

# **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 CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
LA RED, TÚPAC AMARU, DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES,  
PROVINCIA DE SAN IGNACIO, REGIÓN CAJAMARCA, AÑO 2019**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**JOSÉ RONALD SAUCEDO CARRIÓN**

Asesor:

**Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**

Cajamarca, Perú

2024

### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
José Ronald Saucedo Carrión  
DNI: 42481363  
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 conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019"
6. Fecha de evaluación: 22/01/2025
7. Software antiplagio:       TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 16%
9. Código Documento: 3117:422683032
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 22/01/2025

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

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**JOSÉ RONALD SAUCEDO CARRIÓN**  
Todos los derechos reservados



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



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:30 horas, del día 28 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 CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED, TÚPAC AMARU, DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, REGIÓN CAJAMARCA, AÑO 2019”**, presentado por el **Bachiller en Educación JOSÉ RONALD SAUCEDO CARRIÓN**.

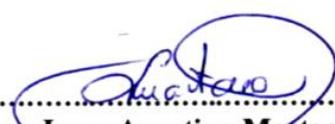
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de Distinto (16) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación JOSÉ RONALD SAUCEDO CARRIÓN**, está apto para recibir en 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 13:25 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 Noemí Zavaleta González**  
Jurado Evaluador

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

## **DEDICATORIA**

A mi padre, Arístides Saucedo y a la memoria de mi madre Eufemia Carrión, por ser ejemplo de lucha constante, y haberme permitido ser una persona de bien.

También dedico esta investigación a mi esposa Maribel Córdova e hijos(as) Kiara, Thiago y Breccia Fernanda, por haberse convertido en el motor e impulsarme para alcanzar este nuevo reto en mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca y a cada uno de los maestros y maestras, que mediante sus enseñanzas permitieron mi crecimiento personal y profesional.

Al doctor Ricardo Cabanillas Aguilar por su aporte muy valioso en la elaboración de mi tesis y así darle una mejor orientación y validez a mi trabajo de investigación.

También expreso mi agradecimiento al Dr. Juan Francisco García Seclén, asesor de la tesis, por su orientación permanente y su valioso aporte en la ejecución de esta investigación y así concluir el presente estudio.

De la misma manera expreso mi agradecimiento a mis colegas de estudio quienes me brindaron muchas sugerencias para que la investigación en estudio se realice con la más veracidad y originalidad que exige la universidad.

Finalmente, a mi familia ya que mi realización profesional es gracias a todos ellos, por sus enseñanzas y virtudes que hacen en mí un profesional útil a la sociedad.

No debes temer que el aprendizaje  
se convierta en una parte de ti mismo,  
de modo que te resulte tan natural como respirar.

Tienes que expandir tu mente  
lo suficiente como para que asimile todo.

**NOAH GORDON**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE.....	viii
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE CUADROS.....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	xiv
GLOSARIO .....	xv
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema principal.....	4
1.2.2. Problemas derivados.....	4
1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.3.1. Justificación Teórica.....	5
1.3.2. Justificación práctica.....	5
1.4. Delimitación de la investigación .....	7
1.4.1. Epistemológica .....	7
1.4.2. Espacial .....	7
1.4.3. Temporal .....	7
1.4.4. Línea de investigación.....	8
1.4.5. Eje temático.....	8
Propuesta de modelo de gestión de calidad para redes educativas y escuelas multigrado. ....	8
1.5. Objetivos de la investigación .....	8
1.5.1. Objetivo general.....	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1. Internacionales .....	10
2.1.2. Nacionales .....	12
2.1.3. Regionales/Locales .....	15
2.2. Marco teórico-científico de la investigación.....	16
2.3.2. Gestión de conflictos.....	36
2.3.2.1. Definición de conflicto.....	36
2.3.2.2. Causas de los conflictos.....	37
2.3.2.3. Niveles de los conflictos.....	38
2.3.2.4. Teorías de los conflictos.....	39
2.3.2.6. Gestión de un conflicto.....	45
2.3.2.7. Técnicas de gestión de conflictos.....	46
2.4. Definición de términos básicos. ....	48
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1. Caracterización y contextualización de la investigación .....	51
3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.....	51
3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.....	52
3.1.3. Características demográficas y socioeconómicas. ....	53
3.1.4. Características culturales y ambientales.....	54
3.2. Hipótesis de investigación.....	54
3.2.1. Hipótesis General.....	54
3.2.2. Hipótesis derivadas. ....	55
3.3. Variables de la investigación.....	56
3.4. Matriz de operacionalización de variables.....	57
3.5. Población y muestra.....	59
3.5.1. Población.....	59
3.5.2. Muestra.....	59
3.6. Unidad de análisis.....	60
3.7. Métodos de investigación.....	60
3.8. Tipo de investigación.....	61

3.9. Diseño de la investigación. ....	61
3.10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información. ....	62
3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. ....	62
3.12. Validez y confiabilidad. ....	63
CAPITULO IV .....	64
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	64
4.1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio.....	64
4.1.1 Variable 1: Aprendizaje Organizacional. ....	64
4.1.2 Variable 2: Gestión de conflictos.....	73
4.2. Resultados totales de las variables de estudio. ....	80
4.3. Resultados de la correlación entre Aprendizaje Organizacional y Gestión de Conflictos.	84
CAPITULO V .....	86
PROPUESTA DE MEJORA .....	86
5.1. Título.....	86
5.2. Fundamentación teórica.....	86
5.3. Objetivos .....	87
5.4. Estrategias del proyecto .....	88
CONCLUSIONES.....	96
SUGERENCIAS .....	97
LISTA DE REFERENCIAS .....	98
APÉNDICES Y ANEXOS .....	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Resultados por niveles del pensamiento sistémico en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	64
Tabla 2.Resultados por niveles del dominio personal en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	66
Tabla 3. Resultados por niveles de los modelos mentales en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	68
Tabla 4. Resultados por niveles de la visión compartida en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	70
Tabla 5.Resultados por niveles del trabajo en equipo en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	71
Tabla 6. Resultados por niveles de la negociación en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019.	73
Tabla 7.Resultados por niveles de la mediación en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019.....	75
Tabla 8. Resultados por niveles de la conciliación en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019.	76
Tabla 9. Resultados por niveles del arbitraje en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019.....	78
Tabla 10.Resultados por niveles en la variable del aprendizaje organizacional en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	80
Tabla 11.Resultados por niveles de la gestión de conflictos en los docentes de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	81
Tabla 12. Dispersión de las puntuaciones de las variables aprendizaje organizacional y gestión de conflictos en los docentes de primaria de la RED “Tupac Amaru”, 2019. ....	83
Tabla 13. Prueba de normalidad a nivel de dimensiones y de la variable.....	84

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las variables. ....	57
Cuadro 2. Distribución de la población según sexo e II EE. ....	59
Cuadro 3. Muestra según sexo .....	60
Cuadro 4. Matriz del aprendizaje organizacional.....	103
Cuadro 5. Matriz de datos de la gestión de conflictos.....	104

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfica porcentual de niveles del pensamiento sistémico. ....	64
Figura 2. Gráfica porcentual de niveles del dominio personal. ....	66
Figura 3. Gráfica porcentual de niveles de los modelos mentales. ....	68
Figura 4. Gráfica porcentual de niveles de la visión compartida. ....	70
Figura 5. Gráfica porcentual del trabajo en equipo. ....	72
Figura 6. Representación porcentual de la negociación. ....	73
Figura 7. Representación porcentual de la mediación. ....	75
Figura 8. Representación porcentual de la conciliación. ....	77
Figura 9. Representación porcentual del arbitraje. ....	79
Figura 10. Gráfica porcentual de niveles del aprendizaje organizacional. ....	80
Figura 11. Representación porcentual de la gestión de conflictos. ....	82
Figura 12. Gráfica de la dispersión de puntuaciones de las variables aprendizaje organizacional y gestión de conflictos. ....	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

CV: Coeficiente de variabilidad.

DS: Desviación estándar.

IE: Institución educativa.

PP FF: Padres de familia

RED: Grupo de instituciones que tienen objetivos comunes.

$\alpha$ : Nivel de significancia.

## GLOSARIO

### **Aprendizaje.**

Es el proceso para adquirir o modificar conocimientos, actitudes o valores que van a servir en forma oportuna a la persona que aprende.

### **Arbitraje.**

Procedimiento que se usa en la resolución de conflictos cuando hay controversia entre dos partes en conflicto, se requiere de una tercera persona denominada árbitro que es el que dirime el conflicto.

### **Comunicación.**

Es el producto de la interacción social entre al menos dos personas y que sirve para enviar o recibir mensajes usando códigos a través de un canal de comunicación.

### **Conciliación.**

Es un procedimiento usado en la resolución de conflictos a solicitud de dos partes en conflicto ante un tercero llamado conciliador, el mismo que opta una posición neutral en la solución del conflicto.

### **Confiabilidad ( $\alpha$ ).**

Nivel de seguridad que debe tener un instrumento y que debe generar resultados consistentes y con coherencia.

**Definición conceptual.** Son caracterizaciones específicas de una variable o dimensión tomando en cuenta la opinión de expertos teóricos.

**Definición operacional.** Son conceptos que se de índole operativo dentro de una investigación, conceptualizado o definido por el investigador.

**Hipótesis.** Suposición o conjetura que explica en forma preliminar lo que debe probarse mas adelante en el proceso de contrastación.

