragmática (busca la eficacia inmediata y da valor a las recetas prácticas), restrictiva (se centra en la eficacia, el control y la evaluación), normativa (centra su atención en el deber ser) y selectiva (se dirige a directores) (Guerra, 1997, p. 97).

Actualmente, existe consenso generalizado en que el conocimiento es el resultado del proceso interactivo del aprendizaje y que ambos influyen en los resultados que obtengan las organizaciones, convirtiéndose en un área esencial de investigación, tanto en el campo académico como en la práctica empresarial. No obstante, a la clara existencia de este vínculo conocimiento-aprendizaje- resultado, todavía está sin determinar para algunos contextos cómo lograr y consolidar esta correspondencia.

Prieto (2003), la respuesta a este problema no es única ni simple y aunque no faltan aportes, fundamentalmente teóricos, con frecuencia se ofrece un punto de vista parcial o

limitado para el conocimiento. El aprendizaje y las condiciones que determinan su idoneidad. Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schön sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

c. Antecedentes del aprendizaje organizacional

El estudio del aprendizaje organizacional tiene ya una larga tradición; sin embargo, su aparición como concepto es relativamente reciente. La idea de las organizaciones como sistemas de aprendizaje puede ser recogida a comienzos de siglo XX en el trabajo de Frederick Taylor con su “teoría de la administración científica”. En efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de tal forma que dichos “conocimientos” revirtieran en una mayor eficacia organizacional.

Por otro lado, los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática, orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz, pueden ser conceptualizados como intentos de comprender mejor la forma que tiene una organización de aprender.

Durante los años 30 y 40 los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric, en donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional.

En los años 50 las investigaciones socio técnicas del Instituto Tavistock, en donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo, hacen de esta escuela otro antecedente importante en nuestro objetivo de estudio.

Durante estas fechas se comienza a prestar atención a las “curvas de aprendizaje a nivel organizacional” (Alchian, 1963, Wright 1936, cit. En Ahumada 2001), es decir, se toma conciencia que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere pericia y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en aprendizaje a nivel individual, cuando el aprendizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

El análisis de las organizaciones realizado por estos autores se centra en los procesos decisivos, que estarían determinados por el marco cognoscitivo de quienes las toman. La pregunta clave que surge entonces y que marcará gran parte del desarrollo futuro del tema del aprendizaje organizacional es cómo se generan estos marcos cognoscitivos y, por consiguiente, cómo se da el proceso de toma de decisiones encaminado a lograr una mejor adaptación de la organización.

Durante la década de 1990 con la publicación del libro de Peter Senge “La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” y la edición en 1991 de un número monográfico de la revista “Organizations Science” dedicado al tema del aprendizaje organizacional, se consolida definitivamente el estudio y la aplicación del aprendizaje organizacional tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

A raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y

demandante las organizaciones en el siglo XXI se están enfrentando a un nuevo panorama. Necesitan ser organizaciones inteligentes.

Según Palacios (2000) Organizaciones inteligentes, son aquellas capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Senge (1993) “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”

La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la teoría de la información, propició el desarrollo de una Teoría del Aprendizaje Organizacional, la cual fue formulada primeramente por Peter Senge en La Quinta Disciplina. De acuerdo con este autor, lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

El conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica.

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan.

Esas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento

d. Definición de aprendizaje organizacional

Para responder esas preguntas es conveniente aclarar, primero, qué se entiende por organizaciones. Como de organización manera gran parte de la bibliografía señala, por organización se puede entender un conjunto de personas con objetivos comunes, normas y valores compartidos, y una estructura que establece determinada distribución de funciones. Ciertamente, cuando en un colectivo humano se encuentra tales rasgos, se puede afirmar que estamos ante una organización. Sin embargo, tan difundida concepción deja por fuera algo fundamental: los supuestos implícitos a los cuales responden a esos rasgos.

Una organización se estructura y actúa de acuerdo con un conjunto de concepciones muy diversas. Sus normas formales o informales, sus sistemas y procedimientos, su organigrama, sus valores y su cultura en general, expresa supuestos explícitos (por ejemplo, cada empleado debe reportar a un solo supervisor) o implícitos (por ejemplo, la gente es egoísta y no piensa en los objetivos de la organización). Los supuestos pueden tener carácter técnico – por ejemplo, expresan conocidos principios sobre el diseño de una planta industrial – o estar profundamente enraizados en una cultura, como cuando en una sociedad se considera obvio – y por lo tanto incuestionable – que una mujer, por ser mujer, no puede ser jefe de un hombre. Esos supuestos, que expresan a veces como puntos de vista, como tradiciones o costumbres, o como hipótesis sobre el comportamiento humano o el uso correcto de las técnicas, son los que le imprimen forma y orientación a una organización. Determinan sus organigramas, políticas, estrategias, sistemas y procedimientos: le imparten a la organización. Si los supuestos no cambian no hay cambio en la organización. Y para el aprendizaje esos supuestos deben ser revisados a la luz de la experiencia. Vistas las organizaciones de esta manera se puede entender el Aprendizaje Organizacional como la posible eliminación, con base a la

experiencia, de errores supuestos que orientan al desempeño de la organización. Las organizaciones pueden cambiar, porque un ente poderoso impuso un cambio. Es más, no es raro observar cambios organizaciones que no reflejan las lecciones que los integrantes de la organización han derivado de la experiencia. Con frecuencia, eso explica por qué más consultores no tienen un impacto profundo y duran en las organizaciones que contratan sus servicios. No es raro ver que las recomendaciones de esos especialistas dejen «verdades técnicas» o modas gerenciales que muy poco dicen – o hasta contradicen – lo que la gente ha aprendido con su práctica. Si la gente no ha cambiado los supuestos que fundamentan su trabajo es difícil que se produzca un cambio duradero en su conducta, por lo tanto, no podrá hablarse de aprendizaje organizacional.

En toda organización existe una diversidad de pareceres y opiniones sobre aspectos tan diversos como sus objetivos, las operaciones que llevan a cabo para lograr la mejor manera de reclutar, promover y evaluar al personal y las relaciones con la comunidad. Que existan discrepancias entre el personal, en sus apreciaciones sobre asuntos como esos, no solo es comprensible, sino también deseable, al menos dentro de ciertos límites.

Lo importante que, de allí se derivan políticas, estrategias, planes o decisiones que pueden divergir en su contenido y en la manera de ponerlos en práctica. Así, dos empresas de un mismo sector y con objetivos similares pueden tener políticas de personal disímiles: una, muy preocupada por los crecientes costos laborales, puede optar por la contratación, para no sobrecargarse de personal; otra, que valora enormemente la lealtad y las pericias específicas, preferirá desarrollar un equipo leal y muy ajustado a las necesidades técnicas de la empresa. En un momento determinado del desarrollo de una organización pueden emerger puntos de vista discrepantes que defiendan una u otra política de personal. En la práctica, de esas discrepancias surgirán la duda, el cuestionamiento, la insatisfacción con el desempeño, la identificación de errores y la eventual rectificación; a eso se refiere el aprendizaje organizacional.

La convergencia de pareceres es fundamental para que haya integración o, mejor dicho, para que exista una organización. Pero no es menos cierto que una excesiva homogeneidad de pareceres puede destruir una organización, no solo porque ello reflejaría que no hay una verdadera diferenciación de funciones, sino porque inhibiría el aprendizaje a partir de la experiencia y la adaptación de un entorno cambiante. En tal sentido, no es exagerado decir que una organización en la cual toda su gente ve el mundo de una misma manera está condenada a morir, aun cuando tenga los mayores éxitos en alguna etapa de su desarrollo. Por eso es conveniente que, cuando se hable de la tan deseada integración, los gerentes consideren el peligro de una excesiva integración. Recordar tal cosa es necesario porque los gerentes, en su afán de maximizar certidumbre y hacer más fácil su trabajo (porque el manejo de puntos de vistas diferentes puede ser extenuante), tienden a evitar las discrepancias de pareceres.

La investigación y la experiencia han permitido identificar rasgos organizacionales que favorecen o inhiben el aprendizaje y que, por lo tanto, mejoran o empeoran la capacidad de las organizaciones para superar circunstancias turbulentas.

El aprendizaje organizacional presupone un concepto positivo de sí misma en cada persona y en el conjunto de personas que forman la organización. Es bien sabido por los educadores que quien se desprecia no está motivado para aprender, no cree que pueda hacerlo o considera que no vale la pena el esfuerzo. El concepto positivo de sí mismo encierra optimismo en relación con el futuro personal y, si se trata de un empleado, en relación con las perspectivas de la organización de la cual se siente parte. Culturalmente esa imagen personal positiva en las organizaciones es de las tareas más importantes que su liderazgo debe asumir, si quiere hacer del aprendizaje una realidad.

El aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter organizacional, generando una cultura que lo facilite y

permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

El aprendizaje organizacional es visto principalmente como un proceso de adaptación, mientras que desde la psicología la premisa básica es que la organización traduce su ambiente interno y externo en términos de sus propios marcos de referencia. La teoría de la información, por su parte, presta atención a los procesos de adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información; mientras que, desde la perspectiva de los sistemas dinámicos, se asume que las organizaciones se caracterizan por ser un sistema dinámico de carácter complejo y multicausal.

Finalmente, se considera que los rápidos cambios en los valores culturales, la globalización de los mercados y la creciente competencia entre las empresas hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés dentro de la teoría y práctica de las organizaciones. A pesar de este creciente interés, se resalta la falta de un trabajo acumulativo y de síntesis en el área. En especial, se apela por un mayor número de estudios longitudinales que integran los aportes de distintas disciplinas y enfoques teóricos en el estudio del aprendizaje organizacional.

Senge (1990, 1992) planteó que para que se produzca aprendizaje es necesario contar con: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

Otro aspecto a considerar son los elementos de gestión, los cuales activan la capacidad de aprendizaje en el sistema organizacional. Su presencia puede incrementar el aprendizaje, pero esa presencia no garantiza que tenga lugar un aprendizaje permanente ni excelente.

e. Estrategias para mejorar el aprendizaje organizacional

A continuación, se mencionan algunas estrategias para el mejoramiento del aprendizaje organizacional:

- Trabajo en equipo, es decir se necesita una cultura de trabajar en equipo en cada uno de los actores de la educación.
- Aceptar el fracaso abiertamente, es decir cuando nos equivocamos, solamente nos queda aceptarlo y superar los errores.
- Usar un enfoque basado en datos para identificar las causas del fracaso, pero posteriormente se busca las alternativas de solución.
- Considerar el potencial de las personas al contratarlas, cada uno de los trabajadores son expertos, en efecto motivarlos para sacar adelante a la organización.
- Alentar a los empleados a cultivar y utilizar sus fortalezas, motivar a los empleados o a los actores de la institución educativa, a pesar que hay fracasos.
- Generar espacios de descanso y reflexión. Después de cada jornada, es necesario reflexionar sobre las actividades realizadas, ellos expresan desde su punto de vista cuáles son las fortalezas, debilidades y vacíos.
- Reconocer a las personas más destacadas una vez al mes.
- Aprender de los errores de toda la población de la IE
- Evaluarse permanentemente mediante acciones concretas.

2.2. La Gestión de la Convivencia Escolar

Teoría relacionada con la convivencia escolar:

Teoría subjetiva de la convivencia escolar de Cuadra-Martínez

Considerando los aportes de Cuadra-Martínez et al. (2021) afirma que la Convivencia Escolar (CE) está representada por los actores de la educación: maestros, directivos, padres de familia, estudiantes y autoridades de la Institución Educativa; sin embargo, los directivos son

los más indicados para la gestión de esta teoría. La CE debe llevarse a cabo en las mejores condiciones, es decir, poner en práctica los procesos de interrelación con carácter horizontal, pero ello obedece a tener un acto comunicacional aceptable y de buena calidad, solo así se llegará a una excelente CE. A continuación, se presenta algunos elementos conceptuales de la teoría subjetiva (TS) de los padres, los padres de familia juegan un rol fundamental en la educación de sus hijos, especialmente en la CE, ello implica que los padres son el ejemplo de sus hijos, lo que repercute en la IE para una buena convivencia. De la misma manera los profesores de la IE aportan a la buena CE con sus acciones objetivas en cada uno de los espacios donde se realiza las acciones educativas. De la misma manera, los estudiantes también demuestran acciones de una CE armónica y respetuosa (p. 2). En conclusión, todos los actores educativos aportan con las ideas, opiniones, debates, compromisos, comportamientos, etc. Finalmente, los padres de familia cumplen un rol insustituible en el hogar, la escuela y la sociedad; en ese sentido, todos los actores mencionados anteriormente cumplen su rol para la buena CE. (Cuadra-Martínez et al. 2021). A la misma vez la IE debe formular un Plan de Convivencia Escolar, con la finalidad de mejorar el clima institucional y una vivencia en armonía de toda la comunidad educativa.

Teoría de la convivencia escolar Bronfenbrenner

Teoría Ecológica de Bronfenbrenner (1987), la presente teoría ecológica se relaciona con los siguientes conceptos: a) **ambiente o entorno ecológico**, b) microsistema, c) mesosistema, d) exosistema, e) macrosistema y f) las diadas del desarrollo. El **ambiente o entorno ecológico** se refiere al contexto o la realidad en el cual se participa de manera activa y protagónica en cada una de las actividades, a la vez se ejerce un rol, de la misma manera se establecen interacciones afectivas y de comunicación con los otros actores de la comunidad o la escuela y se ejecutan actividades que permiten el intercambio de experiencias necesarias para avanzar en el desarrollo evolutivo. Dicho de otra manera, el entorno ecológico se refiere

al contexto donde las personas se desarrollan diariamente. Dentro de éste, se encuentran los demás conceptos: microsistema, mesosistema, exosistema y macrosistema. En esta estructuración escalonada, cada categoría está dentro de la siguiente y el nivel más interno contiene el entorno inmediato donde se encuentra la persona en su día a día.

Finalmente, para lograr una buena convivencia escolar es necesario una adecuada comunicación, ello solamente se logra cuando los actores de un determinado contexto se comprenden los unos con los otros. Lo mencionado se relaciona con la educación, es decir si en la institución educativa las personas se comunican de manera eficaz, entonces se lograrán los aprendizajes y los objetivos de la educación.

Elementos teóricos de la convivencia escolar

Con el fin de reflexionar acerca de la relación entre la filosofía y la función social que cumple la escuela, se revisan planteamientos de un autor clásico de la Filosofía de la Educación, como es John Dewey, y, documentos recientes en los que se formulan una serie de demandas formativas a la Educación escolar en torno a la socialización de sus miembros jóvenes para incorporarlos constructivamente a la sociedad.

Para John Dewey la verdadera filosofía debe reflexionar sobre los conflictos de los intereses en la sociedad y sugerir métodos para conciliarlos. Pero una vez establecidas estas visiones esclarecedoras sería imposible que su tarea de cambio alcanzara el éxito sin la intervención de la educación para hacerlas realidad. Así, en esta perspectiva, la filosofía necesita de la educación para realizarse, y la educación de la filosofía para orientarse. “La educación es el laboratorio en el cual las distinciones filosóficas se concretan y son sometidas a prueba (Hurtado, 1994, p. 37).

El sentido social ineludible de la convivencia escolar está dado por constituirse en una experiencia crítica en la formación de un miembro joven para devenir en un adulto capaz de asumir un rol como ciudadano y como persona. John Dewey plantea en su libro “Democracia y

Educación” que el principal quehacer con los miembros jóvenes de nuestras sociedades es el de “capacitarles para compartir una vida en común” (Dewey,1917, p. 18) y frente a esta demanda surge el imperativo de “considerar si estamos o no formando los poderes que aseguran esta capacidad”. Esta pregunta se ha mantenido vigente y se reitera y reafirma en la actualidad. John Dewey realiza planteamientos acerca de cuál sería la forma más eficaz para lograr este objetivo en una sociedad compleja.