**Institución educativa.** Son las organizaciones dedicadas al servicio educativo siguiendo lineamientos de las políticas educativas nacionales.

**Negociación.**

Es el proceso de resolución de un conflicto que se presenta entre dos partes que tienen intereses en común, pero con posiciones adversas y que deben llegar a un acuerdo procurando la satisfacción de ambas partes.

**Objetivo.** Es el propósito que se pretende alcanzar a través de una serie de secuencias.

**Problema.** Es la razón que nos sirve de punto inicial para la realización de una investigación

**Significancia estadística.** Consiste en la cuantificación del hecho hasta el punto que variabilidad que se produce entre un estado final es consecuencia de la influencia de otra variable.

**Validación.** Es el grado en el que un instrumento mide lo que debe medir.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019 la investigación es de tipo básica con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional propositivo, la muestra estuvo conformada por 32 docentes de 12 Instituciones Educativas de educación primaria. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para el recojo de datos y medición de ambas variables. Los resultados de la investigación demuestran que existe correlación significativa directa, muy alta entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos según los resultados de la prueba estadística de contraste r Pearson registrado  $r_s = 0.859$  con  $p = 3.1999E-10$ , %. Los resultados por dimensiones demuestran que la dimensión pensamiento sistémico se encuentra en un nivel bueno un (40.6%). La dimensión dominio personal se encuentra en un nivel regular (46.9 %). La dimensión modelos mentales se encuentra en un nivel regular (59.4%). La dimensión visión compartida se encuentra en un nivel regular (46.9%). La dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel regular en un (40.6%). La dimensión negociación se encuentra en un nivel medio (65,6%). La dimensión mediación se encuentra en un nivel medio (46.9%). La dimensión conciliación se encuentra en un nivel medio (56.3%). La dimensión arbitraje se encuentra en un nivel medio (56,3%). Los resultados demuestran que los objetivos se han cumplido y la hipótesis ha sido confirmada

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, gestión de conflictos

## ABSTRACT

The aim of this research was to determine the relationship between organisational learning and conflict management in primary school teachers of the “Túpac Amaru” RED, District of San José de Lourdes, Province of San Ignacio, Cajamarca Region, year 2019. The research is basic with a quantitative approach and descriptive correlational propositional design, the sample consisted of 32 teachers from 12 Educational Institutions of primary education. The instrument used was the questionnaire for data collection and measurement of both variables. The results of the research show that there is a significant direct, very high correlation between organisational learning and conflict management according to the results of the statistical test of contrast  $r$  Pearson registered  $r_s = 0.859$  with  $p = 3.1999E-10$ , %. The results per dimension show that the systems thinking dimension is at a good level (40.6%). The personal domain dimension is at a fair level (46.9 %). The mental models dimension is at a fair level (59.4%). The shared vision dimension is at a fair level (46.9%). The teamwork dimension is at a fair level (40.6%). The negotiation dimension is at a medium level (65.6%). The mediation dimension is at a medium level (46.9%). The conciliation dimension is at a medium level (56.3%). The arbitration dimension is at a medium level (56.3%). The results show that the objectives have been met and the hypothesis has been confirmed.

**Key words:** Organisational Learning, Conflict Management.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y dinámico, las instituciones educativas enfrentan retos constantes que requieren una adaptación eficiente y una respuesta adecuada a las necesidades cambiantes de los estudiantes, el personal docente y la comunidad en general. En este contexto, el aprendizaje organizacional emerge como un proceso clave para fomentar la mejora continua y la innovación dentro de las instituciones. El aprendizaje organizacional implica la capacidad de una organización para generar, difundir y aplicar conocimientos con el fin de adaptarse y evolucionar en un entorno altamente competitivo y complejo.

Por otro lado, la gestión de conflictos es otro aspecto fundamental en las instituciones educativas, ya que los conflictos, si no son adecuadamente gestionados, pueden afectar negativamente el ambiente de aprendizaje, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Los conflictos en el ámbito educativo pueden surgir por diversas razones, como diferencias de opiniones entre docentes, problemas de comunicación, o la falta de recursos adecuados para los estudiantes, entre otros. Una gestión adecuada de estos conflictos es esencial para garantizar un entorno armonioso y productivo que favorezca el desarrollo académico y social de los estudiantes.

En este sentido, la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en las instituciones educativas adquiere una relevancia significativa. El presente estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre el aprendizaje organizacional con la gestión de conflictos en la RED, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, Año 2019. Este análisis no solo busca entender la relación entre ambos conceptos, sino también proponer estrategias y recomendaciones que puedan fortalecer la capacidad de las instituciones educativas para enfrentar los conflictos de manera constructiva,

favoreciendo un entorno educativo más colaborativo y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad educativa.

Este trabajo de investigación se enmarca dentro de la necesidad urgente de mejorar los procesos educativos en contextos rurales y de enfrentar los desafíos asociados a la gestión de conflictos en instituciones con recursos limitados. Por tanto, se espera que los resultados de esta investigación puedan aportar elementos valiosos para la mejora de las prácticas pedagógicas y administrativas en las instituciones educativas de la red Túpac Amaru y, por extensión, en otras regiones con características similares

El presente estudio correlacional está organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I, presentamos el problema de investigación que se compone del planteamiento del problema, la correspondiente formulación la parte general y derivados, la justificación que hacemos de nuestra investigación, las delimitaciones y los objetivos tanto general como específicos.

En el capítulo II, tratamos lo relativo a los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, el marco teórico haciendo un estudio del aprendizaje organizacional y luego la gestión de los conflictos y concluimos el capítulo con la definición de los términos básicos.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico el que a su vez contiene la caracterización y contextualización de la investigación, la formulación de las hipótesis tanto general como las específicas, también abarcamos las variables, se presenta la operacionalización de las variables, la población, muestra, muestreo, los tipos y diseño de la investigación, las técnicas para la captación de la información , las técnicas para el proceso de datos el cual se hizo en el Excel 2019 y SPSS V 26,

En el capítulo IV, se presenta los resultados primero a nivel de dimensiones para luego hacer lo propio con las variables, luego la dispersión de las puntuaciones, la prueba de normalidad y la prueba de hipótesis

Finalmente se presentan las conclusiones, sugerencias, la bibliografía y los anexos correspondientes como son los instrumentos, validez de los instrumentos de 3 expertos, y la matriz de consistencia.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

El aprendizaje ha jugado un rol preponderante en la vida del hombre, hemos llegado a este sitio como consecuencia de un continuo aprendizaje que ha ido evolucionando a través del tiempo, si bien es cierto el aprendizaje siempre ha sido una actividad de índole personal, en las últimas décadas ha entrado la concepción del aprendizaje como un cuerpo organizado para hacer frente a las circunstancias que se presentan y al mismo tiempo también para tener más eficiencia y eficacia, con ello nos estamos refiriendo al aprendizaje organizacional, el mismo que está considerado como un proceso de interacción y al mismo tiempo dialéctico para potencializar el capital humano, esto es importante porque contribuye a la unidad de todos los estamentos de la organización del mismo tiempo tener una mejor comprensión y poder enfrentar con mucho más posibilidades de éxito los retos y desafíos de este mundo cambiante. Por eso es que también debe entenderse al aprendizaje organizacional como aquella capacidad que poseen los cuerpos organizacionales para crear, sistematizar y procesar información a nivel individual, de equipo y como la organización como si esta fuera una unidad.

Pero bien valdría la pena preguntarse ¿cuáles son las fuentes de aprendizaje organizacional?, la respuesta está en que aprendemos de los clientes o usuarios, de los problemas sociales, de las entidades que compiten con nosotros, de las aplicaciones tecnológicas, de la historia y todas aquellas fuentes que nos permitan elevar nuestro conocimiento organizacional para ser más competentes.

Resulta que dentro de este aprendizaje debe considerarse tres condiciones fundamentales, la primera está relacionada con la capacidad para poder aprender, la segunda es

para desaprender que resulta más difícil de la primera y finalmente la capacidad de aprender a aprender que es decisivo en la vida organizacional (Ley, 2011).

Pero cómo sabemos el aprendizaje individual siempre ha sido un problema, por eso es que el Banco Mundial considera que la educación pasa por una seria crisis, a pesar de esfuerzo enormes como nuevas tecnologías que posibilitan una mejor enseñanza y aprendizaje, consideramos que en el aprendizaje organizacional resulta mucho más complejo por una parte pero por otra parte también se registran algunas ventajas como es el caso de que el aprendizaje organizacional debe estar inducido, por lo tanto no es espontánea y no resulta ser mucho más complicado de las nuevas metodologías, estándares de aprendizaje, instrumentos para la evaluación del aprendizaje organizacional(Raya, 2018)

En América Latina, se han realizado pocos estudios acerca del aprendizaje organizacional, algunos trabajos esporádicos se han realizado en México, Brasil, Colombia y Costa Rica, indican los autores que las fuentes del aprendizaje organizacional son muy importantes, además para este tipo de aprendizajes, de la misma manera son importantes las condiciones del aprendizaje organizacional como también lo son la cultura que tenga la organización y de hecho también lo está la capacidad del aprendizaje organizacional y sostienen además en una hipótesis final que tanto fuentes, condiciones, la cultura organizacional y la capacidad del aprendizaje organizacional están en correlación (Garzón & Fisher, n.d.)

A nivel nacional del aprendizaje organizacional también se encuentran en un nivel muy incipiente, se da preferencia exclusiva al aprendizaje individual, en el campo educativo el programa se agrava debido a que las normas no permiten realizar aspectos creativos en cuanto a la conducción de las organizaciones.

Pero si bien es cierto, el aprendizaje es sumamente importante no solo en el sector educación sino en todas las organizaciones, es necesario tener presente que en donde exista una

interacción social, siempre habrá conflictos y debe entenderse estos últimos como una consecuencia lógica de dicha interacción y no solamente como algo que propicia malestar, pero esos conflictos permiten el avance porque actúan como un proceso dialéctico necesariamente, porque también hay conflictos y contribuyen en forma negativa al avance organizacional (Alzate, 2012).

Las Instituciones Educativas no están al margen de esos conflictos, los directivos deben estar preparados con los medios y aspectos generales para poder manejar en forma adecuada dichos conflictos. Como sabemos esos conflictos pueden ser de nivel personal u organizacional.

En nuestra patria y a nivel mundial siempre se ha habido y seguirá habiendo conflictos, lo importante es darle el manejo adecuado y oportuno para menguar el impacto negativo que pueda tener en una organización.

Con respecto a nuestra realidad, las Instituciones Educativas que conforman la RED “Túpac Amaru” no son ajenas a esta problemática, donde podemos observar que se presentan muchos conflictos entre docentes, padres de familia y estudiante, donde los más perjudicados son los niños y niñas en el desarrollo de sus competencias; sin embargo siendo conscientes que para que en toda organización tenga una gestión de calidad que conlleve al logro de sus objetivos institucionales se debe desarrollar competencias organizacionales que permitan el buen trato y la sana convivencia entre sus miembros.

En la RED “Túpac Amaru” la problemática se expresa a partir de lo observado en los docentes, se tiene problemas como las malas relaciones interpersonales, poca comunicación, falta de involucramiento en el trabajo, la inasistencia a su centro de labores, poca predisposición al diálogo y la falta de involucramiento en el trabajo de equipo. Ante esta problemática existente nos obliga a buscar soluciones adecuadas a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y

potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando la calidad educativa y el clima institucional; un factor muy determinante es la falta de estrategias de resolución de conflictos por parte del personal jerárquico, directivo y los docentes.

Esta ha sido la razón que nos han impulsado a realizar el presente trabajo de investigación que intenta determinar la relación posible que exista entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED Tupac Amaru.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019?

### **1.2.2. Problemas derivados.**

¿Cuál es el nivel del aprendizaje organizacional de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019?

¿Cuál es el nivel de gestión de conflictos de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019, en las dimensiones Negociación, mediación, conciliación y arbitraje?

¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019?

### **1.3. Justificación de la investigación**

#### **1.3.1. Justificación Teórica.**

Desde este punto de vista se justifica porque va a permitir a la comunidad educativa de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes al intercambio de opiniones o al menos de una reflexión crítica de los resultados encontrados, tanto en el aprendizaje organizacional que se presenta en dicha RED, a entender porque los conflictos que se presentan no se resuelven de la manera más eficiente y también una reflexión crítica sobre el aprendizaje organizacional, esto es en esencia lo que indica(Cesar Bernal, 2010).

El presente estudio se sustenta en la necesidad de aplicar los marcos conceptuales del aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos al ámbito educativo, reconociendo la importancia de estas áreas en el proceso de mejora institucional y de calidad educativa. La investigación contribuirá a la comprensión de cómo una adecuada integración de ambos conceptos puede transformar las instituciones educativas en espacios de aprendizaje continuo y resolución efectiva de conflictos, mejorando, así, el ambiente organizacional y el rendimiento académico.

#### **1.3.2. Justificación práctica.**

La justificación práctica de esta investigación radica en la posibilidad de aplicar los resultados y sugerencias derivadas de este estudio en la práctica cotidiana de las instituciones educativas. Si se comprueba que un aprendizaje organizacional efectivo mejora la gestión de conflictos, las instituciones podrán implementar

estrategias más eficientes para crear un entorno educativo más inclusivo, respetuoso y cooperativo. Esto, a su vez, contribuirá al desarrollo integral de los estudiantes, favoreciendo su aprendizaje y formación en un ambiente de paz y entendimiento.

Además, los resultados de este estudio pueden ser utilizados por los directivos de las instituciones educativas, los coordinadores pedagógicos y otros actores clave dentro del sistema educativo para diseñar programas de capacitación enfocados en el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos. Estas capacitaciones permitirán fortalecer las habilidades de los docentes y administrativos para enfrentar de manera más efectiva los problemas interpersonales y organizacionales, mejorando no solo el clima laboral, sino también los resultados académicos.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Para el presente estudio de investigación, teniendo en cuenta las variables: Aprendizaje Organizacional y Gestión de conflictos, se ha recurrido a técnicas e instrumentos que han permitido el recojo de información confiable. En las dos variables de estudio se ha empleado la técnica Encuesta, mediante un cuestionario de ítems para conocer la percepción de los actores educativos sobre el Aprendizaje Organizacional y Gestión de Conflictos.

La metodología propuesta facilitará una comprensión profunda de las interacciones entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos, y proporcionará bases sólidas para la formulación de recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar la dinámica organizacional y educativa en las instituciones de la red Túpac Amaru. Además, los resultados obtenidos podrán

ser replicables en otros contextos educativos rurales, favoreciendo el desarrollo de estrategias educativas más inclusivas y efectivas.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

### **1.4.1. Epistemológica.**

La presente investigación tiene como sustento epistemológico al paradigma positivista con enfoque cuantitativo dado que se busca la correlación de variables cuantificables a través de procesos estadísticos, la línea de investigación; Gestión del conocimiento y del potencial humano en donde se estudia al ser en todas sus dimensiones. En este caso, el enfoque permitió realizar un análisis detallado de las variables: Aprendizaje Organizacional y Gestión de Conflictos de los docentes de educación primaria. De este modo se pudo obtener conclusiones razonables, al mismo tiempo que, permitió plantear una propuesta de mejora del aprendizaje organizacional y sus implicancias para la gestión de conflictos.

### **1.4.2. Espacial.**

El trabajo de investigación se realizó en la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, constituida por 12 Instituciones Educativas de Educación Primaria.

### **1.4.3. Temporal.**

La presente investigación, fue iniciada en el año 2019, desde enero a diciembre del mismo año, Este enfoque temporal se justifica porque permite estudiar el comportamiento, las prácticas y las dinámicas de aprendizaje organizacional y de gestión de conflictos en un contexto específico y homogéneo, bajo las mismas condiciones académicas y administrativas. De este modo, se captará de manera

puntual el impacto de las políticas educativas, las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, y personal administrativo), y los procesos de adaptación y cambio que pudieron haber ocurrido durante ese año.

#### **1.4.4. Línea de investigación.**

Gestión de la calidad educativa

#### **1.4.5. Eje temático.**

Propuesta de modelo de gestión de calidad para redes educativas y escuelas multigrado.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019

#### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Identificar el nivel de aprendizaje organizacional de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.
- Analizar el nivel de la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Tupac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.

- Formular una propuesta del aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

##### **2.1.1. Internacionales**

Malpica (2017) en la tesis de maestría titulado. *Manejo de conflictos del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral docente.*, Realizada en la Universidad Autónoma de México, estudios en gerencia avanzada en educación, se propuso hacer un análisis del manejo de los conflictos de gerente educativo, y, la incidencia en la satisfacción laboral de los profesores que laboran en el colegio ambientalista 22 de abril, se hizo uso de un diseño no experimental de campo, se ha trabajado en una muestra de 20 elementos muestrales, las conclusiones indican que al observarse al personal que labora en esta institución, ellos sienten un completo apoyo del director en el cumplimiento de sus compromisos laborales, ello permite generar una adecuada identificación con 100% y sentirse motivados en forma completa en esta misión, por otro lado el director se ha observado que conoce los requerimientos del equipo profesional y que identifica plenamente las potencialidades tanto a nivel personal como a nivel institucional.

Con relación a las competencias como gerente, se posee un alto nivel funcional y afinidad con el clima de labor en la plana docente, y que en su mayoría el director maneja forma adecuada los conflictos en la institución en cualquiera de los estamentos de la organización educativa, por otro lado se observa que el director ha logrado consolidarse como un líder el mismo que hace uso de estrategias de motivación y que contribuyó a la consolidación organizacional a favor de la institución en conjunto, también se ha identificado la eficacia y efectividad de las competencias como líder por parte del director conocida plenamente la misión y visión

institucional. Finalmente se ha observado que el director cumple a cabalidad de su función y que también hace cumplir los docentes con la misma rigurosidad pero que su vez hay flexibilidad exigencia a cada profesional (Malpica, 2015).

Gómez (2017), Estudios de maestría presento la tesis titulada, "*La comunicación la resolución de conflictos entre profesores en la gerencia escolar*", Realizada en la Universidad de Carabobo en gerencia avanzada en educación, se propuso el análisis en cuanto las formas de comunicación y la forma de resolver los conflictos entre los profesores gerente educativo de la UE Sorocaima en los Años 2017, el diseño empleado fue no experimental y se ha trabajado con un total de 14 personas, las conclusiones son: la educación es una de las herramientas más poderosas de toda gerencia educativa, la cual debe ser conocida por todos los que ejercen cargo directivo ya que no es posible trabajar sin esta poderosa herramienta, por lo que la comunicación es fundamental en todas las organizaciones que se dedican a la labor educativa, en ella las relaciones entre el personal que ejerce cargo directivo, los profesores, los estudiantes, los padres de familia y las autoridades comunales debido integral en permanente diálogo para casar datos problemas que se presente, ello implica conocer estilos comunicacionales de manera especial por parte del directivo educativo.