Construcción de Problemas de Convivencia Escolar complejas no es posible que jóvenes y niños aprendan directamente, por medio de la participación en las actividades de los adultos. Estas resultan remotas en el espacio y en la significación para los miembros jóvenes por lo que no puede descansarse en la experiencia directa para la adquisición de las mencionadas competencias. Por ello, surgen las instituciones intencionadas para adiestrar al joven de tal forma que pueda llegar a ser un miembro adulto capaz de participar en su comunidad, en posesión de todos los recursos y adquisiciones para desenvolverse en una sociedad compleja (Dewey, 1917, p. 83). La asociación espontánea no ofrece las experiencias que supone apropiarse de las herramientas culturales simbólicas.

a. Construcción de Problemas de Convivencia Escolar

La cultura se expresa por las maneras de vivir juntos, es decir, las expresiones en que se manifiesta la organización de la convivencia. Estas incluyen imágenes, valores, ideas y prácticas que desarrolla una sociedad o segmentos de ella.

En nuestro país, la familia es vista, aun reconociendo la crisis que la afecta, como el referente más relevante en la configuración de la propia identidad. La vivencia de sociedad se reemplaza por vivencias esporádicas en eventos puntuales, deportivos, celebraciones u otros en que existe una participación masiva, sin un protagonismo o una actoría. Se produce una fragmentación social, cuya base es la pérdida de un imaginario colectivo que no logra

configurar un nosotros compartido entre las personas.

La individualización imperante, afirma el derecho a operar sin referentes de pasado, de historia y definir para sí lo que quiere hacer con su vida, reivindicando su derecho a la autodeterminación. Se reformulan los vínculos sociales, con el peligro potencial de una emergente mentalidad asocial. Como corolario surge la diversidad valórica y de creencias que requiere una referencia común que contenga la diversidad y la reconozca.

La sociedad ha de tener sentido para el sujeto, a fin de que este se comprometa responsablemente con ella. El individuo se construye como tal, por medio de una dinámica compleja entre biografía y convivencia social. La pérdida de un proyecto social vinculante entre las personas y de estas con la sociedad conlleva la dificultad para la construcción de la identidad del propio sujeto, en ausencia de referentes que le permitan diferenciarse y ser reconocido. La convivencia en torno a un proyecto común, nos hace individuos y a la vez nos hace comunidad.

b. Escuela y convivencia

La escuela se constituye como espacio de convivencia con la participación de diversos actores, con diferentes formas de protagonismo. En esta convivencia ocurren una serie de transacciones (Bruner, 1991, p. 138) que responden a una serie de procesos de distinta naturaleza. Se debe dar solución a problemas de diversa índole (administrativos, académicos, disciplinarios, etc.). En el marco de las transacciones entre los participantes se otorgan en forma implícita o explícita valoraciones respecto de la forma en que se desarrollan los roles en los distintos espacios de convivencia (qué es ser un buen profesor, qué es ser un buen alumno, etc.); y respecto a lo que constituye lo bueno, lo positivo y lo deseable. Los actores usan el poder en forma explícita y/o implícita. Se construyen significados respecto a las transacciones realizadas y las resultantes de estas, percibidas por los involucrados.

Conocer y comprender la experiencia escolar supone abordar el proceso escolar como un conjunto de relaciones y prácticas institucionalizadas históricamente, dentro del cual el

currículo oficial constituye solo un nivel normativo.

Los sistemas escolares tienen un discurso formal, institucional, que es explícito. Forman parte de él un ideario con principios y objetivos concordantes con ellos y un reglamento disciplinario que regula la conducta de los alumnos. Sin embargo, lo que conforma finalmente dicho proceso es una trama compleja en la que interactúan tradiciones históricas, numerosas decisiones políticas, administrativas, etc., resultantes a veces imprevistas de dichas decisiones o de las actividades planificadas; unida a las interpretaciones particulares que hacen maestros, alumnos y todos los que participan del sistema.

En el sistema coexiste, junto al nivel explícito, uno implícito, en el que operan una serie de supuestos, regulaciones, expectativas acerca de lo esperable, de “cómo deben hacerse las cosas” y “cómo deben ser”. Estos niveles (formal e informal) pueden tener diversos grados de armonía y/o conflicto entre sí.

Todas las transacciones humanas que se dan en el sistema escolar guardan entre sí una coherencia, una relación de sentido. Así, de alguna manera los distintos episodios que constituyen la convivencia escolar, no constituyen fenómenos aislados; sino que son parte de una trama de significados coherente. Ello da cuenta de la identidad del sistema como organización.

El conjunto de prácticas cotidianas resultantes de este proceso es lo que constituye el contexto formativo real tanto para maestros como para alumnos. A partir de estas prácticas, los alumnos construyen su experiencia escolar, apropiándose de esta mediante actos de significación (Bruner, 1991, p. 86). Esta asignación de significado, puede suponer una reinterpretación desde la mirada de los alumnos de diversos conocimientos, valores, formas de vivir y sobrevivir.

El objetivo de esta propuesta de trabajo es, precisamente, desarrollar un medio para describir y comprender la convivencia. Se abordará considerando la escuela como un espacio que se constituye en la construcción de convivencia entre sus actores.

En esta perspectiva, resulta coherente acerca de la investigación del proceso escolar. En esta, no interesa evaluar la realidad escolar en función de parámetros normativos, sino más bien analizar y reconstruir la lógica propia del proceso, comprender el ordenamiento interno de las escuelas, recuperar el eslabón que media entre el programa de contenidos y el aprendizaje del alumno, es decir, comprender la experiencia escolar cotidiana que condiciona el carácter y el sentido de lo que es posible aprender en la escuela.

La convivencia escolar es un elemento fundamental en un proceso escolar satisfactorio y productivo. Esta premisa constituye el fundamento de un conjunto de iniciativas políticas, legislativas y programáticas desplegadas en Perú por diferentes gobiernos, reconociendo implícitamente el rol que esta juega en la gestión del conocimiento de los estudiantes.

Las políticas educativas han asumido este desafío fomentando la participación integral de las comunidades educativas, promoviendo la Asociación de padres de familia, concibiéndola como una organización que canaliza la participación de los padres de familia. La convicción de las autoridades educativas es que si la convivencia escolar es adecuada esto redundará en una mejora de los aprendizajes.

Se entiende por convivencia la potencialidad que tienen las personas para vivir con otros, en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca. La convivencia escolar se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa de una institución educativa que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de los estudiantes. Dicha concepción no se limita solo a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es

responsabilidad de todos quienes participan del proceso educativo – profesores, estudiantes y padres de familia.

Vivir y convivir con otros en armonía supone el respeto a las ideas y sentimientos de los demás, la tolerancia frente a las diferencias, la aceptación y valoración de la diversidad, la solidaridad, reciprocidad y cooperación mutua en función de objetivos comunes.

La convivencia escolar tiene un enfoque formativo, por lo mismo se considera la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave de la formación integral de los estudiantes, los profesores deben enseñar y los estudiantes deben aprender una suma de conocimientos, habilidades, valores y principios que les permitan poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros; es por eso que la gestión formativa de la convivencia escolar constituye la forma más efectiva de prevención de la violencia escolar.

Una convivencia escolar sana, armónica, sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación. Relacionarse con otros en paz es el fundamento de una convivencia social democrática, la cual se constituye en un aprendizaje que debe ser intencionado desde las prácticas pedagógicas, tanto en el aula como también fuera de ella, considerando y asumiéndola como una tarea educativa/formativa que es de responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa.

Para lograr esta convivencia social, pacífica y democrática entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario el aprendizaje y la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la ayuda mutua, entre otros, y el desarrollo de la capacidad de las personas para convivir en armonía: En ese sentido, la tarea de educar en valores no está circunscrita solo al ámbito escolar; la familia y la sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si los profesores en la escuela han de contribuir a que los estudiantes se descubran a sí mismos, descubran el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de ser humano y del mundo que tengan. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de las demás personas y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el mundo, incluso, de auto conocerse, constituye el aporte fundamental al proceso de autorrealización de los niños y jóvenes, de su relación con los demás, con el entorno que lo rodea, con el medio ambiente y en consecuencia la actitud que tengan frente a los derechos humanos, en su más amplia acepción.

Pero la educación no se reduce a la relación profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores.

La educación en valores es una de las áreas educativas más interesantes y más conflictivas, puesto que es un campo que exige una profunda reflexión y discusión y sobre la cual todavía no hay acuerdos en el mundo educacional. Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos profesores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de educación humanista.

A pesar de esta corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en período de gestación, y aun los mismos conceptos de valor y valoración están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Superka (1973) -en Santoyo, 2005-, elaboró una tipología para una educación en valores considerando cinco áreas fundamentales:

Inculcación: El objetivo de este enfoque es infundir o internalizar determinados valores que son considerados como deseables: Si el sujeto de la educación ha de ser el protagonista de su libertad hay que considerar que sea él quien descubra los valores y opte libremente por ellos. Son varios los métodos utilizados para la inculcación de valores: el del esfuerzo y propuesta de modelos: La combinación del refuerzo con la propuesta de modelos es un medio para inculcar valores. Si el modelo es reforzado positivamente, los observadores de la conducta presentada como modelo tienen más probabilidades de actuar de modo semejante y, en consecuencia, de adoptar ese valor. Esta estrategia puede utilizarse intencionada y sistemáticamente para inculcar valores deseables.

Desarrollo moral: Este enfoque se basa en los postulados de Piaget y se ocupa del desarrollo cognitivo estimulando a los estudiantes para que sean capaces de desarrollar modelos más complejos de razonamiento moral a través de pasos secuenciales.

Kohlberg (1976) parte de una orientación en desarrollo, y plantea que es necesario seguir una secuencia de pasos. Este autor indica que el exponer a los niños a niveles superiores de razonamiento los estimula a alcanzar el paso siguiente superior del desarrollo moral. Esta teoría aporta un aspecto importante a la educación en valores.

Análisis: las técnicas de análisis constituyen un enfoque de la educación en valores elaborado por educadores del campo de las ciencias sociales. El objetivo de esta técnica es ayudar a los estudiantes a usar el planteamiento lógico y los procedimientos de investigación científica relativos a los valores. Ellos deben aportar hechos verificables acerca de la validez de los fenómenos. Su aporte consiste en ofrecer una base sólida para llegar a hacer opciones razonables, teniendo en cuenta la base objetiva que ofrece.

Certificación de valores: El objetivo es ayudar a los estudiantes a tomar contacto con aquello que actualmente constituye un valor en sus vidas y ayudar a la persona a descubrir la realidad

de su orientación, de sus ideas. El fin es afianzar estos valores una vez reconocidos y aceptados, o de cambiarlos si carecen de consistencia.

Aprendizaje para la acción: Su objetivo es proporcionar a los estudiantes oportunidades específicas para actuar según sus valores, dentro y fuera del aula.

Las técnicas de aprendizajes para la acción consideran a la persona fundamentalmente como interactiva: En este modelo se encuentran los primeros grados de desarrollo.

El aprendizaje de la convivencia escolar tiene una dimensión preventiva, ya que pretende formar en los estudiantes un pensamiento crítico y autónomo, con el fin de que tomen decisiones personales y responsables, anticipándose a situaciones que amenacen o alteren la convivencia pacífica con sus pares.

c. Convivencia escolar y comunidad educativa

La comunidad educativa es un espacio privilegiado para aprender a vivir con otras personas. La institución educativa, como espacio de formación, permite vivenciar el ejercicio de la vida democrática, preparando a los estudiantes para el diálogo social, cultural y político que se requiere en el mundo actual, por eso, también es el lugar donde se aprende la convivencia ciudadana (MINEDU de Chile, 2001).

Los documentos de gestión de una Institución educativa son la base fundamental, para direccionar la educación de los estudiantes, generalmente, en el PEI se encuentra la misión y visión institucional. Allí tiene que considerarse en la Propuesta Pedagógica y en los fines, los objetivos y el tipo de hombre que queremos para el día de mañana.

2.3. Dimensiones de las variables Aprendizaje continuo

Al hablar de aprendizaje continuo es hacerlo de algo que está por demás abordado, sin embargo, en pocas ocasiones nos detenemos a ejercerlo bajo el supuesto de que mi cotidianidad no me da el tiempo para estudiar o capacitarme; porque en mi trabajo no valoran lo que hago y

solo esto hay para satisfacer mis necesidades; e incluso llegamos a decir porque “ya no tengo nada por aprender”. Reducir el aprendizaje a este nivel es lo que detiene a las personas hacia la búsqueda de la trascendencia, no dándonos cuenta de que aprender es el mecanismo que consciente e inconscientemente está presente en cada uno de nuestros actos, desde los más simples hasta los del orden de creación científica. Al hacer significativo el aprendizaje se ponen en juego diversos procesos psíquicos y emocionales que van estructurando la consecución de resultados, de los cuales ilustraremos algunos de ellos.

El conocimiento además de ser un proceso cognitivo estructuralmente hablando aparece cargas importantes donde los sentimientos y las sensaciones que de él se desprenden propician en las personas la imperiosa necesidad de externarlos, lo cual involucra la conformación de hipótesis, teoremas, premisas, etc. que dan pie a la mejor comprensión de contenidos, procedimientos, objetivos e incluso la misión y visión integral en un grupo de personas u organizaciones, rompiendo con ello muchas barreras del orden inter e intra personal.

Habiendo evaluado y comunicado efectivamente se involucra en el camino un aspecto que suele ser por lo general el lastre de la creatividad y la innovación y ella es nada más ni nada menos que la ética. Elemento indispensable para lograr la trascendencia del aprendizaje pues es ahí donde se fomenta el “empoderamiento” que las personas se pueden otorgar entre sí, para fortalecer el desarrollo integral.

Concatenadamente, cuando se genera un ambiente de transparencia y cordialidad se induce la retroalimentación positiva que beneficia entre otras cosas el clima organizacional y potencia el incremento de bienestar individual. Así se permite la priorización de metas, objetivos, proyectos, etc., que definitivamente pueden hacer que se reduzcan debilidades.

El aprendizaje continuo actúa como una metodología tanto del orden individual como grupal, organizacional y social que determina de manera sistemática el fortalecimiento de las personas y organizaciones para mantener su estándares de satisfacción y productividad en sus diversos

quehaceres del orden laboral y profesional.

Aprendizaje cooperativo

Muchos estudios e investigaciones demuestran la eficacia del aprendizaje cooperativo y su influencia positiva en el logro de aprendizajes en comparación con otras formas de organización del proceso educativo.

El aprendizaje cooperativo es una propuesta integradora que pone en primer plano la participación activa y consciente del alumno en su aprendizaje y su ámbito afectivo para aprender a educarse con metodologías dinámicas, participativas y de construcción social. En este tipo de aprendizaje, al descubrir los mismos alumnos el valor de trabajar juntos, de comprometerse y de responsabilizarse por el aprendizaje de los demás hace posible que la igualdad de derechos se convierta en igualdad de oportunidades, logrando un ambiente favorable para desarrollar la cooperación, poner en práctica la solidaridad, el respeto, la tolerancia, el pensamiento crítico y creativo, la toma de decisiones, la autonomía y la democracia como parte de su rutina.

Pujolas (2001), define: “aprender, desde una perspectiva curricular, es un proceso complejo en el que intervienen de forma interactiva los alumnos, el profesor y los contenidos, en un contexto determinado definido por las actividades de aprendizaje. En la construcción de conocimientos y en la realización de aprendizajes significativos son determinantes las interacciones sociales que se establecen, no sólo entre el profesor y los alumnos, sino también entre los mismos alumnos y entre éstos y los contenidos de aprendizaje”.

Melero y Fernández. (1995), sostienen: “un amplio y heterogéneo conjunto de métodos de instrucción estructurados en los que los estudiantes trabajan juntos, en grupos o equipos, en tareas generalmente académicas. Poseen un formato de antemano de modo que el profesor sabe en todo momento cuál es el siguiente paso, que varía en función del método en particular, pero todos incluyen pequeños grupos de estudiantes (por lo general entre 4 y 5) ayudándose

mutuamente a controlar una tarea o material escolar ofertado por el docente”.

El aprendizaje cooperativo se sustenta en las bases del constructivismo, por lo tanto, cuando el aprendizaje se da en forma cooperativa hace posible un saber (conocimiento e información), un saber hacer (habilidades y destrezas) y un ser (actitudes y valores).