Sostiene el autor lo que la comunicación es fundamental entre los diversos estamentos y deben estar cargadas de una fuerte dosis de motivación encuadradas en el respeto, el deseo de diálogo y sobre todo la predisposición para resolver cualquier conflicto se presente, se ha observado que en las instituciones las causales de sentimientos son los motivos de nivel personal, socioeconómicas, culturales, que surge formándose contrariedades considerándose este con proceso normal pero que el gerente educativo debe tener un amplio conocimiento para salvar los problemas

que se presente entre dichas estamentos. Se ha demostrado que el estilo asertivo en la educación por parte de del directivo contribuí en forma más eficaz a resolver las controversias en los problemas organizacionales Gómez (2017).

Tuquerrés (2018), en su tesis de maestría, cuya tesis se tituló "*Aprendizaje organizacional para el diseño de un modelo estratégico de fortalecimiento en entidades educativas de Pichincha, Ecuador*". Trabajo en dirección de empresas, se propuso de manera prioritaria la elaboración de un diseño estratégico para mejorar el servicio educativo a las pequeñas y medianas empresas a través de las herramientas del aprendizaje organizacional y la gestión de los conocimientos, el diseño fue propositivo, se ha trabajado con una muestra de 45 elementos, entre las conclusiones a las cuales arriba son las siguientes: Existen bajos niveles de aprendizaje como entidad organizada, por lo que no es posible hablar de un aprendizaje organizacional debidamente estructurado, dejándose que sí hay esfuerzos individuales y aislados para mejorar los aprendizajes, también se observa que no hay procesos de gestión del conocimiento, se muestra también que no existe la intención de aprender como cuerpo organizacional.

Con respecto a la gestión del conocimiento y el aprendizaje como entidad no se observa ni siquiera intentos para tener una visión de organización inteligente que trasciende en el seno comunal lo cual retrasa el avance de la organización hacia un mundo globalizado y de competencias (Túquerres, 2018).

### **2.1.2. Nacionales**

Raya (2018) en la tesis de maestría "*gestión educativa y manejo de conflictos institucionales en la RED 6 del cercado de Lima-2018*", para la obtención de una maestría en administración educativa, el propósito de esta investigación fue

establecer la relación de la gestión educativa la gestión de conflictos en las II EE del cercado de Lima en la RED No 6, el diseño fue correlacional, la hipótesis formulada fue que hay relación positiva entre las variables en función en la jurisdicción antes indicada, se ha trabajado con una muestra de 185 docentes en las conclusiones fueron: Hay relación con significancia estadística entre la gestión educativa y la gestión de conflictos en las II EE del cercado de Lima por haberse encontrado un valor de asociación de 0.612 con lo que se trata de una relación directa y moderada, pero con significancia estadística. Hay relación entre la gestión educativa y la negociación en las instituciones de la muestra seleccionada, el coeficiente de asociación fue de 0.415, por lo que se trata de una tesis moderada pero significativa: Se ha encontrado significancia estadística entre la gestión educativa y el aprendizaje en las instituciones de la muestra indicada y que el coeficiente de correlación valor de 0.870 por lo que se interpreta como una correlación directa, muy alta y también hay significancia estadística.

Sebastián (2018), en la tesis de maestría titulada: *“La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima”* para obtener el grado de maestro en educación con mención en gestión institucional, Que tuvo como propósito principal la determinación de la posible relación entre la inteligencia emocional y el estilo en la gestión de conflictos en los docentes de las II EE públicas de la RED 09 de la UGEL 6 de Lima, la hipótesis indique que hay relación directa entre la inteligencia emocional y la gestión conflictiva de las entidades educativas indicadas. El diseño empleado fue el correlacional, la muestra fue de 105 docentes, entre las conclusiones más resaltantes tenemos: Hay relación directa entre la inteligencia emocional y de gestión de conflictos en las II EE de la jurisdicción antes planteada, pues el

coeficiente de asociación fue de 0.499, considerada como una asociación débil pero directa. Hay relación entre la inteligencia emocional y la gestión de conflictos, se ha determinado un coeficiente de asociación de 0.422 considerándose como una relación débil pero directa. Existe relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de gestión competidora de los docentes de las II EE indicadas con anterioridad y que dicha relación también, pero directa porque el coeficiente fue 0.476. Hay asociación entre la inteligencia emocional y el conflicto comprometida en los docentes de la jurisdicción indicada y que esta correlación es débil pero directa porque se ha obtenido un coeficiente de asociación 0.485. Hay relación directa entre la investigación y la gestión de conflicto en el estilo colaborador en los docentes seleccionados en la muestra y que esta correlación es débil y directa porque el valor de asociación fue de 0.443.

Cabrera (2019), en la tesis de maestría titulada “*Gestión de conflictos y factores psicológicos del clima laboral, en la Institución Educativa CAP. FAP José Quiñones Gonzales de Pisco, 2018*” para obtener la maestría en Evaluación y acreditación de la calidad educativa, se propuso encontrar la relación de la gestión conflictiva y el clima laboral en la IE Cap. Quiñones Gonzales de Pisco en el 2018, la hipótesis indica que el clima y la eficacia de la gestión de conflictos están en relación directa, se ha trabajado con 29 elementos muestrales, las conclusiones fueron: El factor psicológico tiene relación significativa con el manejo de conflictos en la muestra seleccionada y que existe una correlación muy alta, directa y significativa al tomar el valor de 0.934. Las acciones proactivas y cooperantes tienen relación con el liderazgo transaccional logrado que se ha registrado una correlación directa y significativa y ha asumido el valor de 0.687. Las actitudes asertivas y

residentes tienen relación con la comunicación con eficacia y que la misma es directa y muy alta porque se ha obtenido un coeficiente de correlación de 0.844.

### **2.1.3. Regionales/Locales**

Baldera (2018), En la tesis de maestría titulada: *El aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agencia 1 del BN-Cajamarca, 2016*, para obtener grado de maestro en ciencias con mención en administración y gerencia pública, se propuso realizar el análisis del aprendizaje organizacional para establecer el impacto en la toma de decisiones en la institución antes indicada, la hipótesis formulada fue que la toma de decisiones en esta entidad es deficiente y queda determinada por el limitado proceso del aprendizaje organizacional, se ha trabajado con los 35 empleados de la agencia haciendo uso del muestreo por conveniencia. Entre las conclusiones tenemos: El aprendizaje organizacional en la agencia 1 del banco de la nación Cajamarca no es buena, puesto que las puntuaciones que se han obtenido son muy bajas. En la contrastación de la hipótesis se ha encontrado que el grado de correlación es considerable porque el coeficiente alcanzó a 0.736 con  $p = 0.033$ . La presente investigación incrementa el conocimiento en el aprendizaje organizacional lo cual constituye una buena herramienta para tomar decisiones en forma adecuada de acuerdo a los objetivos previstos.

Luna (2023), en su tesis para optar el grado de magister titulada “*Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023*” El estudio fue de tipo aplicada, método hipotético deductivo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población y la muestra estuvo formada por 70 docentes de tres instituciones educativas públicas de la UGEL San Marcos. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; de escala ordinal tipo Likert, validado por juicio de expertos y su

confiabilidad con el alfa de Cronbach con un valor de .911 y .980 respectivamente. Los resultados que se obtuvieron al realizar la prueba de regresión logística mostraron un p-valor o significancia de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido 0.05 con lo que se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral docente. Además, los resultados del Pseudo R2 de Cox y Snell de Nagelkerke explicaron los cambios del clima laboral docente a partir de la gestión de conflictos en un 36% y 56.9% respectivamente.

## **2.2. Marco teórico-científico de la investigación**

### **2.2.1. Teoría de Chris Argyris en el Aprendizaje Organizacional.**

Chris Argyris es uno de los teóricos más influyentes en el campo del aprendizaje organizacional. Su enfoque se centra en cómo las organizaciones aprenden, se adaptan y mejoran a través de la reflexión y la modificación de sus procesos internos. Argyris desarrolló varias teorías clave que ayudan a entender cómo las organizaciones pueden utilizar el conocimiento para mejorar sus operaciones, tomar decisiones más informadas y resolver problemas de manera efectiva.

Argyris diferencia entre dos tipos de aprendizaje que son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones:

**Aprendizaje de primer orden (o aprendizaje simple):** Este tipo de aprendizaje ocurre cuando se hacen ajustes dentro de un sistema o proceso existente sin alterar sus reglas subyacentes. En términos simples, el aprendizaje de primer orden implica hacer correcciones a las acciones o comportamientos sin cuestionar o cambiar las estructuras o reglas que los rigen. Por ejemplo, si una organización comete un error,

el aprendizaje de primer orden implicaría simplemente corregir ese error sin cuestionar las normas o prácticas que lo originaron.

**Aprendizaje de segundo orden (o aprendizaje doble):** Este tipo de aprendizaje es más profundo y transformador, ya que implica cuestionar y modificar las reglas, supuestos y creencias subyacentes de una organización. El aprendizaje de segundo orden está relacionado con un cambio en la forma en que una organización percibe sus procesos y en la manera en que toma decisiones. Este tipo de aprendizaje busca una transformación profunda en la manera en que se realizan las actividades y en la estructura organizacional misma. En otras palabras, el aprendizaje de segundo orden lleva a una organización a aprender no solo de los errores, sino también a reflexionar sobre por qué esos errores ocurrieron y si las prácticas actuales son las más adecuadas para alcanzar los objetivos deseados.

### **2.2.2. Diferenciación entre Aprendizaje de Primer y Segundo Orden**

Según (Argyris 1978), el aprendizaje de primer orden es un proceso reactivo que se limita a ajustar los comportamientos para resolver problemas dentro de las reglas preexistentes, mientras que el aprendizaje de segundo orden involucra un cambio más profundo en las estructuras, normas y suposiciones subyacentes de la organización.

Este concepto es crucial para entender cómo las organizaciones pueden pasar de una resolución superficial de los problemas a una mejora sistémica y transformadora.

#### **El Aprendizaje Defensivo**

Otro aporte importante de Argyris es su concepto de aprendizaje defensivo, que ocurre cuando los individuos o grupos en una organización se sienten amenazados por el cambio o la crítica, lo que les lleva a proteger sus posiciones y evitar el

aprendizaje genuino. Argyris señala que las organizaciones a menudo caen en patrones de "defensividad" que impiden el aprendizaje profundo.

### **La Espiral del Aprendizaje**

Argyris también introduce el concepto de la espiral del aprendizaje, en la cual las organizaciones aprenden de sus experiencias pasadas para mejorar su capacidad de tomar decisiones en el futuro. Esta espiral implica la reflexión sobre las acciones, la retroalimentación y el ajuste de las estrategias, lo que permite a la organización adaptarse y mejorar continuamente.

### **2.2.3 Teoría de Donald Schön en el Aprendizaje Organizacional.**

Donald Schön, junto con Chris Argyris, es una de las figuras más influyentes en el campo del aprendizaje organizacional. Su trabajo ha sido clave para comprender cómo las organizaciones pueden aprender de sus propias experiencias, y cómo los procesos de reflexión pueden ser fundamentales para mejorar la toma de decisiones y la capacidad organizacional. La teoría de Schön se centra principalmente en el concepto de reflexión como un proceso central en el aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional. (Schön,1983).

A continuación, se presentan los aspectos más destacados de la teoría de Donald Schön sobre el aprendizaje organizacional.

#### **2.2.3.1. Reflexión en la Acción y Reflexión sobre la Acción**

Schön propone que los profesionales y las organizaciones aprenden a través de dos tipos de reflexión: reflexión en la acción y reflexión sobre la acción.

- **Reflexión en la acción:** Este tipo de reflexión ocurre mientras se está llevando a cabo una acción o tarea. Es el proceso mediante el cual una persona o grupo reflexiona y ajusta su enfoque en tiempo real, mientras está inmerso en una

actividad o en la resolución de un problema. La reflexión en la acción permite adaptarse rápidamente y ajustar las estrategias mientras se desarrollan los eventos.

- **Reflexión sobre la acción:** Este tipo de reflexión ocurre después de que la acción ha tenido lugar. Es un proceso de evaluación retrospectiva, donde se revisan las decisiones tomadas y los resultados obtenidos para aprender de la experiencia. La reflexión sobre la acción permite una comprensión más profunda de lo sucedido y puede generar aprendizajes significativos que pueden aplicarse en futuras situaciones

#### **2.2.3.2. La práctica reflexiva:**

Schön también introdujo el concepto de práctica reflexiva, que se refiere a la capacidad de los individuos y las organizaciones para reflexionar críticamente sobre sus propias prácticas profesionales y organizacionales. La práctica reflexiva no solo consiste en realizar ajustes a corto plazo, sino también en cambiar la forma de pensar y actuar a largo plazo, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos organizacionales.

Según Schön, los profesionales que se comprometen con la práctica reflexiva no solo buscan soluciones inmediatas a los problemas, sino que también son capaces de cuestionar y revisar los supuestos subyacentes que guían su comportamiento. En este sentido, la práctica reflexiva fomenta un aprendizaje más profundo y duradero.

#### **2.2.3.3. El Aprendizaje de la Incertidumbre y la Complejidad**

Schön también hizo énfasis en que el aprendizaje organizacional debe ser capaz de manejar la incertidumbre y la complejidad inherentes a los entornos dinámicos.

A través de la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción, los individuos y las organizaciones pueden hacer frente a situaciones ambiguas y desafiantes, construyendo su conocimiento de manera incremental y adaptativa.

En su obra "*The Reflective Practitioner*" Schön expone cómo los profesionales (y, por extensión, las organizaciones) deben aprender a "navegar" la complejidad de su entorno sin tener respuestas claras a todos los problemas, sino desarrollando competencias para actuar de manera efectiva a pesar de la incertidumbre:

#### **2.2.3.4. El Aprendizaje en Comunidad**

Schön también destacó la importancia de la comunidad de práctica en el proceso de aprendizaje organizacional. Las organizaciones no aprenden solo a nivel individual, sino que los procesos de reflexión y aprendizaje son más efectivos cuando se realizan colectivamente. A través de la colaboración y el intercambio de experiencias, los miembros de la organización pueden construir un conocimiento compartido y desarrollar soluciones conjuntas.

El aprendizaje en comunidad es esencial para el desarrollo de una organización que aprende. A través del trabajo conjunto y la reflexión compartida, los miembros de la organización pueden superar las limitaciones individuales y crear un conocimiento colectivo que sea mucho más poderoso (Schön, 1987).

La teoría de Donald Schön sobre el aprendizaje organizacional, con su énfasis en la reflexión tanto en la acción como sobre la acción, ofrece un marco valioso para las organizaciones que buscan aprender de sus experiencias y adaptarse a un entorno cambiante. El aprendizaje organizacional no es solo un proceso técnico, sino también un proceso reflexivo que involucra la crítica constructiva, la

evaluación de prácticas pasadas y la creación de un ambiente de colaboración. Este enfoque es particularmente útil en entornos donde la innovación, la adaptación continua y la mejora son fundamentales para el éxito.

### **2.2.3. Teorías del desarrollo cognitivo en el aprendizaje organizacional**

#### **2.2.3.1. Jean Piaget y las Etapas del Desarrollo Cognitivo.**

Piaget propuso que los niños pasan por diferentes etapas de desarrollo cognitivo, cada una de las cuales se caracteriza por distintas formas de pensar y entender el mundo. Las cuatro etapas fundamentales del desarrollo cognitivo según Piaget son:

- **Etapa sensoriomotora (0-2 años):** Los niños aprenden a través de sus sentidos y movimientos. Al final de esta etapa, desarrollan la permanencia del objeto, la comprensión de que los objetos continúan existiendo, aunque no se vean.
- **Etapa preoperacional (2-7 años):** En esta fase, los niños desarrollan el lenguaje y el pensamiento simbólico, pero aún no tienen la capacidad de realizar operaciones mentales concretas. El pensamiento es egocéntrico, es decir, los niños tienen dificultades para ver las cosas desde perspectivas ajenas a la suya.
- **Etapa de las operaciones concretas (7-11 años):** El pensamiento se hace más lógico, pero todavía está ligado a objetos y situaciones concretas. Los niños en esta etapa pueden realizar operaciones mentales como la conservación de la cantidad, pero les resulta difícil pensar de manera abstracta.
- **Etapa de las operaciones formales (a partir de los 12 años):** Los adolescentes desarrollan la capacidad de pensar en términos abstractos y

hipotéticos. Pueden formular teorías y reflexionar sobre conceptos que no están directamente relacionados con su experiencia inmediata.

### **2.2.3.2. Bandura y el Aprendizaje organizacional**

Según (Bandura,1990), fija su atención en los procesos del aprendizaje, postula la idea de la interacción entre el aprendiz y el medio, en otras palabras, entre el aprendiz y el entorno social o natural.

Postula que los sujetos es aprendizaje dando saltos cualitativos pero sustancial se encuentran en el campo social, a su criterio los conductistas no toman en cuenta este factor importante. Considera dos factores importantes y el aprendizaje en el aspecto conductual y cognitiva, ambas activan la comprensión de las relaciones sociales.

Por su parte, en el factor cognitivo el aprendiz es una persona pasiva, por el contrario, pues bajo dinamismo, maneja expectativas y lo realiza en un medio social, y que lo que se busca es conseguir aprendizajes que tengan significancia importancia para que permanezcan por más tiempo en el aprendiz (Triglia, n.d.)

(Navarro,2018), las escuelas son organizaciones inteligentes con capacidad de aprender de su contexto, de sus errores, de las personas que la conforman y con ello, la calidad, actualización, enfoque, interés y capacidad de reacción de autoridades, docentes, personal administrativo y familias que reconstruyen día a día el potencial de desarrollo que le es significativo para la realización de la tarea que tienen encomendada: el aprendizaje.

Es importante entender qué es el aprendizaje organizacional es, en pocas palabras, el proceso mediante el cual una organización, en este caso, una escuela,

adquiere y utiliza nuevos conocimientos, habilidades y prácticas para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios. El aprendizaje organizacional es esencial en el ámbito educativo. Las escuelas son contextos muy dinámicos, donde repetidamente se presentan desafíos y oportunidades de mejora. Mediante el aprendizaje organizacional, directivos, docentes y el personal escolar pueden reflexionar, colaborar, tomar acciones y sobre todo decisiones para promover la mejora educativa.