La estructura cooperativa del aprendizaje supone la organización de la clase de tal manera que los alumnos tengan la oportunidad de cooperar (ayudarse los unos a los otros) para aprender mejor los contenidos escolares, y aprender al mismo tiempo a trabajar en equipo. También puede suponer, aunque no necesariamente, la aplicación puntual de una determinada técnica de aprendizaje cooperativo.

El aprendizaje cooperativo puede ser una forma de manejo de la clase muy efectiva para contribuir al desarrollo de destrezas sociales, adquirir un mejor conocimiento de los conceptos, mejorar la capacidad de resolución de problemas y perfeccionar las destrezas comunicativas y lingüísticas. En actividades de pequeños equipos se promueve la atmósfera positiva necesaria para una interacción en el aula satisfactoria. Los estudiantes que trabajan juntos en grupos heterogéneos asumen responsabilidades respecto al aprendizaje de los compañeros y desarrollan una mayor receptividad hacia el aprendizaje.

Debemos destacar la importancia del aprendizaje cooperativo para el desarrollo de la competencia intercultural. La interculturalidad se relaciona con términos como participación crítica y activa, negociación de significados o reconocimiento de la diversidad. Así pues, para el desarrollo de la competencia intercultural son fundamentales ideas como la “interdependencia positiva” o la “responsabilidad del grupo hacia el individuo y del individuo hacia el grupo”, mencionada como rasgos propios del aprendizaje cooperativo. En definitiva, la escuela es una institución social que prepara para la vida en sociedad y, de igual forma que una escuela competitiva educa para una sociedad competitiva, una escuela cooperativa puede aspirar a una sociedad cooperativa.

Monereo (2001), ubica al aprendizaje cooperativo como una de las estrategias fundamentales en el paradigma constructivista. Sostiene que el aprendizaje cooperativo constituye más que un procedimiento didáctico específico, un enfoque metodológico de enorme complejidad. Básicamente, se intenta rentabilizar las diferencias que demuestran tener los estudiantes en cuanto a conocimientos y habilidades de todo tipo, propiciando que trabajen en grupo, al trabajar en grupo alcanzan cuotas de calidad y productividad, que difícilmente lograrían trabajando cada uno con sus esfuerzos individuales.

Empoderamiento

Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo y equipo de todos los niveles de la institución.

También es una filosofía que puede aplicarse a las organizaciones y que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.

Respeto

La palabra respeto procede etimológicamente del latín respectus, que significa acción de mirar atrás, consideración, atención, sugiere entonces como una mirada atenta, tomar algo en consideración. El respeto es reconocer el derecho ajeno; es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas. Es una condición sine qua non para saber vivir y alcanzar la paz y la tranquilidad. El respeto es un valor basado en la ética y en la moral. Una persona cuando es respetuosa acepta y comprende la manera de pensar y actuar distintas a las de ella, también trata con sumo cuidado todo aquello que lo rodea. El respeto se practica cuando se entiende que la libertad de acción de cada quien, termina cuando empieza la de otro.

El respeto está muy relacionado con la tolerancia, ya que esta no funcionaría si no

hubiera respeto. El respeto no esconde ningún tipo de desigualdad, ya sea de poder o de dignidad, sino un trato de igual a igual.

El respeto abarca todas las esferas de la vida, comenzando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales, a la memoria de los antepasados, y al lugar en que nacimos.

Amor

El amor es un sentimiento de afecto universal que se tiene hacia una persona, animal o cosa.

Amor también hace referencia a un sentimiento de atracción emocional y sexual que se tiene hacia una persona con lo que se desea tener una relación o convivencia bajo el mismo techo.

El amor es expresado a través de acciones.

El amor es uno de los valores más importantes. Es la fuerza que nos impulsa para hacer las cosas bien, por eso es considerado un valor que tiene muy clara la diferencia entre el bien y el mal.

Confianza

La confianza es un elemento clave para el desarrollo y crecimiento de cualquier institución educativa, pero en este aspecto cobra mayor realce. A menudo en las escuelas se invierten grandes cantidades de dinero para incorporar tecnologías de punta para las aulas, se capacita constantemente a los maestros, se mejora la fachada, los baños, se engrosa la currícula con actividades de ajedrez, inglés, natación, etc. Sin embargo, lo que con frecuencia no se considera, es que todos estos esfuerzos pierden sentido, sino, somos capaces de inspirar confianza en nuestros estudiantes.

En la dinámica de enseñanza y aprendizaje al interior de las aulas, el elemento clave es sin duda la confianza.

Los valores y las virtudes dan sentido a nuestra vida, a nuestra trascendencia y por ende, a todo proceso inherente al hombre, como es la educación. A menudo, se percibe la educación en valores como una su especie, pero no es así, la educación en valores corresponde a la esencia misma y marca el fin último para el cual educamos: la felicidad.

Seguridad

El Ministerio de Educación aborda la seguridad escolar desde lo formativo, para promover en los y las estudiantes conocimientos, actitudes y habilidades orientadas a fortalecer en ellos el autocuidado. La prevención de riesgos y el cuidado de su entorno cultural, social y ambiental, aprendizajes que les permitirán desenvolverse responsablemente en su entorno, conociéndolo, respetándolo y usándolo sin provocarle deterioro tal que signifique poner en riesgo la propia calidad de vida y la de los otros, promoviendo con ello sus derechos y responsabilidades como ciudadanos. La seguridad escolar es entendida como el conjunto de condiciones, medidas y acciones enfocadas al desarrollo del autocuidado y a la prevención de riesgos, requerido para que los miembros de la comunidad educativa puedan realizar el ejercicio pleno de los derechos, libertades y obligaciones que les reconoce o les impone el ordenamiento jurídico interno y las normas y tratados internacionales ratificados por el Perú.

La prevención de riesgos de violencia en las escuelas, y mejorar la convivencia escolar, exige la concurrencia de autoridades, docentes, alumnos, madres y padres de familia y sociedad en general. De esta manera se puede atender en forma integral y oportuna los factores sociales, familiares y emocionales que, en casos específicos, pueden afectar las conductas de los estudiantes.

3. Definición de términos básicos

El aprendizaje organizacional es uno de los factores más importantes de toda organización

, a la vez estas se conviertan en organizaciones inteligentes. Esta aseveración es perfectamente válida para toda institución educativa, puesto que encontramos Drucker (1994) afirma que “Una institución está formada por un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común”

Convivencia escolar

El Ministerio de Educación del Perú (2016), al referirse a la convivencia escolar dice que es la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo. (p. 20)

Dimensiones

Es la investigación que se realiza cuando el objetivo consiste principalmente en examinar un tema poco estudiado, y se desea, como su nombre lo indica, profundizar en sus propiedades, aspectos, elementos, características y rasgos propios del fenómeno de estudio.

Indicadores

El gran reto en una investigación es saber cómo vamos a medir las ideas o conceptos de nuestras hipótesis. Como medimos es clave en investigación porque es como observamos el mundo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa (ubicación geográfica,

infraestructura, acceso, población escolar, salud, fortalezas y debilidades)

Ubicación geográfica

La Institución Educativa N°16931 “Cristo Rey” se encuentra a 1200 m de altitud, en la margen sur del río Chinchipe al norte del departamento de Cajamarca, provincia de San Ignacio, distrito de San José de Lourdes del caserío El Milagro.

Infraestructura

La Institución Educativa N°16931 “Cristo Rey” está construida de material noble, con techo metálico, dicha institución está conformada por cuatro pabellones, cada pabellón cuenta con tres aulas, también cuenta con cocina y comedor, dirección y servicios higiénicos.

Acceso

La Institución Educativa N°16931 “Cristo Rey” tiene un acceso vía terrestre por trocha carrozable donde el traslado se da mediante camionetas, automóvil, moto lineales y mototaxi. La distancia entre la provincia de San Ignacio al caserío El Milagro es de una hora, también para trasladarse del caserío a la Institución Educativa la mayoría de personas lo hacen caminando.

Población escolar

La Institución Educativa N°16931 “Cristo Rey” está conformado por: 01 directivo, 14 docentes del nivel primario y nivel secundario, 01 auxiliar, 01 personal de servicio y 95 alumnos.

Salud

El caserío El Milagro no cuenta con ningún Centro de Salud ya que dicha población

se atiende en la Posta medica del Distrito de San José de Lourdes.

1.2. **Breve reseña histórica de la institución educativa**

La Institución Educativa N° 16931 “Cristo Rey” se encuentra ubicada en la calle San Martín s/n del caserío el Milagro comprensión del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca. En sus inicios esta Institución funcionó como CEGECOM (Centro Educativo de Gestión Comunal) en el nivel Primario.

El 02 de Abril del año 1981 ésta escuela fue creada por Resolución Departamental Zonal RDZ N° 081, brindando el servicio educativo en el nivel Primario en forma mixta.

Actualmente cuenta con un área de 11,912.00 m² y un área construida de 478,29 m², tiene 7 aulas y servicios de agua y luz eléctrica, desagüe, atiende a alumnos en el nivel Primario y Secundario.

Mediante Resolución Directoral de la UGEL.-SI., N° 0983 con fecha 14 de Julio del 2006 se dio la ampliación del servicio educativo en el nivel Secundario funcionando desde ese entonces como una Institución Educativa Integrada en los niveles de Primaria y Secundaria, brindando este servicio educativo en los turnos de mañana y tarde.

Según RD.UGEL N° 01646-2016, con fecha 21 de Noviembre del 2006 se reconoció a esta Institución Educativa con la siguiente denominación IEP. PSM. N° 16931 “Cristo Rey” del caserío el Milagro del distrito de San José de Lourdes. La IEP. N° 16931 “Cristo Rey” cuenta con una plana docente en los dos niveles, en el Nivel Primario hay 6 docentes y en el Nivel Secundario actualmente existen 8 docentes de diferentes especialidades, los cuales brindan todos sus conocimientos a todos los alumnos que pertenecen a esta Institución, la cual es dirigida por el Director: Mag. Víctor Antonio Morales Olaya, con el apoyo de su Comité de APAFA presidido por el Sr. Ricarte Calderón Hurtado.

Hoy en día esta Institución Educativa ha experimentado grandes cambios buscando nuevos horizontes, camino a la excelencia educativa.

1.3. **Características demográficas y socio económicas**

La población que conforma el caserío El Milagro y la Institución Educativa N° 16931 “Cristo Rey” desarrollan principales actividades económicas tales como la agricultura y la ganadería, cuya producción principal es el cultivo de café, seguido de la producción de cacao y plátano, dicha producción es comercializada a cooperativas y mercados locales que se encuentran en el distrito de San José de Lourdes, la provincia de San Ignacio y Jaén.

La producción ganadera es también una de las principales actividades productivas, predominando la crianza de ganado vacuno, además aves de corral, cerdos, animales de transporte y otros, esta actividad es realizada por personas naturales y también provenientes de la Provincia de Huancabamba, Cutervo y Chota.

La producción obtenida de la agricultura y la ganadería también es aprovechada para autoconsumo y para la venta local y así mejorar la economía familiar.

1.4. **Características ambientales y culturales**

La gran diversidad de especies animales y vegetales que posee esta comunidad es de gran provecho para la población, pero estas especies están siendo amenazadas por las actividades humanas, tales como la basura, la deforestación, la caza furtiva y el uso excesivo de químicos para los cultivos de los productos agrícolas.

Así mismo cuenta con un gran legado cultural, como son las costumbres y tradiciones que vienen practicándose de manera ancestral. Las costumbres más practicadas son: la minga, la imposición del agua del socorro, la landa, el pediche, el velorio, el bota luto y otros. Entre las principales leyendas tenemos: el duende, la llorona, el huaca huaca y otros.

2. Hipótesis de investigación

Hipótesis general

Existe correlación poco significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los niños de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

Hipótesis específicas

El nivel de Aprendizaje organizacional en la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019, es poco significativo.

El nivel de Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019, es poco significativo. Variables de investigación

3. Variables de investigación

Variable 1: Aprendizaje organizacional

Variable 2: Gestión de la convivencia escolar

5. Población y muestra

De acuerdo con Carrasco (2009), población es “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se realiza el trabajo de investigación”. (p. 237). En ese sentido, en el presente estudio, la población muestral está constituida por los 24 profesores, pertenecientes a la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio. Se afirma que la población es la misma que la muestra (24 profesores)

6. Unidad de análisis

La unidad de análisis estará constituida por los docentes, padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019, a quienes se aplicó un cuestionario, tanto para la variable 1 (Aprendizaje organizacional) y variable 2 Gestión de la Convivencia Escolar); asimismo, se considerará las dimensiones, indicadores e ítems de cada una de las variables.

7. Métodos de investigación Método científico

En la investigación se ha utilizado el método científico, el mismo que tiene un conjunto de pasos o procedimientos desde la observación objetiva hasta la prueba de hipótesis o verificación de la hipótesis. Su información relacionada con los datos es en un 100% empírica.

Método estadístico

La investigación considera datos que pertenecen a la estadística descriptiva e inferencial, partiendo de los datos que han sido expresados en tablas y gráficos, posteriormente considerar lagunas medidas estadísticas.

Inductivo

La información recolectada a través de los instrumentos de registro de datos en cada una de las dimensiones, ha permitido hacer un análisis minucioso de la información en cada una de

las variables de estudio.

Deductivo

De la misma manera la información general se ha visto como un todo como consecuencia de la aplicación de la escala y la ficha de observación; a partir de ahí se ha desagregado para llegar a comprender la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los estudiantes.

8. Tipo de investigación Básica

Es aplicada porque se ha utilizado conocimientos científicos para generar más conocimientos como consecuencia la información obtenida sistemáticamente. Al respecto Sánchez y Reyes (1984) dicen: "... es la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación y las consecuencias prácticas que de ella se deriven". (p. 12)

9. Diseño de investigación

Investigación correlacional: Tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Investigación explicativa. Su objetivo es la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en la dinámica de aquéllos.

Se trata de un nivel de investigación descriptiva y correlacional. Es descriptiva porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, considérese que se trata de un problema que se ha propalado y ha crecido notablemente en los últimos años y también su influencia en diversos ámbitos de la sociedad. Es descriptiva porque se han medido dos variables: La cultura socio familiar y la práctica docente. Es correlacional porque se estudiará la relación entre estas dos variables.

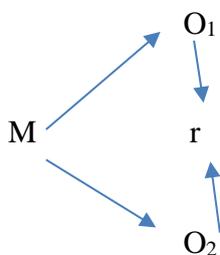
En tal sentido el estudio fue de tipo descriptivo, porque "se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la

población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación” (Méndez, 2012, p. 231)

El diseño de estudio fue no experimental, porque “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se describen los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 152). El diseño es además transversal, ya que se estudia “hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado de tiempo” (Carrasco, 2009, p. 72).

Asimismo, el diseño fue correlacional, porque permite al investigador “analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2009, p. 73). 42

El diseño de investigación es no experimental, puesto que se recolectará datos respecto de ambas variables de la muestra aleatoria determinada, para establecer así la relación existente entre ellas; el esquema del diseño es descriptivo- correlacional:



Donde:

M: Muestra de la investigación. O1: Observación variable 1 O2: Observación variable 2

r: Correlación entre variables 01 y 02.

10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se han utilizado es: La encuesta y la observación. Las técnicas son los procedimientos que se utilizan en la investigación para registrar datos de diferentes formas.

Los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos son los siguientes: Cuestionario y la Escala valorativa. Siendo el instrumento la parte física o virtual que se utiliza para el registro de datos.

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Se han empleado las técnicas de tabulación estadística en matrices, cuadros, tablas y figuras. El procesamiento de los datos se realizará mediante el Programa Estadístico SPSS versión actualizada N° 26. El tipo de análisis de datos es cuantitativo y posteriormente se han interpretado y se ha realizado el análisis y la discusión de los resultados.

12. Validez y confiabilidad

Validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200). En este caso, se optará por la validez de contenido, que es “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de los que se mide” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 201).

La validez de contenido se determinará mediante juicios de expertos. De esta manera, los instrumentos fueron expuestos a tres expertos en el tema a fin de que valoren pertinencia, claridad y precisión en los contenidos desarrollados en el ítem. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

La confiabilidad fue determinada mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual fue calculado mediante los resultados obtenidos tras la aplicación a una muestra piloto de 20 sujetos similares a la muestra de estudio.

Para fijar la regla de valoración se consideró lo expuesto por (Fernández, Fernández y Baptista, 2010), quienes señalan que un coeficiente por arriba de 0,73 revela que el instrumento fue confiable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Matriz general de resultados (opcional)

A continuación se presenta las tablas en función a cada una de las variables, es decir variable 1 y variable 2:

Variable 1: Aprendizaje organizacional

Tabla 1

Matriz de resultados de la variable aprendizaje organizacional

Docente	Dimensión / Ítem																																	
	Liderazgo														Clima			Motivación				Satisfacción laboral			Empoderamiento									
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31			
1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
3	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	
4	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
5	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	
6	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0		
7	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1		
8	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0			
9	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0			
10	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1			
11	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0			
12	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0			
13	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1		
14	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0		
15	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0		
16	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
17	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0		
18	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	
19	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1		
20	1	1	2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0		
21	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0		
22	1	1	1	2	2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
23	1	1	1	2	2	1	2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	2	0	0		
24	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	0	0	0	2	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1		

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Tabla 2*Leyenda de nivel de logro del cuestionario*

Código	Nivel de Logro
0	Nunca
1	Casi siempre
2	Siempre

Fuente: datos del cuestionario**Tabla 3***Ítems de la variable aprendizaje organizacional*

Item	Descripción
Item 1	Los directivos muestran interés en el cambio.
Item 2	Los directivos son mirados como un líder de la institución educativa.
Item 3	El directivo identifica fácilmente los intereses de los profesores y alumnos.
Item 4	Los directivos apoyan y mejoran el bajo desempeño de sus alumnos.
Item 5	Gestiona recursos para institución educativa.
Item 6	Promueve cambios al interior de la institución educativa.
Item 7	Trabaja en coordinación con los docentes y padres de familia.
Item 8	Recibe opiniones y las toma en cuenta para sus decisiones.
Item 9	Cumple con el acompañamiento en las horas de clase a sus docentes.
Item 10	Establece y mantiene una atmósfera de confianza, apertura y respeto mutuo.
Item 11	Utiliza el espacio físico para maximizar el aprendizaje.
Item 12	Involucra a los estudiantes a asumir responsabilidades en su aprendizaje.
Item 13	Conoce sus fortalezas y debilidades específicas de su práctica docente.
Item 14	Toda toma de decisiones se hace de manera informada e implica la actualización sobre el sistema y los cambios que se dan en educación.
Item 15	Sus conocimientos y experiencias las traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la institución educativa.
Item 16	Promueve un clima armonioso dentro de los trabajadores.
Item 17	Trata de solucionar los problemas que se presentan con sumo cuidado.
Item 18	El clima dentro y fuera de la institución permite desarrollar actividades pedagógicas con entusiasmo y pasión.
Item 19	En forma constante motiva a sus docentes para que trabajen a favor de los estudiantes y la comunidad.
Item 20	Los trabajadores están motivados permanentemente.
Item 21	Promueve reuniones de camaradería con los docentes y padres de familia.
Item 22	Los estudiantes son motivados constantemente para su superación.
Item 23	El sueldo que ganan los docentes les alcanza para la satisfacción de sus necesidades primordiales.
Item 24	Cuando los docentes faltan a sus clases por diferentes motivos, el director es capaz de reemplazarlos.
Item 25	Cumple con las normas emanadas de la superioridad al pie de la letra.
Item 26	Se empodera de los conocimientos nuevos y los utiliza en el quehacer diario.
Item 27	Se preocupa por la capacitación de sus docentes.
Item 28	Los nuevos aprendizajes los aplica en el quehacer diario.
Item 29	Dan facilidades a quienes están siguiendo estudios de post grado.
Item 30	Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la mejora de la institución educativa.
Item 31	El director asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.

Fuente: Base de datos del cuestionario

Variable 2: Gestión de la Convivencia Escolar

Tabla 4

Matriz de resultados de la variable gestión de la convivencia escolar

Docente	Dimensiones/items															
	Respeto				Amor				Confianza				Seguridad			
	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16
1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1
2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
4	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
6	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
7	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
8	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
9	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2
10	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1
11	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
12	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1
13	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
14	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
15	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1
16	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
17	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
18	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
19	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2
20	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3
21	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3
22	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
23	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3
24	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3

Fuente: datos del cuestionario

Tabla 5

Leyenda relacionada con la escala aplicada a los estudiantes

Código	Nivel de Logro
1	En inicio
2	En proceso
3	Logrado

Fuente: datos del cuestionario

Tabla 6*Ítems de la variable gestión de la convivencia escolar*

Ítem	Descripción
item1	Se preocupa por el cumplimiento de las normas de convivencia de su institución educativa.
item2	Durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje observa que el niño o la niña se valore a sí mismo.
Item3	Durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje, observa que el niño y la niña argumente de manera ética y moral
item4	Trata con respeto a sus compañeritos de aula.
Item5	Participa y actúa en el desarrollo de las actividades de aprendizaje con amor y seguridad.
Item6	Cuando soluciona los problemas que se presentan en el aula lo hace con todo el amor y felicidad.
Item7	En la hora de juego, se observa que la niña o el niño muestran rasgos de amor y sinceridad.
Item8	Cuando participa en el desarrollo de las actividades, se observa que tiene mucha confianza el niño o la niña.
Item9	Se observa en sus actividades que tiene confianza de sus compañeros y compañeritas.
Item10	Tiene mucha confianza en lo que le dice su profesora.
Item11	Tiene seguridad para distinguir lo bueno y lo malo en las comunicaciones de sus compañeros de aula.
Item12	En su interacción con sus compañeros de clase, se observa mucha confianza al momento de decir las cosas.
Item13	Se siente seguro cuando cumple con las normas de convivencia.
Item14	En la hora del juego libre se muestra seguro al pasar por los obstáculos.
Item15	Participa y asume responsabilidades de acuerdo a las normas de convivencia.
Item16	Muestra seguridad al desplazarse dentro y fuera del aula.

Fuente: datos del cuestionario

2. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (Análisis y discusión por dimensión de estudio)

2.1.Variable 1: Aprendizaje organizacional

Dimensión: Liderazgo

Tabla 7

Nivel de liderazgo

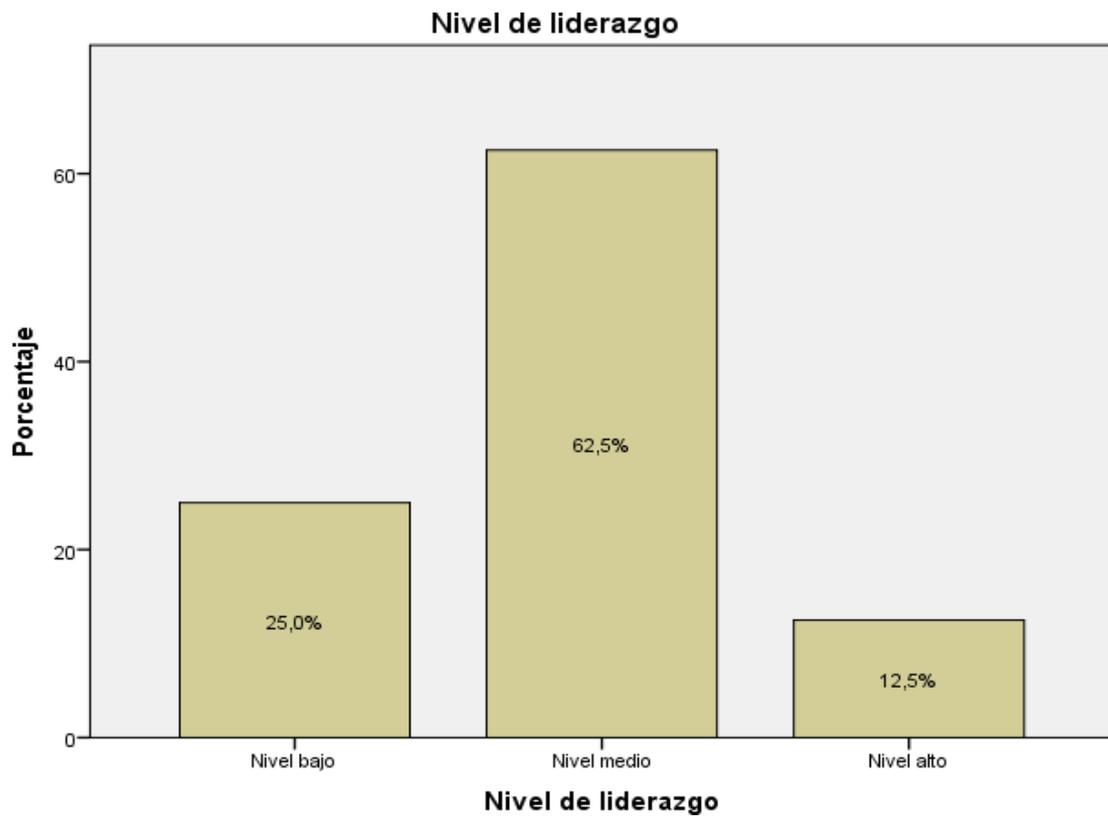
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	6	25,0
Nivel medio	15	62,5
Nivel alto	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla 7 y figura 1, se aprecia el nivel de la dimensión liderazgo en los directivos en la IE la Institución Educativa “Cristo Rey” del distrito San José de Lourdes de la provincia de San Ignacio. Según los docentes encuestados el 25% manifiesta que el nivel es bajo. El 62,5% de docentes encuestados considera que el nivel es medio y un 12,5% manifiesta que la dimensión liderazgo tiene un nivel alto. Todos los directivos conocen o saben que en las IIEE, la capacidad de liderazgo es importante para direccionar la I.E.; sin embargo, el porcentaje más alto (62.5%) está en el nivel medio. En consecuencia, hay un problema en la IE relacionado con la capacidad de liderazgo. A la vez estos niveles de resultados se relacionan con los aportes de González, Pedraza y Barajas (2022) cuando concluye que el Aprendizaje Organizacional y Capital Humano mediante procesos colaborativos.

Figura 1: Aprendizaje organizacional dimensión liderazgo



Dimensión: Clima

Tabla 8

Nivel en la dimensión clima

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	15	62,5
Nivel medio	8	33,3
Nivel alto	1	4,2
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como se aprecia en la tabla 8 y figura 2, respecto al nivel de la dimensión clima, el 62,5% de los docentes encuestados están en un nivel bajo, el 33,3% manifiesta que se encuentran en un nivel medio y solamente el 4,2% de docentes encuestados tiene un nivel alto. De la misma manera en esta parte es necesario destacar el problema relacionado con el escaso clima institucional, porque el porcentaje más alto (62,5) se encuentran en un nivel bajo. En ese sentido, es necesario planificar actividades relacionadas con el buen clima institucional, porque en la investigación se obtuvo un nivel bajo. De la misma manera los resultados obtenidos tienen una semejanza con los aportes de Ángel y Ávila (2022), ellos afirman que la convivencia se debe valorar en la institución educativa y solamente así habrá un buen clima institucional y un buen desempeño profesional del maestro.

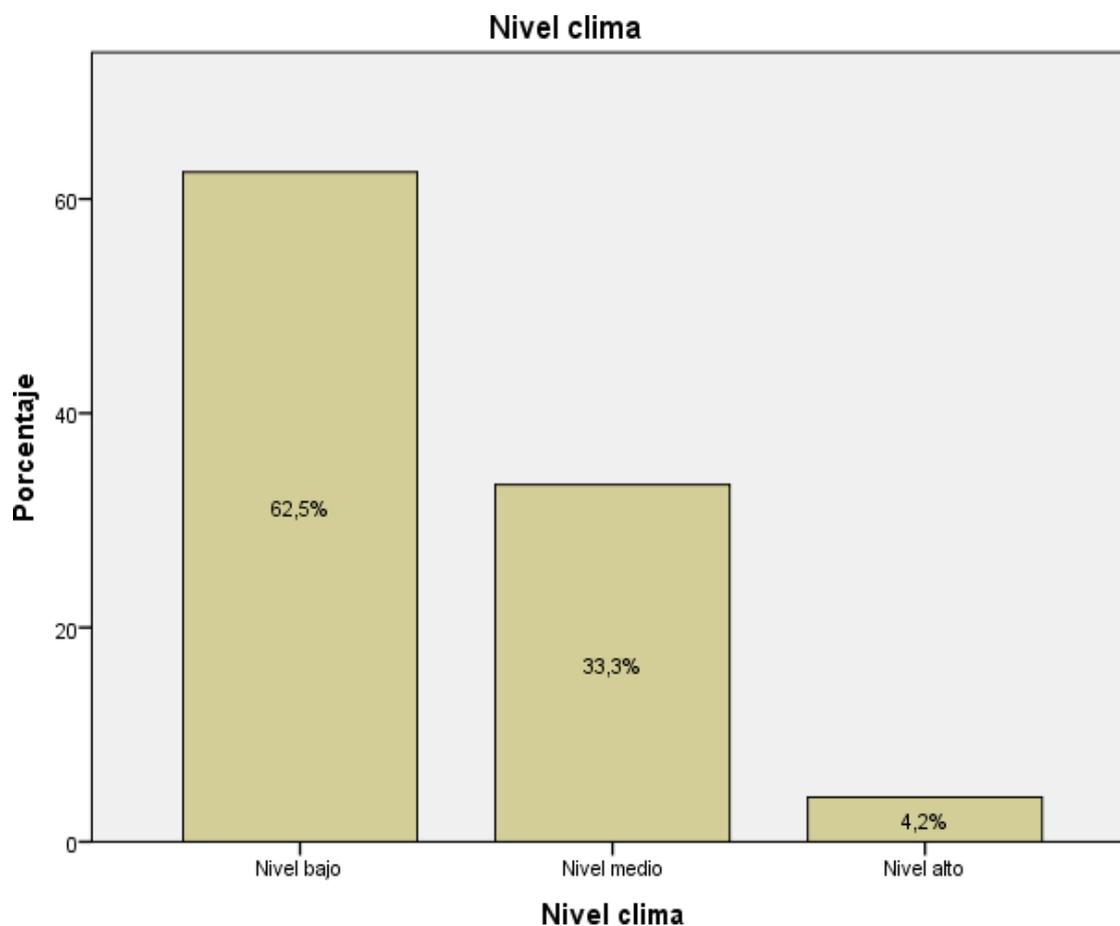


Figura 2: Aprendizaje organizacional dimensión clima

Dimensión: Motivación

Tabla 9

Nivel de la dimensión motivación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	4	16,7
Nivel medio	16	66,7
Nivel alto	4	16,7
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los datos de la tabla 9 y la figura 3 muestran los resultados para la dimensión motivación, expresados de la siguiente manera: El 16,7% de los encuestados percibe afirman estar en el nivel es bajo, así mismo el 66,7% considera estar en el nivel es medio; mientras que

el 16,7% de docentes encuestados califican estar en el nivel como alto. En esta parte también es importante formular el siguiente problema, los docentes están escasamente motivados para realizar la práctica pedagógica, quizás falta la capacidad de liderazgo para direccionar las acciones administrativas y académicas en la IE.