Ser conscientes del aprendizaje organizacional es fomentar una cultura de aprendizaje, donde la búsqueda de conocimiento y el crecimiento constante se convierten en la norma. Además, fortalece la capacidad de adaptación frente a los cambios curriculares, pedagógicos y tecnológicos. También el mejorar la enseñanza y el aprendizaje al promover una actualización y aplicación de buenas prácticas, de aquellas que funcionan, para ese momento, para esa circunstancia y con esas condiciones.

Para promover el aprendizaje organizacional al interior del centro educativo existen diferentes estrategias. En primer lugar, es fundamental fomentar una cultura de colaboración y de compartir conocimientos, donde directivos, docentes y personal puedan intercambiar experiencias y aprendizajes. Además, se deben establecer, intencionalmente, espacios de reflexión y análisis, como lo es el consejo técnico, los grupos de estudio o las comunidades de práctica. En este sentido, el liderazgo educativo desempeña un papel crucial al proporcionar de la organización, recursos, tiempo y apoyo para el desarrollo profesional del equipo.

Algunos ejemplos de buenas prácticas de aprendizaje organizacional en las escuelas pueden incluir la implementación de programas de mentoría y apoyo entre docentes, la participación en conferencias y cursos de desarrollo profesional, la realización de investigaciones colaborativas sobre mejores enfoques pedagógicos, la elaboración conjunta de la agenda anual, la resolución de conflictos y la adopción de tecnologías educativas innovadoras para la mejora.

En resumen, el aprendizaje organizacional es un pilar fundamental para el crecimiento educativo en las escuelas. Al fomentar una cultura de aprendizaje, adaptación y mejora continua, las Instituciones Educativas pueden enfrentar de mejor manera los retos del siglo XXI y proporcionar una mejor educación. Hay que tener siempre presente esa maravillosa frase de Séneca “Docendo discimus” que significa «enseñando, aprendemos», ya que solo juntos podemos impulsar el cambio y la mejora permanente de nuestro centro educativo.

#### **2.2.3.3. Vigotsky y el aprendizaje socio cultural.**

(Vigotsky,1979) considera que el hombre no se limita a responder a los estímulos, sino que actúa sobre ellos, transformándolos. Ello es posible gracias a la mediación de instrumentos que se interponen entre el estímulo y la respuesta. Hace referencia a la mediación que cumplen los diferentes instrumentos, que el divide en herramientas y signos, dándole la importancia mayúscula a los signos, en el caso del lenguaje hablado, el que tendrá mucha influencia en esta teoría cognitiva. Distingue entonces dos clases de instrumentos en función del tipo de actividad que hacen posible.

El tipo más simple de instrumento sería la herramienta que actúa materialmente sobre el estímulo, modificándolo. Así, un martillo actúa de manera directa sobre el clavo, de tal forma que la acción a que da lugar no sólo responde al entorno, sino que lo modifica materialmente. Este es el tipo de instrumento al que hacía referencia Engels cuando consideraba la importancia del trabajo en el proceso de hominización. El segundo tipo de instrumentos mediadores, de diferente naturaleza, producen una actividad adaptativa distinta. Además de proporcionar herramientas, la cultura está constituida fundamentalmente por sistemas de signos o símbolos que median en nuestras acciones. El sistema de signos usado con más frecuencia es el lenguaje hablado, pero hay otros muchos sistemas simbólicos que nos permiten actuar sobre la realidad (por Ej., los sistemas de medición, la cronología o la aritmética, el sistema de lectoescritura, etc.). Son los signos, como mediadores que modifican al sujeto y, a través de éste, a los objetos, los que tienen mayor interés para la psicología cognitiva.

Para Vigotsky los significados provienen del medio social externo, pero deben ser asimilados o interiorizados por cada niño o individuo concreto. Su posición coincide con la de Piaget al considerar que los signos se elaboran en interacción con el ambiente, pero, en el caso de Piaget, ese ambiente está compuesto únicamente de objetos, algunos de los cuales son objetos sociales, mientras que, para Vigotsky está compuesto de objetos y de personas que median en la interacción del niño con los objetos - Conciencia, procesos psicológicos La ley fundamental de la adquisición de conocimiento para Vigotsky afirmaría que éste comienza siendo siempre objeto de intercambio social, es decir, comienza siendo interpersonal para, a continuación, internalizarse o hacerse

intrapersonal. En esta adquisición del conocimiento, será la conciencia quien jugará un rol fundamental: él centrará su trabajo en el estudio de los procesos psicológicos de la conciencia. Abordará el estudio de esa conciencia como un proceso en construcción y transformación, y no en tanto estado definitivo del psiquismo.

El origen, desarrollo e interdependencia de los procesos psicológicos de la conciencia tendrán cuatro niveles de análisis o dominios: filogenético. Socio histórico ontogenético micro genético. A su vez establece la existencia de dos tipos de procesos psicológicos: los procesos psicológicos elementales (P.P.E.) y los procesos psicológicos superiores (P.P.S) Los procesos psicológicos elementales dependen de la línea natural del desarrollo. Sus características son: son innatos, tienen la función de garantizar la supervivencia del individuo, son no-consientes, son involuntarios y la utilización de instrumentos de mediación es nula o muy pobre. Por otra parte, los procesos psicológicos superiores (PPS) dependen de la línea cultural del desarrollo. Sus características son: son contruidos histórica-cultural y socialmente, tienen la función de autorregular y organizar la conducta del sujeto en un marco temporal más allá del presente, son conscientes, son voluntarios, utilizan instrumentos de mediación. Y a su vez, distingue dos tipos de procesos psicológicos superiores: los procesos psicológicos superiores rudimentarios (PPSR) y procesos psicológicos superiores avanzados (PPSA). Estos procesos psicológicos se originan en tiempos evolutivos diferentes.

Primero los rudimentarios y luego los avanzados. Para que surjan los rudimentarios es condición necesaria que los sujetos compartan un espacio con otros sujetos humanos en un contexto de lenguaje oral. Mientras que el

surgimiento de los avanzados necesita de un contexto compartido de lenguaje escrito. Por tanto, el contacto de un niño con otros humanos que “hablen”, es decir que usen ese instrumento simbólico para comunicar y comunicarse permite que se originen los PPSR. Pero, sólo el acceso a los sistemas simbólicos de lecto-escritura alfanuméricos garantizaría la emergencia de los PPSA. Entiende que el desarrollo o transformación de los procesos psicológicos de la conciencia pueden definirse como: “saltos cualitativos y revolucionarios que se producen en cualquiera de los dominios o niveles de análisis por efecto de la intervención de nuevas formas de mediación”.

**Ley de doble formación e interiorización** En este desarrollo o transformación de los procesos psicológicos, el autor plantea una ley del desarrollo, a la que denomina ley de doble formación o ley genética general del desarrollo cultural. La misma expresa: “En el desarrollo cultural del niño toda función aparece dos veces: primero a nivel social, y más tarde, a nivel individual; primero entre personas (interpsicológica), y después, en el interior del propio niño (intrapsicológica). Esto puede aplicarse igualmente a la atención voluntaria, a la memoria lógica y a la formación de conceptos. Todas las funciones superiores se originan como relaciones entre seres humanos” De esta manera, una función que aparece primero entre las personas, queda transformada en otra función que afecta al interior de la propia psiquis del individuo, y por lo tanto, de orden individual. El proceso central que explica ese cambio, o sea, la constitución de los procesos superiores a partir de la vida social, es el de interiorización. e-  
**Aprendizaje y desarrollo** También es muy importante la relación entre desarrollo y aprendizaje, en donde para él, el aprendizaje precede al desarrollo. A su vez, los diferencia en desarrollo efectivo y potencial.

El rendimiento medido habitualmente mediante test, o incluso a través del método clínico, se corresponde con el nivel de desarrollo efectivo. Este nivel está determinado por lo que el sujeto logra hacer de modo autónomo, sin ayuda de otras personas o de mediadores externamente proporcionados. El nivel de desarrollo efectivo representaría los mediadores ya internalizados por el sujeto. En cambio, el nivel de desarrollo potencial estaría constituido por lo que el sujeto sería capaz de hacer con ayuda de otras personas o de instrumentos mediadores externamente proporcionados. Se trataría de determinar los mediadores que el sujeto puede usar externamente pero que aún no ha internalizado.

La diferencia entre el desarrollo efectivo y el desarrollo potencial sería la zona de desarrollo potencial de ese sujeto en esa tarea o dominio concreto. Considera que la psicología no debe ocuparse preferentemente de «conductas fosilizadas» sino de conductas o conocimientos en proceso de cambio. Ello hace que, en la teoría del aprendizaje de Vigotsky, tengan una especial importancia los procesos de instrucción o facilitación externa de mediadores para su internalización. Esta idea hace que la posición de Vigotsky con respecto al aprendizaje resulte, una vez más, muy actual, al situar los procesos de aprendizaje en estrecha relación con la instrucción, una de las áreas en auge dentro de la psicología cognitiva actual. Estableció que la unidad de análisis de la psicología debía buscarse en el «significado de la palabra». De esta forma, los conceptos, en cuanto generalizaciones, tendrán su origen en la palabra que, una vez internalizada, se constituirá en signo mediador.