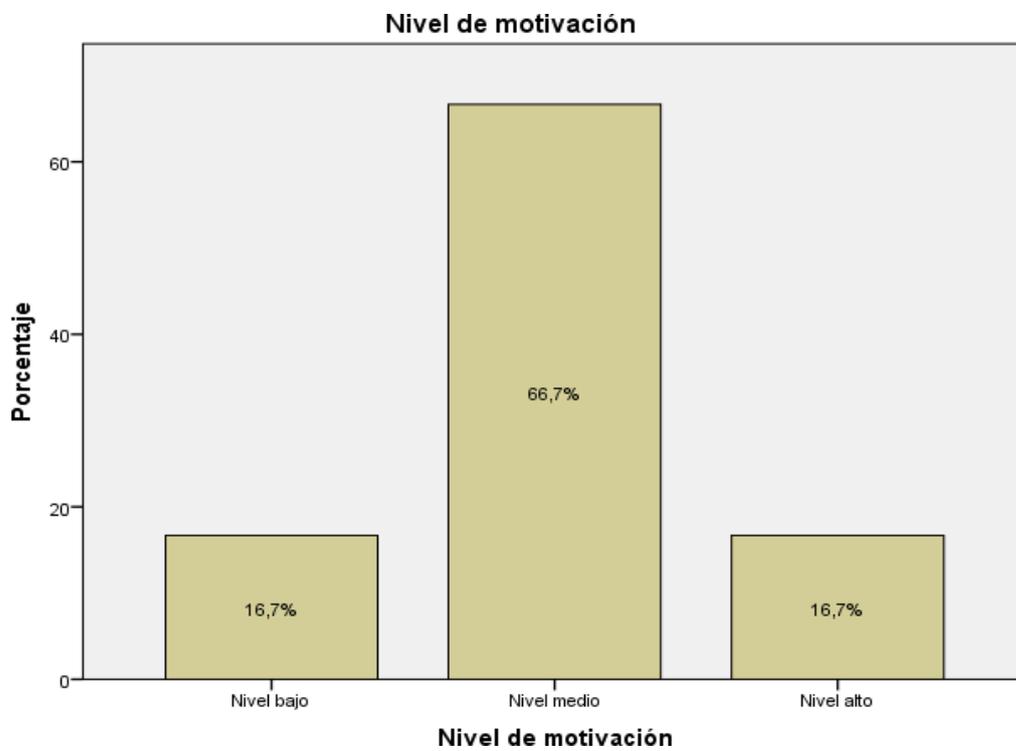


Figura 3: Aprendizaje organizacional dimensión motivación

Dimensión: Satisfacción laboral

Tabla 10

Nivel de la dimensión satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel bajo		8	33,3
Nivel medio		11	45,8
Nivel alto		5	20,8
	Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Considerando la tabla 10 y figura 4, hace referencia a la dimensión satisfacción laboral expresado en la tabla 10 de la variable aprendizaje organizacional, el 33,3% de los docentes encuestados indican que tiene un nivel bajo, el 45,8% menciona que se ubican en un nivel medio y solamente el 20,8% de docentes considera que en la dimensión satisfacción laboral tiene un nivel alto. Como se aprecia los docentes encuetados o están contentos con su condición laboral, se infiere fundamentalmente por la condición económica que oferta el Estado, siendo está muy baja.

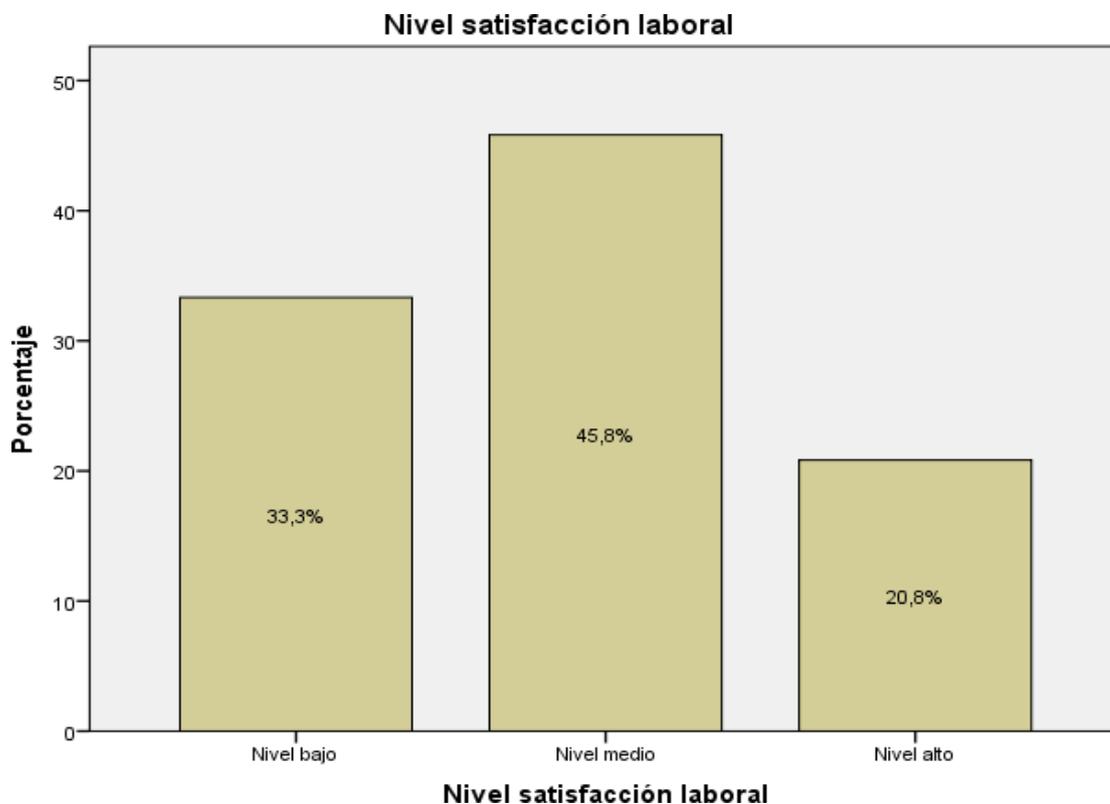


Figura 4: Aprendizaje organizacional dimensión satisfacción laboral

Dimensión: Empoderamiento

Tabla 11

Nivel de la dimensión empoderamiento

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	15	62,5
Nivel medio	8	33,3
Nivel alto	1	4,2
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla estadística 11 y la figura 5 muestran los resultados para la dimensión empoderamiento de la variable aprendizaje organizacional y se interpreta de la siguiente manera: El 62,5% de los docentes califica la dimensión empoderamiento con en un nivel bajo; el 33,3% en un nivel medio y el 4,2 % de los docentes encuestados ubica en la dimensión empoderamiento en el nivel alto. Como de determina el empoderamiento está relacionado

cómo los docentes hacen suyo el aprendizaje organizacional de la IE. En consecuencia, también se determina un problema latente en la IE, es decir existe un débil empoderamiento del aprendizaje organizacional, lo que significa que todos los integrantes de la comunidad educativa trabajan en función a los objetivos de la IE.

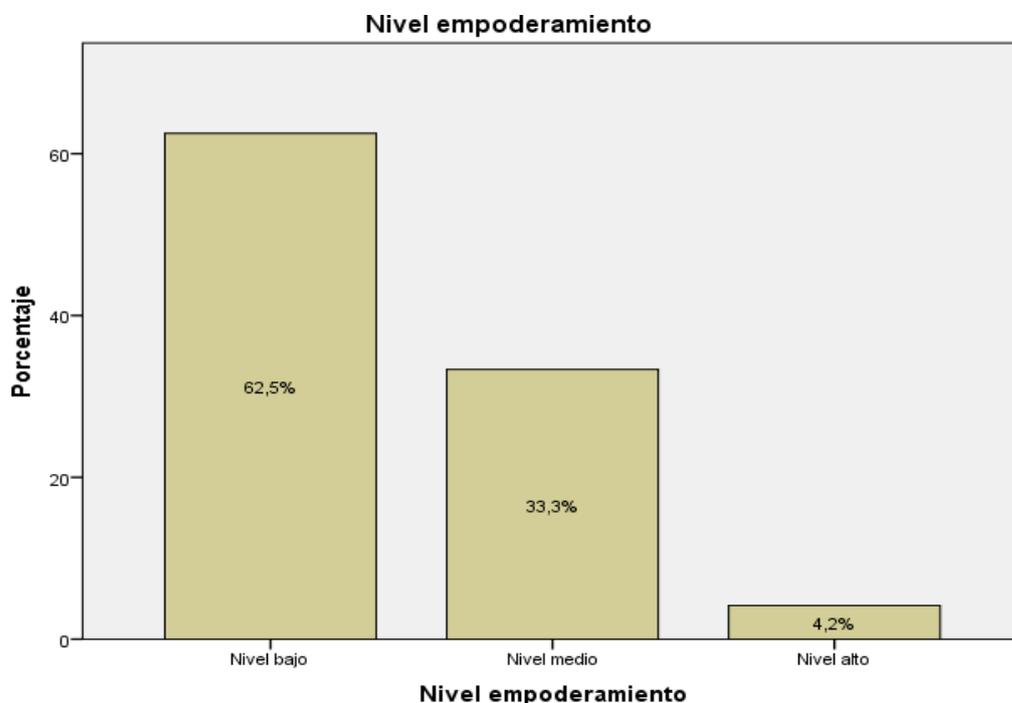


Figura 5: Aprendizaje organizacional dimensión empoderamiento

2.2.Variable 2: Gestión de la convivencia escolar

Dimensión respeto

Tabla 12

Nivel de la dimensión respeto

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	2	8,3
Nivel medio	20	83,3
Nivel alto	2	8,3
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla 12 y la figura 6, se muestran el nivel de la dimensión respeto en la IE la Institución Educativa “Cristo Rey” del distrito San José de Lourdes de la provincia de San Ignacio.

Tomando en consideración la parte estadística se afirma lo siguiente: El 8,3% de docentes encuestados manifiestan tener un nivel es bajo. El 83,3% consideran que tienen un nivel medio y solamente el 8,3% de docentes se ubican en el nivel alto. Como se ha mencionado anteriormente, en esta parte también surge un problema que la dimensión respecto se encuentra en un nivel medio con 83,3%, lo que implica que los estudiantes generalmente incumplen los siguientes aspectos: Se preocupa por el cumplimiento de las normas de convivencia de su institución educativa, durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje observa que el niño o la niña se valore a sí mismo, durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje, observa que el niño y la niña argumente de manera ética y moral y trata con respeto a sus compañeritos de aula.

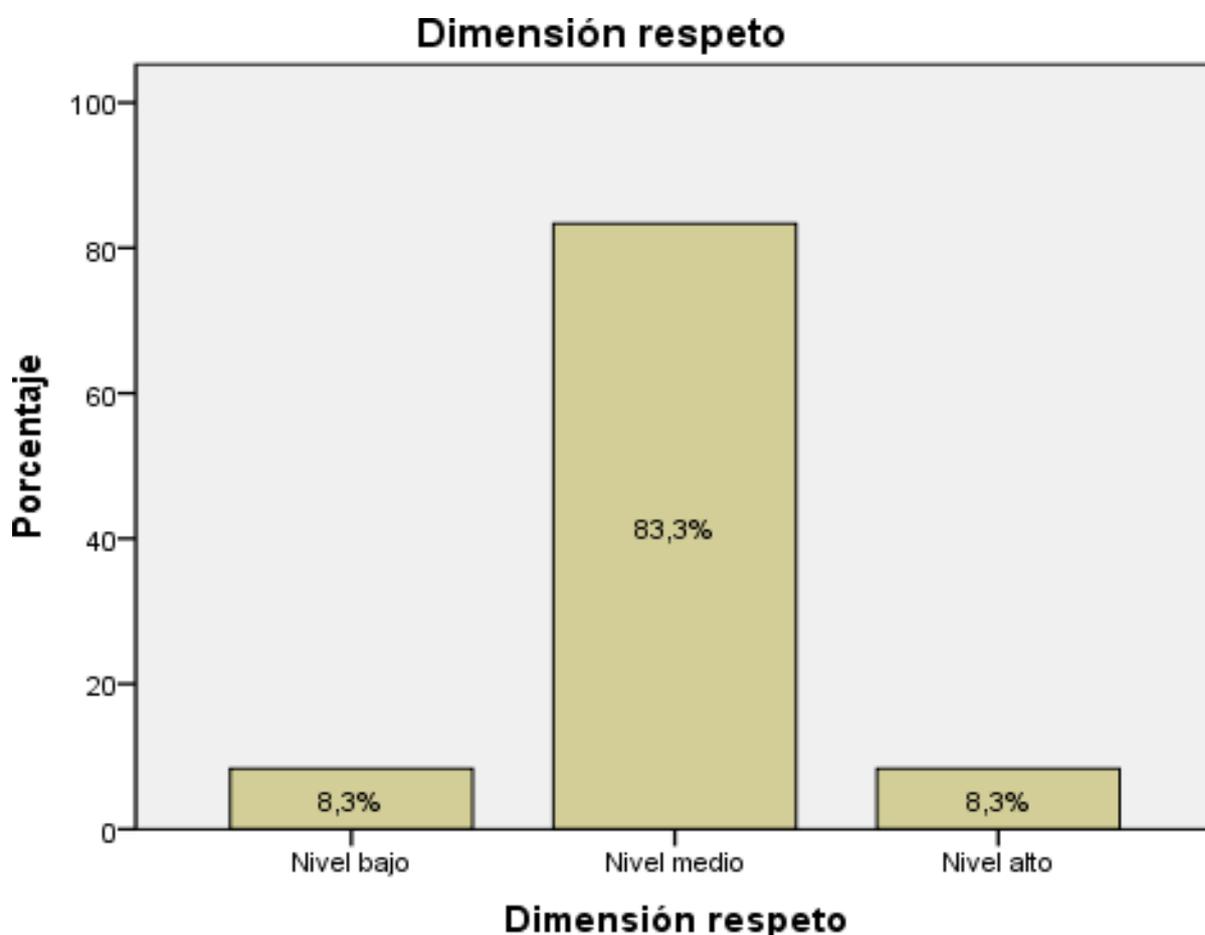


Figura 6: Gestión de la convivencia escolar dimensión respeto

Dimensión amor

Tabla 13

Nivel de la dimensión amor

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	3	12,5
Nivel medio	18	75,0
Nivel alto	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como se observa en la tabla estadística 13 y figura 7, respecto al nivel de la dimensión amor del 100% de los docentes encuestados, el 12,5% manifiesta que el nivel es bajo. El 75% de docentes encuestados considera que el nivel es medio y un 12,5% manifiesta que la dimensión amor tiene un nivel alto. También en esta parte surge el siguiente problema: los estudiantes se encuentran en un nivel medio (75%), lo que implica que las actividades las hacen con poco interés, amor y sinceridad, ello ha permitido construir una propuesta de mejora de cómo mejorar la capacidad del amor para hacer las cosas.

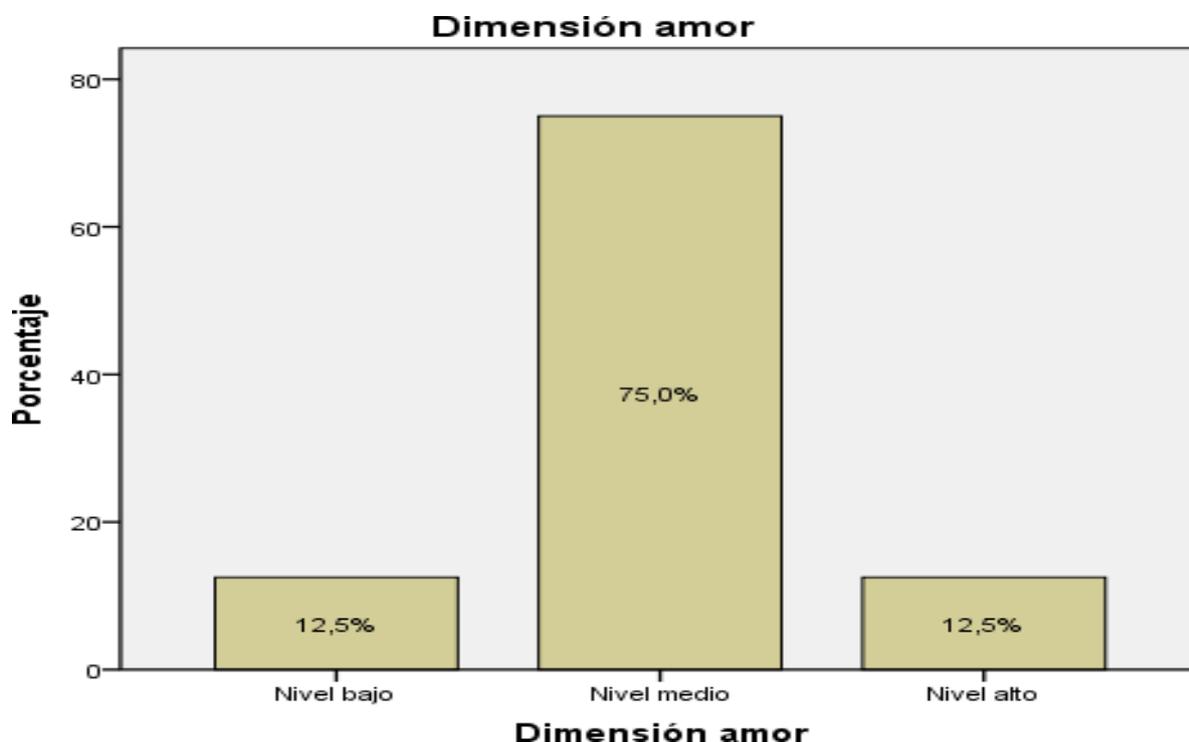


Figura 7: Gestión de la convivencia escolar dimensión amor

Dimensión confianza

Tabla 14

Nivel de la dimensión confianza

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	1	4,2
Nivel medio	20	83,3
Nivel alto	3	12,5
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los datos de la tabla 14 y el figura 8 muestran los resultados para la dimensión confianza, expresados de la siguiente manera: El 4,2% de los docentes percibe que el nivel es bajo, así mismo el 83,3% considera que el nivel es medio, mientras que el 12,5% de docentes encuestados califican el nivel como bajo. De manera similar surge un gran problema relacionado con la dimensión confianza, este valor implica seguridad para hacer las cosas entre compañeros o uno mismo e incluso una comunicación segura al momento de realizar las actividades educativas; con todo lo mencionado necesitan los estudiantes reforzar la confianza entre ellos, es decir estudiante-estudiante, profesor- estudiante, padres – estudiante y profesor- padres.

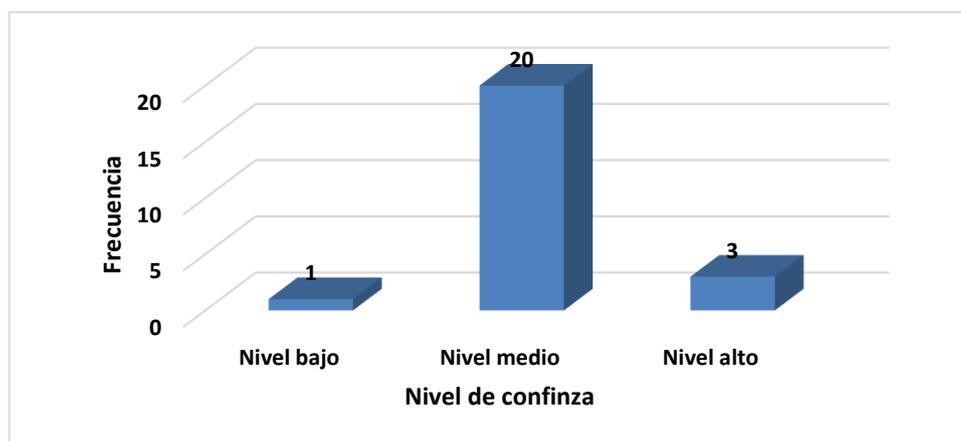


Figura 8: Gestión de la convivencia escolar dimensión confianza

Dimensión seguridad

Tabla 15

Nivel de la dimensión seguridad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	1	4,2
Nivel medio	19	79,2
Nivel alto	4	16,7
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Respecto a la dimensión seguridad de la variable gestión de la convivencia escolar el 4,2% de los docentes encuestados perciben que tiene un nivel bajo, el 79,2% menciona que el nivel es medio y el 16,7% de docentes considera que en la dimensión seguridad tiene un nivel alto. También como se aprecia en la estadística el valor de la seguridad es necesario reforzarlo en la IE, para tal fin se debe diseñar acciones concretas y prácticas para pasar de un nivel medio al alto, es decir tenga mayor seguridad cuando participa en las actividades de la escuela o en la familia, entre otras. Ello implica que se está incumpliendo en los siguientes aspectos: Se siente seguro cuando cumple con las normas de convivencia. En la hora del juego libre se muestra seguro al pasar por los obstáculos. Participa y asume responsabilidades de acuerdo a las normas de convivencia. Y, Muestra seguridad al desplazarse dentro y fuera del aula.

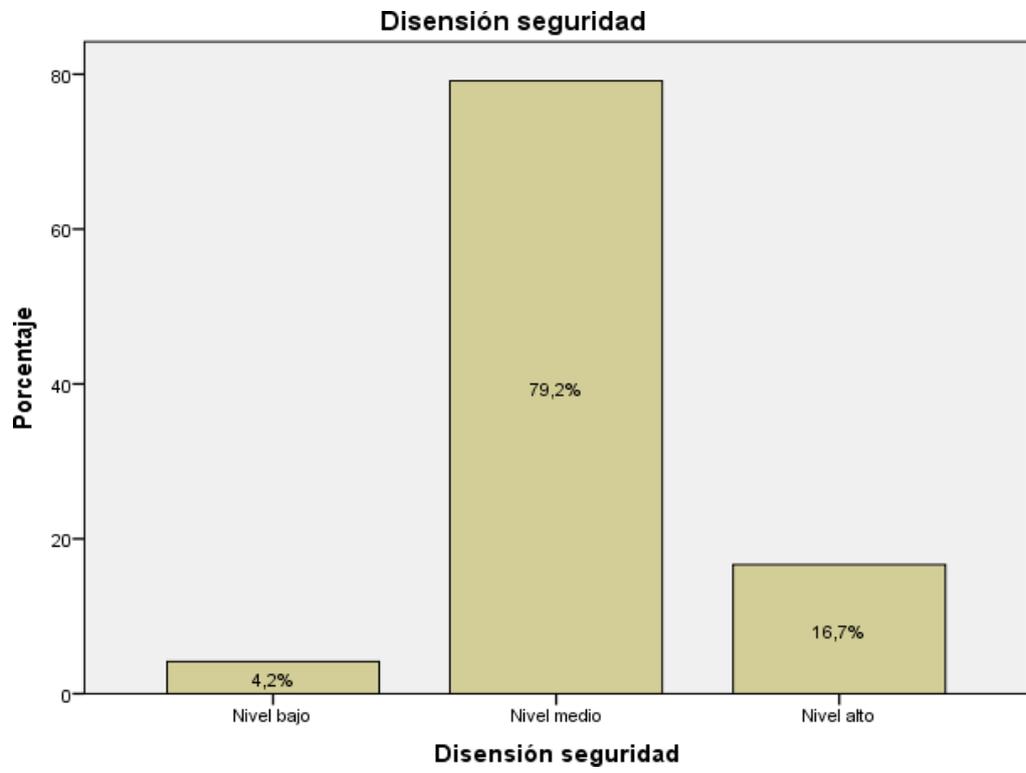


Figura 9: Gestión de la convivencia escolar dimensión seguridad

3. Resultados totales de las variables de estudio

Variable 1: Aprendizaje organizacional

Tabla 16
Resultados de la variable aprendizaje organizacional

Nivel	f	%
Nivel bajo	6	25,0%
Nivel medio	15	62,5%
Nivel alto	3	12,5%
Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los datos estadísticos de la tabla 16 y la figura 10 muestran los resultados de la variable aprendizaje organizacional, expresados de la siguiente manera: El 25% de los docentes afirman que están en un nivel bajo, así mismo el 62,5% manifiesta que se encuentran en un nivel medio; mientras que el 12,5% de docentes encuestados afirman tener un nivel alto. En consecuencia, el 62,5% de docentes están en el nivel medio, siendo una gran debilidad el aprendizaje organizacional, lo que significa involucrase en las acciones de liderazgo, clima institucional, motivación de docentes y estudiantes, satisfacción laboral y empoderamiento de los documentos y herramientas de gestión, con la finalidad de realizar una educación de calidad n beneficio de los estudiantes; para tal fin intervienen los directivos de sus instituciones educativas. Los aportes determinados en la presente investigación están en relación con los aportes de González, Pedraza y Barajas (2022), cuando dice las instituciones de educación media ayuda a desarrollar en los maestros sus competencias como capital humano, en consecuencia tendrían un nivel alto.

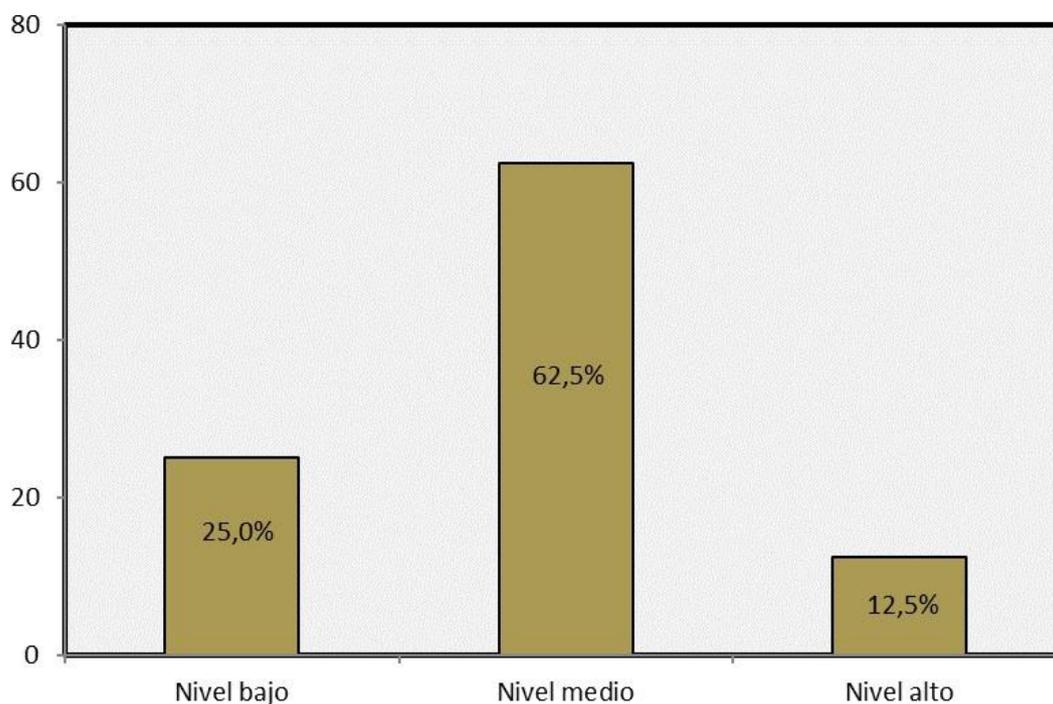


Figura 10: Aprendizaje organizacional

Variable: gestión de la convivencia escolar

Tabla 17

Resultados de la variable gestión de la convivencia escolar

	Nivel	f	%
Válido	Nivel bajo	0	0,0
	Nivel medio	14	58,3
	Nivel alto	10	41,7
	Total	24	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla 16 y la figura 11 se muestra los resultados de la variable gestión de la convivencia escolar y se puede observar que el 0% de los docentes encuestados perciben tener un nivel bajo, así mismo el 58,3% manifiestan tener un nivel medio; mientras que el 41,7% de docentes encuestados califican la gestión de la convivencia escolar con un nivel alto. En consecuencia, la gestión de la convivencia escolar es un problema resaltante en la IE, porque el porcentaje más alto se ubica en el nivel medio (58,3%), toda vez que para tener una adecuada

convivencia escolar es necesario desarrollar algunos valores importantes de la vida: respeto, amor, confianza y seguridad. La información precedente esta relacionada con los aportes de Bustamante (2019) afirma que: Existe una relación entre la gestión educativa y la convivencia escolar, ya que el Rho de Spearman es igual a 0,927, lo que indica una correlación positiva, fuerte y alta. Además, el 30% de los encuestados afirma que la gestión educativa hace que la convivencia escolar sea buena. Además, como resultado de un nivel moderadamente eficiente de la dimensión comunitaria, el 20% y el 15% de los encuestados perciben que la convivencia escolar es de nivel regular y buena.

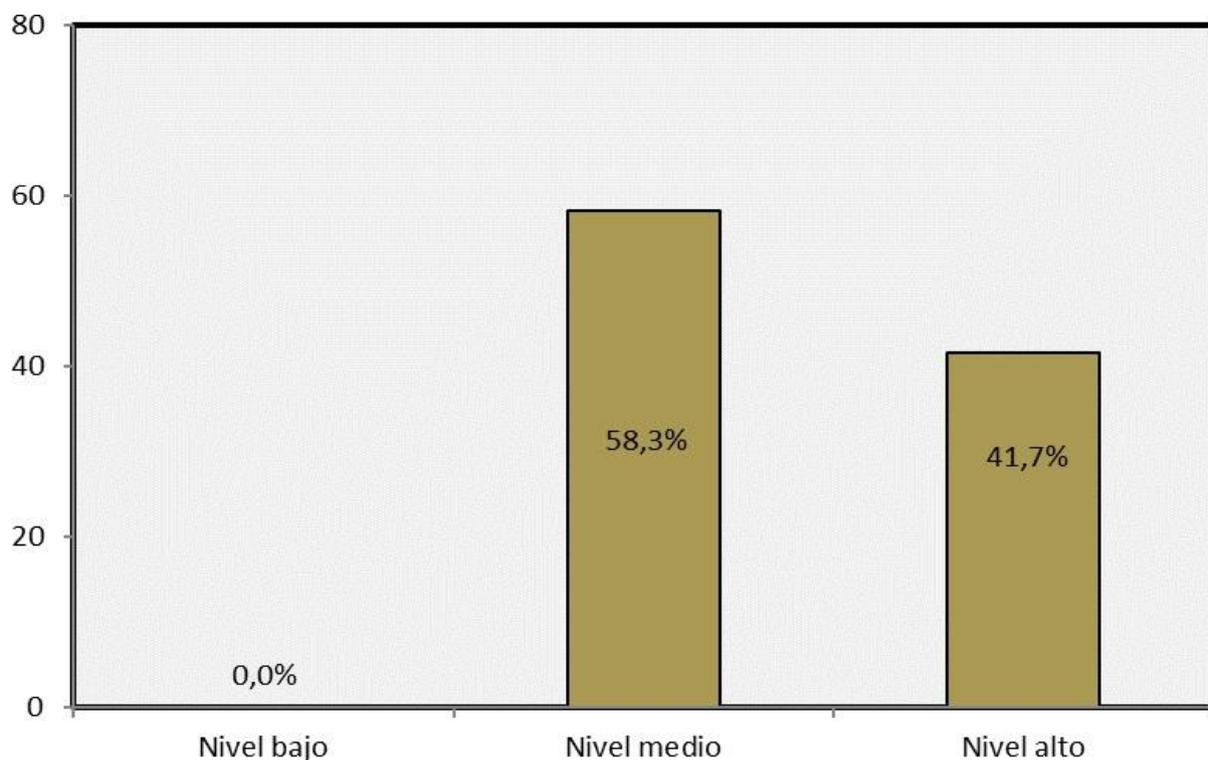


Gráfico 11: Gestión de la convivencia escolar.

Aplicación de la técnica FODA relacionada con las dos variables de investigación

Variables	F	O	D	A
Aprendizaje organizacional	<p>Nivel medio de liderazgo</p> <p>Nivel medio en la motivación</p> <p>Nivel medio en la satisfacción laboral</p> <p>Conocimiento de estrategias para mejorar el aprendizaje organizacional</p>	<p>Oportunidad para que los docentes se autoevalúen</p>	<p>Nivel bajo en el clima institucional</p> <p>Nivel bajo en la dimensión empoderamiento</p>	<p>Marco del Buen Desempeño del docente</p> <p>Marco del Buen desempeño del Directivo</p> <p>Ley de Reforma Magisterial</p> <p>Compromisos escolares.</p>
Gestión de la convivencia escolar.	<p>Nivel medio en la dimensión respeto</p> <p>Nivel medio en la dimensión amor</p> <p>Nivel medio en la dimensión confianza</p> <p>Nivel medio en la dimensión seguridad</p>	<p>Oportunidad para que los docentes se autoevalúen</p>	<p>Las respuestas de los docentes son subjetivas</p>	<p>Marco del Buen Desempeño del docente</p> <p>Marco del Buen desempeño del Directivo</p> <p>Ley de Reforma Magisterial</p> <p>Compromisos escolares.</p>

Fuente: Elaboración propia del investigador.