El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones; la información es importante, pero es más la forma en que se presenta y la función que juega la experiencia del alumno y del

estudiante. En el aprendizaje o la construcción de los conocimientos, la búsqueda, la indagación, la exploración, la investigación y la solución de problemas pueden jugar un papel importante. Tenemos pues, un resumen y ejemplos para finalizar de la teoría del aprendizaje de Vygotsky, que luego de no ser tomada en cuenta por mucho tiempo, vemos que vuelve a ser actual y muy tomada en cuenta, especialmente en estos nuevos ambientes que se pretenden construir, desde donde no se da una simple participación y escucha, sino que se participa activamente, transformando, construyendo, con los instrumentos mediadores, dándole participación al alumno en la construcción del conocimiento.

(Vygotsky,1980), centra su atención en la participación proactiva del aprendiz con el medio en que el aprendiz se desenvuelve, él considera que el desarrollo del conocimiento es otro de la colaboración del entorno social con la persona que aprende, enfatizan que el aprendizaje es producto de la interacción social y que se va adquiriendo nuevas y mejores habilidades de dicho contexto.

Para esta teoría, el papel de los adultos o de personas con mayor conocimiento tiene un papel preponderante porque permite dirigir y organizar el aprendizaje del menor con la persona que aprende, pero en que aprende es el encargado de internalizar los procesos que se producen en el entorno en él considera a la zona de desarrollo próximo (ZDP) que es la diferencia que existe entre los que ya saben y los que están en proceso de hacerlo.

En esta teoría se emplea mucho en el término andamiaje, que el autor la define como el apoyo temporal sean de maestros, padres, adultos, tutores, etc. que brindan el aprendizaje o al pequeño hasta que pueda alcanzar por sí solo las

habilidades que son necesarias en la culminación de su aprendizaje (Romo & Ledesma, 2014).

#### **2.2.3.4. Aprendizaje organizacional de Maslow**

(Scribd, 2011), interpreta a Maslow, en donde propone de su pirámide de cinco categorías que están establecidas en orden jerárquico y de manera ascendente según la importancia para poder sobrevivir poniendo énfasis en la capacidad motivacional, según el hombre satisfacer estas necesidades apareciendo otras las que van a permitir modificar el comportamiento anterior, solamente cuando el hombre supuestamente ha satisfecho sus necesidades entonces ya no aparecerá otra. Maslow plantea:

**Nivel 1.** Está determinada por los requerimientos fundamentales para la existencia como comida, abrigo, aire, reposo, etc.

**Nivel 2.** Están determinadas por las necesidades de carácter de seguridad, en estas necesidades están la protección, la seguridad, el orden, la protección.

**Nivel 3.** Este nivel corresponde a las necesidades sociales principalmente de interacción como son amor y afecto, amistad, sentirse querido, amado y respetado.

**Nivel 4.** Este nivel está conformado por la necesidad que tiene el ser humano de estimación en las que se ubican la reputación, el auto respeto, reconocimiento.

**Nivel 5.** Corresponde al nivel de la autorrealización, acá están considerados la educación, los valores, creatividad, espontaneidad, etc.

(Sánchez,2016), indica que la teoría del comportamiento organizacional, , no es muy complicada, la explicación se da en que cada nivel o categoría representa un tipo

de necesidad que debe ser satisfecha antes que aparezcan de los demás de se debe ser, por ello es que el objetivo de cimentar las motivaciones de actitudes hacia la consolidación de la especie se hace de necesidad y los empleados tengan un salario que sea capaz de cubrir las necesidades como son alimentación y protección pero no solamente para ellos sino también para sus familias, por ello es necesario que aprendan que la organización les brinda la satisfacción de al menos otras necesidades básicas y que trabajan a favor de la empresa en conjunto puede cubrir mejor sus necesidades en la medida que la empresa también crezca o sea es una forma de aprender como una organización.

### **2.3.3. Aprendizaje en una organización**

(Scribd,2011), Indica que las organizaciones aprenden a través de sus miembros, en el umbral en que nos encontramos, de un individuo como máquina productiva inició su caída por los años 90 del siglo pasado, la aparición de nuevas ideas han impactado en forma gravitante en las estructuras organizacionales las que tuvieron un desarrollo altamente significativo en el último medio siglo, las organizaciones que aprenden pueden considerarse como aquellas entidades inteligentes que emiten respuestas oportunas al entendimiento del entorno en los cambios que son poco previsibles, la lucha ya no es sobre la sobrevivencia de la organización sino que se agotaba hacia la capacidad de obtener un éxito sustentable, en la medida que hay mayor compenetración de sus miembros en la organización, se comportan todos como un cuerpo que actúan en una misma dirección, es ahí donde los líderes organizacionales buscan que estas entidades forman un cuerpo que tenga principios, valores tal como lo señaló

Senge hace aproximadamente 20 años, el aprendizaje de esta satanización debe tener como la característica tener capacidad para aprender, el aprendizaje de ser

adaptativo, debe estar complementado con un aprendizaje generado de capacidades, de crear e innovar, porque solamente en sí tenga un cuerpo que sea inteligente es que se puede conseguir muchos propósitos que antes las empresas no habían contemplado, pero resulta hasta cierto modo difícil pasar de un estado de aprendizajes individuales hacia aprendizajes como cuerpo organizado, existen modelos de aprendizaje que se centran por ejemplo en la visión del equipo o de la organización que consiste en tener la convicción interior de que se puede aprender en grupo, otro son los elementos mentales que están conformadas por las generalizaciones e imágenes que impactan en las estructuras mentales del entorno, también contamos con el pensamiento técnico que consiste en integrar los pensamientos individuales en organizacionales (García-del-Junco & Dutschke, 2007).

#### **2.3.4 Senge y las organizaciones inteligentes**

(Senge,1990) acuñó el término organización inteligente, dado la colocación de que se trata de entidades que maneja información y conocimiento y que la misma es preceptiva y muy clara. En este enfoque las organizaciones tienen el beneficio centradas en el potencial que tienen los colaboradores que están informados y se comprometen como un cuerpo organizado para ser muy competitivos debido a que esta forma contribuir a la adaptación con mayor velocidad a los cambios que se generan en nuestro tiempo dejando de lado el enfoque tradicional de estructuras aducidas la cual presentaba una diferencia abismal entre los jerárquicos los trabajadores, se trata pues de unirse todos en beneficio común para poder adecuarse en conjunto a los cambios que se presenten.

Entre las características de una organización inteligente se considera:

- El principio de la verdad, ante todo. Ello implica que los trabajadores deben estar informados de los diversos estados de la organización y se financieros, productivos o las estrategias organizacionales en ella operan.
- Principio de libertad de iniciativa. Estimulan la innovación de ideas y propuestas entre los trabajadores, por ello es se constituyen en dueños de las herramientas de la creación de la organización.
- Principio de equipos liberados. Consiste en la promoción del trabajo no aislada sino constituyen equipos para asumir riesgos, fomentar novedades y sincerarse con los superiores en vez de someterse y tener miedo.
- Principio de igualdad y diversidad. Consiste en la universalización de la igualdad de los derechos sin distinción alguna, todos son uno cuerpo y se basa en responsabilidades, por lo tanto, también debe recibir beneficios en forma equitativa.
- Redes voluntarias para aprender. Esta es una forma que estimula el continuo aprendizaje entre los trabajadores los que deben estar en permanente aprendizaje para contribuir de manera eficiente la producción de la organización.
- Autodirección democrática. Los trabajadores con la capacidad de saberse dirigida a sí mismos y que sus acciones están basadas en los principios elementales de la democracia.
- Un gobierno cooperativo limitado. Esto implica que hay un cambio en el enfoque de género de tipo monarquía para centrarse en el establecimiento de normas que garanticen el tiempo cumplimiento para todos.
- Libertad unidad. Es necesario indicar que la democracia a nivel de cuerpo organizacional es mucho más fuerte y más duradera que aquellas denominadas

democracia representativa, esta consiste en el ejercicio pleno de la libertad en función de los intereses organizacionales y no de personas como grupos que se forman al interés de la organización (Barcelo, 2016).

### **2.3.5. Importancia del aprendizaje organizacional**

- Permite que todos los trabajadores y al sistema para crear un cuerpo organizado.
- Mejora de las relaciones en las interacciones personales en la organización.
- La resolución de conflictos de manera eficaz y creativa.
- Mejora de los canales comunicacionales.
- Conocimiento de estrategias con todos los colaboradores para la consecución de objetivos.
- Podría generar un liderazgo rotativo y no estacionario para probar actitudes y habilidades de todos los miembros de la organización.
- Genera una mayor solidez y consistencia institucional.
- Se genera una cultura como cuerpo organizado.
- Se establecen sistemas de aprendizaje exclusivos para la organización.
- Contribuye al desarrollo armónico de la organización, evitándose conflictos innecesarios como es el caso de huelgas o paros, porque todos conocen los estados financieros y estratégicos de la organización.
- Permite tener una visión clara a nivel de cuerpo organizado acerca de la misión y visión que tiene la organización.