4. Prueba de hipótesis

Análisis de Normalidad

Para determinar si los datos poseen una distribución normal se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, puesto que la muestra es de 24 docentes y es menor a 50. Los resultados se muestran a continuación:

Variable 1: Aprendizaje organizacional

Tabla 18

Prueba de normalidad – aprendizaje organizacional

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Aprendizaje organizacional	,861	24	,004

Variable 2: Gestión de la convivencia escolar

Tabla 19

Prueba de normalidad – gestión de la convivencia escolar

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Gestión del de la convivencia escolar	,847	24	,002

Como se muestra en las tablas 18 y 19 el valor de p-value es de 0,004 para la variable aprendizaje organizacional y 0,002 para la variable gestión del de la convivencia escolar; ambos valores son menores a 0,05, por lo que se puede afirmar que los datos no provienen de una distribución normal.

Comprobación de hipótesis

H₁: Existe correlación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los niños de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

H₀: No existe correlación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia

escolar en los niños de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.

Como los datos no presentan una distribución normal para la comprobación de las hipótesis antes expuestas se utilizará el estadístico de Spearman.

Tabla 20

Coefficiente de correlación de Spearman según: aprendizaje organizacional y gestión de convivencia escolar

Aprendizaje organizacional		Gestión de convivencia escolar	
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,727**
		N	24
	Gestión de convivencia escolar	Coefficiente de correlación	,727**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	24

Fuente: Base de datos SPSS

En la tabla 20 se muestra el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,727 que indica que la correlación entre aprendizaje organizacional y gestión de convivencia escolar es alta.

Decisión:

Dado que el valor de $p= 0.000$ menor que 0.05 se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Se concluye que el aprendizaje organizacional se relaciona con la gestión de convivencia escolar

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

I. Nombre de la propuesta: “Cada vez aprendemos y mejoramos nuestra convivencia escolar en la Institución Educativa y en nuestra familia”

II. Problemática

En las IIEE, la educación se desarrolla mediante acciones concretas orientadas a una mejor convivencia escolar; de la misma manera los profesores y directivos anhelan estén preparados para orientar a los estudiantes en las mejoras de sus aprendizajes en las diferentes áreas del conocimiento humano. En la investigación se ha detectado que los profesores y los estudiantes generalmente se encuentran en un nivel medio y bajo en cuanto se refiere a liderazgo, clima institucional, motivación, satisfacción laboral, empoderamiento, respeto amor, confianza y seguridad. Se infiere escasa capacidad de liderazgo para la conducción de la IE y así lograr los compromisos del MBD del Docente y MBD del Directivo.

III. Modelo teórico de la propuesta

La propuesta “Cada vez aprendemos y mejoramos nuestra convivencia escolar en la Institución Educativa y en nuestra familia”, se fundamenta en las siguientes teorías: Teoría subjetiva de la convivencia escolar de Cuadra-Martínez, la misma que afirma que en la institución educativa hay varios actores: maestros, directivos, padres de familia, estudiantes y autoridades de la Institución Educativa. De la misma forma se tiene a la Teoría de la convivencia escolar Bronfenbrenner, esta esta relacionada con el contexto, es decir con la parte ecológica en la que los sujetos participan de manera activa.

IV. Fundamentación

En cada una de las IIEE de la jurisdicción de San Ignacio, es necesario tener un modelo de gestión educativa, en la que se considere el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar, todo esto está direccionado por el liderazgo del directivo o los directivos

para mejorar las actividades administrativas y académicas. Cabe resaltar que en la misma IE se cuenta con la presencia de profesionales con grados académicos de Magíster y Doctor, entonces ellos serían las personas indicadas que conduzcan las actividades de mejora que se acuerden realizar: conversatorios, charlas, talleres, etc. Lo mencionado se articula con varios instrumentos de gestión institucional y contribuyen con el logro de algunas competencias del MBD del Docente y los desempeños del MBD del Directivo.

El aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar, son dos variables que de manera permanente están presentes en la dinámica cotidiana de la IE, es decir en la vida institucional. La primera está relacionada con el aprendizaje organizacional, lo que implica que la IE tiene una serie de componentes, su articulación de ellos permite llegar al perfil de los estudiantes y la profesionalización continua de los docentes para desempeñarse con eficiencia y eficacia en su práctica pedagógica. La gestión de la convivencia escolar está relacionada con los procesos de socialización y los buenos actos comunicacionales en el barrio, el hogar y la escuela. En ese sentido, las personas vivan en armonía dando cumplimiento a los deberes y derechos, todo ello debe estar dirigido por los profesores por ser el líder en la comunidad, obviamente trabajando juntos con los padres de familia y los directivos de la organización escolar.

V. Objetivos

Diseñar un plan de mejora contextualizado relacionado con el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar con padres de familia de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio para el año 2024.

VI. Responsables

5.1. **Directos:** Maestrante: Paco Alberto Jiménez Rodríguez

5.2. **Indirectos:** Docente asesor y profesores de la IE

VII. Duración

6.1. Inicio: Julio 2024

6.2. Término: Agosto 2024

VIII. Logros esperados

- Participación activa de los profesores de la IE en los talleres vivenciales relacionados con temas de su interés: aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar.
- Empoderamiento de elementos teóricos prácticos relacionados con el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar de los profesores de la IE
- Compartir experiencias relacionadas con el liderazgo, clima institucional, motivación laboral, satisfacción laboral, empoderamiento, respeto amor, confianza y seguridad, con la finalidad de dar mayor consistencia a la práctica profesional.

IX. Beneficiarios

8.1. Profesores de la IE

X. Cronograma de actividades

N°	Actividad	Estrategias	Evidencias	Cronograma (Julio- Agosto, 2024)							
				1	2	3	4	5	6	7	
1.	Participamos del taller liderazgo institucional	Taller 1 Participación activa	Compromisos de estrategias para lograr el liderazgo institucional. Afiche.								
2.	Participamos del taller clima institucional	Taller 2 Participación activa	Compromisos de estrategias para lograr un clima institucional. Afiche.								
3.	Participamos del taller motivación laboral	Taller 3 Participación activa	Decálogo de estrategias relacionadas con la motivación laboral. Afiche								
4.	Participamos de juegos de roles basado en los valores institucionales	Taller 4 Juegos de roles	Estrategias para el cumplimiento de valores institucionales								
5.	Identificamos las estrategias para un buen aprendizaje organizacional	Taller 5 Socialización de estrategias	Afiche								
6.	Gestionamos una buena convivencia escolar	Taller 6	Compromisos para lograr una buena gestión escolar Afiche								
7.	Participamos de la comunicación y socialización de las producciones	Socialización	Informe Paneles								

XI. Presupuesto

a. Bienes:

N°	Actividad	Bienes	Unidad de medida	Precio unitario S/	Cantidad	Precio total S/
1.	Material para la elaboración de la propuesta	Papel	Millar	25.00	2	50.00
2.	Aprobación de la propuesta resolutiveamente por el director	Resolución	--	--	--	--
3.	Difusión de la propuesta	Banner	2	50.00	2	100.00
4.	Inscripciones	Papel bond lapiceros	Hoja	0.10 1.00	50 10	5.00 10.00
5.	Inauguración	Bocaditos	Unidad	2.00	24	48.00
6.	Talleres (Del 1 al 6) de la propuesta	Lectura Cartulinas Papel bond Fólderes Lapicero	Kit de material	10.00	24.00	240.00
7.	Diseño e impresión de certificados	Certificados en cartulina	Unidad	2.00	24.00	48.00
8.	Clausura del evento	--	--	--	--	--
9.	Evaluación	--	--	--	--	--
10.	Costo por la elaboración de la propuesta	--	--	--	--	300.00
11.	Servicio de secretariado	--	--	--	--	100.00
TOTAL						901.00

b. Servicios profesionales para la capacitación:

N°	Actividad	Tema	Profesional responsable ¹	N° de horas	Pago por hora	Total	Fecha y hora
1.	Taller 1	Liderazgo institucional	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
2.	Taller 2	Clima institucional	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
3.	Taller 3	Motivación laboral	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
4.	Taller 4	Valores institucionales	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
5.	Taller 5	Aprendizaje organizacional	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
6.	Taller 6	Convivencia escolar	Paco Jiménez Rodríguez	3	S/ 60.00	S/ 120.00*	
7.	Socialización de informe	Comunicación y socialización de las producciones	Paco Jiménez Rodríguez Director de la I.E.	--	--	--	--
TOTAL				12		S/ 720.00	

Nota: Las fechas y hora se acordará de manera oportuna con el director de la IE.

¹ El profesional responsable para la conducción y para desarrollar los temas se determinará cuando el proyecto tenga Resolución de la Dirección de la IE..

c. Presupuesto total

Aspectos	S/
PARTE a	901.00
PARTE b	720.00
TOTAL	1621.00

XII. Evaluación

Cada una de las actividades serán evaluadas en el inicio, proceso y término, tomando algunas medidas correctivas en caso de incumplimiento.

.....
Firma

CONCLUSIONES

1. Mediante la comprobación de la hipótesis se ha determinado la relación entre el aprendizaje organizacional y gestión de convivencia escolar, siendo esta es altamente significativa. Lo mencionado se expresa en la tabla 20 mediante $Rho\ Spearman = 0,727$, llegando a la siguiente decisión: Dado que el valor de $p = 0.000$ menor que $\alpha = 0.05$ se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Se concluye que el aprendizaje organizacional se relaciona con la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.
2. Con relación al nivel de aprendizaje organizacional de los profesores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019, se ha determinado la siguiente información tal como se evidencia que el 25% de los docentes están en un nivel bajo (con una frecuencia 6), así mismo el 62,5% de docentes se encuentran en un nivel medio (con una frecuencia de 15); mientras que el 12,5% de docentes encuestados están en un nivel alto. En consecuencia, el nivel medio representa el 62,5%, siendo una gran debilidad el aprendizaje organizacional, lo que significa involucrase en las acciones de liderazgo, clima institucional, motivación de docentes y estudiantes, satisfacción laboral y empoderamiento de los documentos y herramientas de gestión, con la finalidad de realizar una educación de calidad en beneficio de los estudiantes; para tal fin intervienen los directivos de sus instituciones educativas.
3. Con relación al nivel de las dimensiones se tiene los siguientes resultados: Que el liderazgo está en un nivel medio con un 62,5%, en el nivel bajo 25% y en el nivel alto 12.5%. En la dimensión clima institucional tiene un nivel bajo con 62,5%, en un nivel medio con el 33.3% en el nivel alto 4.2%. En la dimensión motivación tienen un nivel medio con un 66,7%, el 17.7% en un nivel bajo y con el mismo porcentaje en un nivel alto. En la dimensión

satisfacción laboral, también se tiene un nivel medio con un 45,8%, en el nivel bajo con el 33.3% y en el nivel alto con el 20.8%. En la dimensión empoderamiento esta en un nivel bajo con un 62,5%, 33.3% en el nivel medio y 4.2% en el nivel alto.

4. Los resultados de la variable gestión de la convivencia escolar demuestran que el 58,3% se ubican en un nivel medio (frecuencia 14 docentes); mientras que el 41,7% de docentes encuestados califican la gestión de la convivencia escolar con un nivel alto (frecuencia 10 docentes). En consecuencia, la gestión de la convivencia escolar es un problema resaltante en la IE, porque el porcentaje más alto se ubica en el nivel medio (58,3%), toda vez que para tener una adecuada convivencia escolar es necesario desarrollar algunos valores importantes de la vida: respeto, amor, confianza y seguridad.
5. Siguiendo el análisis por dimensiones con relación a la variable convivencia escolar de los estudiantes de primaria, se hace el siguiente análisis: En la dimensión respeto el 83,3% de los estudiantes se ubican en un nivel medio, el 8.3% en el nivel bajo y en el nivel alto con el mismo porcentaje. En la dimensión amor el 75% se ubican en un nivel medio, el 12.5% en el nivel bajo y con el mismo porcentaje en el nivel alto. En la dimensión confianza, el 83,3% de docentes se ubican en el nivel medio, el 12.5% en el nivel alto y con el 4.2% en el nivel bajo. En la dimensión seguridad el 79,2% se ubican en el nivel medio, en el nivel alto el 16.7% y en el nivel bajo con el 4.2%.

SUGERENCIAS

1. A los directivos de la UGEL de la provincia de San Ignacio, Región de Cajamarca, se invoca formular propuestas novedosas para mejorar el servicio educativo relacionado con el liderazgo y la buena convivencia escolar.
2. A los profesores del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región de Cajamarca, elaborar propuestas de mejora para una buena convivencia escolar y se ubiquen en un nivel alto, demostrando en todo momento su capacidad de liderazgo.
3. A los estudiantes de la IE del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región de Cajamarca, participen con entusiasmo poniendo en práctica los valores de respeto, amor, confianza y seguridad.

REFERENCIAS

- Ahhama B. (1998). *Organizaciones en aprendizaje y gestión del conocimiento:*
<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&cmd=content>
Internet: www.gurusonline.tv/es/conteudos/enebral10.asp
- Ángel, S. y Ávila, E. (2022). *Honoris Causa Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. Investigación de tipo.* [Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela].
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/127>
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional.* Oxford.
- Barrientos, W. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo la caja negra del ajuste contingente. [Artículo científico].
<https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378004.pdf>
- Bennis, G. (1973). *Desarrollo Organizacional, su naturaleza sus orígenes y perspectivas.* Trad. Ángel Gaos. Fondo educativo Interamericano.
- Blanco R. y DEULEFEU C., María. *Prácticas de Aprendizaje Organizacional en Empresas del sector de la Informática y las comunicaciones.*
www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/blanco_300407.pdf
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades.* Editorial La Muralla S.A.
- Bruner, J. (1998), *Realidad mental y Mundos Posibles.* Editorial Gedisa.
- Bustamante, A. (2019). *Gestión Educativa y Convivencia Escolar en el colegio “Cesar A. Vallejo” – La Victoria, 2018.* [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad César Vallejo del Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31945>

- Capella, J. 2005 *Gestión del conocimiento en el campo educativo. Material de trabajo. Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Gestión de la Educación.*
- Castañeda Z., (2002). *Estado del Arte en Aprendizaje Organizacional, a partir de las Investigaciones Realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, Universidad Católica de Colombia.*
- Castañeda, D. (2002). *¿Capacitación o Aprendizaje Organizacional?*
- Castro, M. (2022). *Aprendizaje organizacional y condiciones del desempeño docente en la Institución Educativa 88036 de Chimbote, Áncash, 2022.* [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad César Vallejo del Perú].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102301/Castro_RMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* McGraw-Hill Interamericana S.A. 2004 Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
- Cuadra-Martínez et al. (2021). *Teorías subjetivas de la convivencia escolar: ¿Qué dicen los padres?* <https://www.scielo.br/j/pee/a/xDnpLm3jdFV8dTgvYF8GZCn/?format=pdf>
- Cuba, W. (2019). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “04 de junio de 1,821” de Jaén – Cajamarca.* [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28958/Cubas_VW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dewey, J (1930), *Pedagogía y Filosofía. Seleccionada y compilada por Joseph Ratner Trad, J. Méndez. Herrera Ed Francisco Beltrán.*

- Dewey, J. (1917). *Democracia y Educación: Una Introducción a la Filosofía de la Educación*. Ed. Losada, primera edición 1957.
- Gallardo, V., Anahí y Otros (1999). *El diseño organizacional y la organización que aprende*.
www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. 2ª ed, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Garzón, M. y Fisher, A. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. [Artículo científico]. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>
- González, A., Pedraza, N. y Barajas, J. (2022). *El aprendizaje organizacional y las competencias del capital humano en el desempeño de instituciones de educación mediasuperior*. [Universidad Autónoma de Tamaulipas] https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000400191&lang=es
- Hernández S., y Marti, L (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. ACIMED. ene.-feb. 2006, vol.14, no.1.
- Larrosa, J. (2012). *Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en los nuevos escenarios*. En: *Organizaciones: Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios*. <http://jlarrosa.tripod.com/files/humanresources.pdf>
- Mertens, L. (2005). *Formación y Aprendizaje Organizacional*. En: *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mert_pro/pdf/cap2.pdf

- Miranda, M. (2022). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en la I.E. "Juan XXIII" Cajamarca*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad Privada San Pedro].
https://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/21448/Tesis_73800.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarro, G. y Jiménez J. (2005). *La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa. Estudios Pedagógicos*.
- Palacio M. (2000). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. En: Hitos de Ciencias Económico Administrativas*.
www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos_procesos_estrategias.pdf
- Pastor J. y León García-Izquierdo, A. (2007). *Complejidad y psicología social de las organizaciones*. Psicothema.
- Reza, J. (2000). *Aprendizaje total en las organizaciones*. 1ª ed, Editorial Panorama, México, p. 20.
- Sánchez, C. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseño en la investigación científica*.
- Sánchez, G. (2022). *Habilidades sociales e inserción escolar en niños - niñas del Comité de Gestión Rostro de Cristo, del Programa Nacional Cuna Mas en el distrito de Bambamarca, en el periodo 2020*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad Nacional de Cajamarca].
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4742/Tesis%20Gladys%20Sc3%a1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saldaña y Pérez (2018). *Clima institucional y desempeño docente en una institución educativa de educación básica regular de Cajamarca*. [Tesis para obtener el grado académico de

Maestría en la Universidad Privada AntonioGuillermo Urrelo].

<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/898/Tesis%20Richard%20Salda%C3%B1a%20y%20Edita%20Perez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Senge, M., Peter. (1994). *La Quinta Disciplina*.

Santamaría, W. (2022). *El aprendizaje organizacional para la mejora de los procesos de la gestión educativa en la I.E. N° 10181 - Olmos, Lambayeque*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11791/Santamaria_Santamaria_Walter_Armando.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Senge, P. et al. (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*.

Sisto, V. (2004). *Tesis doctoral: Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto postmoderno*.

Sotaquira, R. y Gálvez, L. *Aprendiendo sobre el Aprendizaje Organizacional*.

Soto, M. (2006). *Percepción directiva y autoevaluación institucional: el caso de la educación municipalizada en la provincia de Concepción*. Ciencias Sociales Online, 3(3), 56-70.
www.geocities.com/emorenopgv/QDP004.htm.

Soto, R. (2017). *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior*. [Tecnológico de Monterrey de México]
https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417_Tesis_RamonaRomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Quispe, E. (2019). *El aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de Cieneguilla*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestría en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15608/Quispe_he.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villaroel, B. (2020). *Aprendizaje organizacional y gestión educativa en la Unidad "Ramón Barba Naranjo". Diseño de una metodología para el desarrollo del aprendizaje*. [Universidad Técnica de Cotopaxi para obtener el grado académico de maestría].
<https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9942/1/MUTC-001362.pdf>

Hodgetts, R. Altman, S. (1985). *Teoría del comportamiento*.
<https://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

Aguilar –Morales, J. (2019). *Teoría del comportamiento organizacional*.
http://www.direcciondepersonal.com/teorias_comportamiento_organizacional.pdf

Garzón, Manuel; Fisher, A. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*
Pensamiento & Gestión, núm. 24, julio, 2008, pp. 195-224 Universidad del Norte
Barranquilla.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>

APÉNDICES/ANEXOS

APÉNDICE 1: CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO RAMOS” DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, AÑO 2019.

Indicaciones: Señor profesor (a), estamos tratando de mejorar la convivencia escolar en nuestra institución educativa, para lo cual necesitamos saber su opinión personalísima, responda responsablemente las preguntas que se presentan a continuación. Su opinión es muy valiosa porque su experiencia ha formado un criterio de observación y valoración, que tiene mucha importancia. Le invoco sinceridad.

Sus respuestas son anónimas.

N°	Dimensión	Ítems	Siempre (3)	Casi siempre (2)	Nunca (1)
1	Liderazgo	Los directivos muestran interés en el cambio.			
2		Los directivos son mirados como un líder de la institución educativa.			
3		El directivo identifica fácilmente los intereses de los profesores y alumnos.			
4		Los directivos apoyan y mejoran el bajo desempeño de sus alumnos.			
5		Gestiona recursos para institución educativa.			
6		Promueve cambios al interior de la institución educativa.			
7		Trabaja en coordinación con los docentes y padres de familia.			
8		Recibe opiniones y las toma en cuenta para sus decisiones.			
9		Cumple con el acompañamiento en las horas de clase a sus docentes.			
10		Establece y mantiene una atmósfera de confianza, apertura y respeto mutuo.			
11		Utiliza el espacio físico para maximizar el aprendizaje.			
12		Involucra a los estudiantes a asumir responsabilidades en su aprendizaje.			
13		Conoce sus fortalezas y debilidades específicas de su práctica docente.			
14		Toda toma de decisiones se hace de manera informada e implica la actualización sobre el sistema y los cambios que se dan en educación.			
14	Sus conocimientos y experiencias las traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la institución educativa.				
15	Clima	Promueve un clima armonioso dentro de los trabajadores.			

16		Trata de solucionar los problemas que se presentan con sumo cuidado.			
17		El clima dentro y fuera de la institución permite desarrollar actividades pedagógicas con entusiasmo y pasión.			
18	Motivación	En forma constante motiva a sus docentes para que trabajen a favor de los estudiantes y la comunidad.			
19		Los trabajadores están motivados permanentemente.			
20		Promueve reuniones de camaradería con los docentes y padres de familia.			
21		Los estudiantes son motivados constantemente para su superación.			
22	Satisfacción laboral	El sueldo que ganan los docentes les alcanza para la satisfacción de sus necesidades primordiales.			
23		Cuando los docentes faltan a sus clases por diferentes motivos, el director es capaz de reemplazarlos.			
24		Cumple con las normas emanadas de la superioridad al pie de la letra.			
25	Empoderamiento	Se empodera de los conocimientos nuevos y los utiliza en el quehacer diario.			
26		Se preocupa por la capacitación de sus docentes.			
27		Los nuevos aprendizajes los aplica en el quehacer diario.			
28		Dan facilidades a quienes están siguiendo estudios de post grado.			
29		Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la mejora de la institución educativa.			
30		El director asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.			

Fuente: Elaboración propia del investigador

APÉNDICE 2: FICHA DE OBSERVACIÓN DE ACTITUDES A ESTUDIANTES

Lugar:

.....

IE:

.....

Grado y sección:

.....

Observador:

.....

Aspectos a observar:

.....

Indicaciones: A continuación se presenta un conjunto de aspectos observables en los estudiantes:

Dimensiones/Ítems	Nivel de logro		
	En inicio (1)	En proceso (2)	Logrado (3)
DIMENSIÓN: RESPETO			
1. Se preocupa por el cumplimiento de las normas de convivencia de su institución educativa.			
2. Durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje observa que el niño o la niña se valore a sí mismo.			
3. Durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje, observa que el niño y la niña argumente de manera ética y moral			
4. Trata con respeto a sus compañeritos de aula.			
DIMENSIÓN: AMOR			
5. Participa y actúa en el desarrollo de las actividades de aprendizaje con amor y seguridad.			
6. Cuando soluciona los problemas que se presentan en el aula lo hace con todo el amor y felicidad.			
7. En la hora de juego, se observa que la niña o el niño muestran rasgos de amor y sinceridad.			
DIMENSIÓN: CONFIANZA			
8. Cuando participa en el desarrollo de las actividades, se observa que tiene mucha confianza el niño o la niña.			
9. Se observa en sus actividades que tiene confianza de sus compañeros y compañeritas.			
10. Tiene mucha confianza en lo que le dice su profesora.			
11. Tiene seguridad para distinguir lo bueno y lo malo en las comunicaciones de sus compañeros de aula.			
12. En su interacción con sus compañeros de clase, se observa mucha confianza al momento de decir las cosas.			
DIMENSIÓN: SEGURIDAD			
13. Se siente seguro cuando cumple con las normas de convivencia.			
14. En la hora del juego libre se muestra seguro al pasar por los obstáculos.			
15. Participa y asume responsabilidades de acuerdo a las normas de convivencia.			
16. Muestra seguridad al desplazarse dentro y fuera del aula.			

Fuente: Elaboración propia del investigador

ANEXO 1 : MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

Título: El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/ categorías	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumentos	Metodología
<p>Pregunta general ¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?</p> <p>PD1 ¿Cuál es el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?</p> <p>PD2: ¿Cuál es el nivel de la gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?</p> <p>PD3</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional de los profesores y la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.</p> <p>OE1: Identificar el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.</p> <p>OE2: Identificar el nivel de gestión de convivencia escolar en los estudiantes de la Institución</p>	<p>H1: Existe correlación altamente significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los niños de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.</p> <p>Ho: No existe correlación altamente significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de la convivencia escolar en los niños de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.</p>	<p>Variable 1: Aprendizaje organizacional</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Clima</p> <p>Motivación</p>	<p>Tiene funciones de líder. Interés por el cambio interés por el desempeño de los estudiantes Gestiona recursos Trabaja coordinadamente Realiza acciones de acompañamiento a los docentes</p> <p>Existe un clima de trabajo en la institución educativa. Buena convivencia escolar</p> <p>Motivación permanente para realizar las actividades educativas en beneficio de la formación de los estudiantes</p>	<p>Encuesta/ Cuestionario</p>	<p>Tipo Básica Descriptiva-correlacional No experimental (Sánchez, 1984)</p> <p>Método: Analítico - sintético. (Arispe, et al. 2020, p. 56) Método estadístico.</p> <p>Unidad de análisis: cada uno de los estudiantes de la muestra de la IE.</p> <p>Población: 24 profesores</p> <p>Muestra: 24 profesores</p> <p>Diseño: correlacional descriptivo Tiene la siguiente forma lógica:</p>

<p>¿Qué relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores y el de la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?</p> <p>PD4</p> <p>¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional de los</p>	<p>Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019.</p> <p>OE3</p> <p>Determinar la relación existe entre el nivel de aprendizaje organizacional de los profesores y el de gestión de convivencia escolar</p>			<p>Satisfacción laboral</p> <p>Empoderamiento</p>	<p>Se interesa por la mejora institucional</p> <p>Es un docente exitoso en su carrera profesional</p> <p>Adquiere los conocimientos fundamentales para el desenvolvimiento en las áreas curriculares.</p>	<p>O₁</p> <p>M</p> <p>O₂</p>
---	---	--	--	---	---	--

<p>profesores y la gestión de convivencia escolar de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019?</p>	<p>de los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, año 2019 OE4 Formular una propuesta de mejora de la gestión de convivencia escolar de los profesores en los estudiantes de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia DE San Ignacio, año 2019.</p>		<p>Variable2: Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>Respeto</p> <p>Amor</p> <p>Confianza</p> <p>Seguridad</p>	<p>Muestra respeto por los acuerdos y las normas de convivencia en la Institución Educativa.</p> <p>Se relaciona armoniosamente con los agentes y elementos de la Institución Educativa.</p> <p>Se interrelaciona con los miembros de la comunidad educativa de manera espontánea y segura.</p> <p>Se siente seguro al relacionarse</p>	<p>Observación/ Escala</p>
--	--	--	---	--	---	---------------------------------

					armoniosamente con los miembros de la comunidad educativa.		
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2: Análisis de confiabilidad

1. Variable: Aprendizaje organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.779	31

2. Variable: Gestión de la convivencia escolar

Alfa de Cronbach	N de elementos
.786	16

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Dr. Jorge Daniel Díaz García, identificado con DNI N° 26609702 con Grado Académico de Doctor, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque.”; hago constar que he leído y revisado los 30 ítems del Cuestionario para docentes de la Tesis de maestría: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**, del maestrante Paco Alberto Jiménez Rodríguez. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 5 dimensiones: Liderazgo (14 ítems), clima (03 ítems), motivación (04 ítems), satisfacción laboral (03 ítems) y empoderamiento (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: 18 de noviembre del 2021

Apellidos y Nombres del evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García DNI: 26609702



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Dr. Jorge Daniel Díaz García

Grado académico: Doctor en ciencias de la educación

Título de la investigación: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”

Autor: Paco Alberto Jiménez Rodríguez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	

29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



FIRMA DNI: 26609702

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Mg. Cinthya Lucy Villa Bances, identificado con DNI N° 42664840, con Grado Académico de Magister en Administración de la Educación, Universidad Privada”; hago constar que he leído y revisado los 30 ítems de la Ficha de Evaluación de la Tesis de maestría: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**, del maestrante Paco Alberto Jiménez Rodríguez. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 5 dimensiones: Liderazgo (14 ítems), clima (03 ítems), motivación (04 ítems), satisfacción laboral (03 ítems) y empoderamiento (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 18 de noviembre del 2021 Apellidos y Nombres del evaluador: Mg. Cinthya Lucy Villa Bances, con DNI: 42664840



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Mg. Cinthya Lucy Villa Bancos. **Grado académico:** Magister en Administración de la Educación. **Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”

Autor: Paco Alberto Jiménez Rodríguez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	

29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



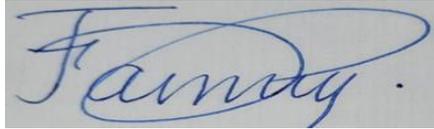
.....
FIRMA
DNI: 42664840

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Fanny Rosemary Padilla Rojas, identificada con DNI N°26689477, con Grado Académico de Magister en Problemas de Aprendizaje, Universidad Privada “César Vallejo”; hago constar que he leído y revisado los 30 ítems de la Ficha de Evaluación de la Tesis de maestría: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**, del maestrante Paco Alberto Jiménez Rodríguez. Los ítems del cuestionario están distribuidos en 5 dimensiones: Liderazgo (14 ítems), clima (03 ítems), motivación (04 ítems), satisfacción laboral (03 ítems) y empoderamiento (5 ítems). El instrumento corresponde a la tesis: **“El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”**. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 18 de noviembre del 2021 Apellidos y Nombres del evaluador: Mg. Fanny Rosemary Padilla Rojas, con DNI: 26689477



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

FICHA DE EVALUACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Fanny Rosemary Padilla Rojas. **Grado académico:** Magister en Problemas de Aprendizaje.

Título de la investigación: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de la convivencia escolar de la Institución Educativa “Cristo Rey”, distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, 2019”

Autor: Paco Alberto Jiménez Rodríguez

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1.	X		X		X		X	
2.	X		X		X		X	
3.	X		X		X		X	
4.	X		X		X		X	
5.	X		X		X		X	
6.	X		X		X		X	
7.	X		X		X		X	
8.	X		X		X		X	
9.	X		X		X		X	
10.	X		X		X		X	
11.	X		X		X		X	
12.	X		X		X		X	
13.	X		X		X		X	
14.	X		X		X		X	
15.	X		X		X		X	
16.	X		X		X		X	
17.	X		X		X		X	
18.	X		X		X		X	
19.	X		X		X		X	
20.	X		X		X		X	
21.	X		X		X		X	
22.	X		X		X		X	
23.	X		X		X		X	
24.	X		X		X		X	
25.	X		X		X		X	
26.	X		X		X		X	
27.	X		X		X		X	
28.	X		X		X		X	

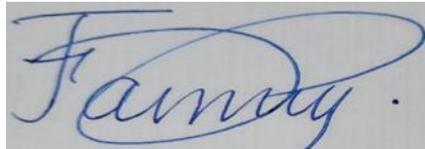
29.	X		X		X		X	
30.	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: 18 de noviembre 2021



.....
FIRMA
DNI: 26689477