### **2.3.6. Dimensiones del aprendizaje organizacional.**

Senge, por los Años 1990 fue categórico al afirmar que las organizaciones tienen un papel muy importante en la vida económica en el futuro y serán aquellas que no deben aglutinar el entusiasmo y la capacidad que tengan para aprender los miembros de

estas organizaciones, el plantea cinco aspectos y que nos dada su importancia lo hemos considerado como dimensiones:

#### **2.3.6.1. Pensamiento sistémico.**

Esto se refiere a que las organizaciones funcionan en forma ordenada como sistemas, lo que equivale decir que todos los componentes de las mismas están interconectados, y cualquier decisión que se tome en una parte, afectará a toda la organización, es por esta razón que procurarse generar una cultura de pensamiento como organización y no como partes aisladas como generalmente se hace.

#### **2.3.6.2. Dominio personal.**

Los miembros de la organización que tienen esta característica pueden obtener con mayor facilidad los propósitos que desea la organización, lograr que se tenga un dominio personal es una tarea importante de los gerentes porque ello permitirá poner al servicio de la organización las cualidades individuales, cuando la organización tienen un alto número de personas con este tipo de 2000 es más fácil alcanzar la visión de la entidad.

#### **2.3.6.3. Modelos mentales.**

Son supuestos que se han arraigado en un sistema de creencias y que van a determinar la forma como percibimos la realidad y nuestro accionar, cada persona tiene un desarrollo mental propio que desarrollamos en nuestras vidas y que se va transformando de acuerdo a las experiencias. Por lo general no tomamos conciencia de estos modelos, las organizaciones también poseen modelos mentales que han desarrollado a lo largo de la permanencia y que ha asumido un comportamiento particular y que van a sopesar en las decisiones

organizacionales, por lo que se hace necesario no solamente los modelos mentales individuales y colectivos.

#### **2.3.6.4. Visión compartida.**

Esta es una acción muy importante para la generación del futuro de la organización, esto se convierte a la vez en una responsabilidad y permanencia de la organización y que usa como uno de los instrumentos más importantes a la innovación. Cuando existe una visión de esta naturaleza como individuos se aprende más por el compromiso que tienen como futuro de la entidad, construirla no es fácil, pero, es una enorme responsabilidad de los líderes de la organización.

#### **- Aprendizaje en equipo.**

Está demostrado que las personas que aprenden en grupo presentan resultados de nivel superior y en menor tiempo, para llegar a este nivel sabio el diálogo profundo y comprometedor por lo que implica dejar de lado intereses personales para trabajar en función de los intereses institucionales, se requiere de la convergencia de varias disciplinas los conocimientos y ello se logra haciéndolo en equipo, si no se hace en equipo la organización no aprende.

Lo indicado en cada uno de los elementos que acabamos de enumerar, no están aislados, y estos aprendizajes no serán estacionarios, sino que se renovarán en forma permanente debido al dinamismo social de nuestra época (Agotegaray, 2016).

### **2.3.2. Gestión de conflictos**

#### **2.3.2.1. Definición de conflicto.**

Consiste en enfrentarse de manera intencional una persona con otra puede ser también entre grupos manifestando los unos contra los otros una postura

hostil, por lo general se ha si en relación a algún derecho y que para mantener al mismo pretenden romper la resistencia de la otra parte haciendo uso de métodos violentos y que según la gravedad podría consumarse en la eliminación física (Isaza, n.d.)

Desde el punto de vista de la psicología Lewin decían que es una situación entre dos fuerzas opuestas de forma simultánea con la misma intensidad y actúan en contraposición para hacer prevalecer un derecho(Lewin, 1988).

### **2.3.2.2. Causas de los conflictos.**

Según nuestro criterio después de haber resumido los aportes de algunos teóricos, los tipos de conflictos más comunes son:

Conflictos de relación.

Están determinados por fuertes dosis emotivas de carácter negativo, algunas interpretaciones falsas o podridas el caso de una comunicación en una o deficiente. También puede deberse a las conductas negativas, en este tipo de conflictos hemos situaciones no existen sustentos objetivos sino otros se las interpretaciones erróneas de una o ambas partes conflictivas.

Conflictos de información.

Esto se produce debido a la nula ausencia de información para tomar adecuadas decisiones, las partes o al menos una parte carece de información apropiada lo cual conlleva a enfrentamientos muchas veces innecesarios.

Conflictos de intereses.

Esto se producen cuando alguna o ambas partes consideran que para satisfacer estas necesidades o intereses deben sacrificarse la del oponente, entre los más comunes tenemos como causales al dinero, bienes físicos.

Conflictos estructurales.

Estas son originadas porque las estructuras en las relaciones humanas han sido diseñadas con esa caracterización, por lo general están ligados a aspectos políticos en las cuales tienden a generar conflicto entre las partes que puede ser entre la empresa y el trabajador en la que la empresa para tener mayores beneficios que genera un sistema de carácter opresor.

Conflictos de valores.

Como sabemos los valores explican lo bueno malo, falso o verdadero, justo o justo de una determinada sociedad, vivir en culturas diferentes no debiera causar conflicto, pero sucede que esto se presenta cuando una cultura quiere imponer sus valores a otra y la cultura agredida se resiste a la imposición de valores culturales de la oponente (Isaza, n.d.)

### **2.3.2.3. Niveles de los conflictos.**

Existen cuatro tipos de conflictos.

#### **Conflicto intra personal.**

Este tipo se diferencia de los otros conflictos porque no se realiza frente a otras personas sino con uno mismo, la característica de que conflicto en la cual una persona actúa de manera diferente. Pues a lo que uno siente o piensa. Por ejemplo, cuando dentro de sus valores de la persona no es racista, pero ha actuado en forma racista, esto genera una controversia dentro de sí mismo.

### **Conflicto interpersonal.**

Se da en el enfrentamiento entre individuos, o sea en el centro laboral, en el hogar o cualquier otro ámbito de los cuales no se unen en función de un objetivo común, las causales de este tipo de los aspectos personales, diferencias de experiencias vivenciales, con otras formas de comportamiento que conduzcan al roce obtención entre personas.

### **Conflicto intra grupal.**

Eso se produce en el interior posee no de un grupo que puede ser la familia, centro laboral, círculo de amigos, etc. este tipo de conflicto afecta al grupo, debe resolverse de forma adecuada para continuar con la consecución de los objetivos propuestos.

### **Conflicto intergrupual.**

Como esto se produce entre dos o más grupos, tiene serias implicancias debido al número de personas involucradas y las interacciones entre ellos, estos conflictos pueden darse a nivel de naciones que no resolverse puede llevar a un conflicto bélico entre ambas partes(Feral, 2018).

#### **2.3.2.4. Teorías de los conflictos.**

En forma general existen las teorías:

##### **2.3.2.4.1 Teoría de Johan Galtung en la gestión de conflictos.**

La teoría de Johan Galtung en la gestión de conflictos es una de las más influyentes en los estudios de la paz y la resolución de conflictos. Galtung, sociólogo noruego y fundador del campo de los estudios de paz, desarrolló varias ideas clave para entender y manejar los conflictos de manera constructiva.

**Tipología de Violencia:** Galtung define tres tipos de violencia que contribuyen al conflicto:

- **Violencia directa:** es la violencia física o verbal, como los ataques o las agresiones directas.
- **Violencia estructural:** se refiere a la violencia oculta, institucionalizada y a menudo invisibilizada en las estructuras sociales, políticas y económicas que causan sufrimiento y opresión (por ejemplo, desigualdad económica o discriminación).
- **Violencia cultural:** se refiere a las creencias, normas y valores que legitiman la violencia directa y estructural, como las ideologías que justifican la discriminación o la guerra.

**Transformación de Conflictos:** Galtung propone la idea de la "transformación de conflictos", donde el objetivo no es simplemente resolver un conflicto a corto plazo, sino transformar las relaciones y las estructuras que lo causan. Este enfoque implica cambiar tanto las actitudes como las condiciones estructurales que perpetúan el conflicto.

**Modelo de Paz Positiva:** Para Galtung, la paz no es simplemente la ausencia de violencia (paz negativa), sino la presencia de justicia social, igualdad, y relaciones cooperativas y constructivas entre las partes involucradas (paz positiva). La paz positiva se enfoca en prevenir la violencia estructural y cultural, creando condiciones para una convivencia sostenible y equitativa.

**Técnicas de Resolución de Conflictos:** Galtung sugiere métodos como la mediación y el diálogo para resolver conflictos. Estas técnicas buscan cambiar

la comunicación entre las partes en conflicto, fomentando la comprensión mutua y la identificación de intereses comunes.

#### **2.3.2.4.2. El funcionalismo y la gestión de conflictos**

El funcionalismo, contempla la sociedad como una estructura compuesta por diferentes elementos o partes, cada uno de ellos en una función propia, ello equivale a entender como el hecho de que la sociedad está compuesta por una serie de elementos constitutivos como son familias, economía, religión, etc. cada elemento antes descrito funcionan en forma particular y realiza contribución a la sociedad o sistema, sostiene que los conflictos nacen como producto de la desigualdad que se origina en los diversos elementos o diferentes clases de la sociedad.

Lo anterior nos permite afirmar que existe un conflicto cuando hay segmentos que no están satisfechos etc. esta manera a un conflicto y que es producto de las desigualdades los cuales van a repercutir no solamente no solamente en ese elemento constitutivo si no en toda la sociedad (Lorenzo, 2001).

#### **2.3.2.5. Ralf Dahrendorf y su teoría del conflicto social.**

Ralf Dahrendorf es una de las principales contribuciones al estudio de los conflictos en la sociedad moderna. Su perspectiva se aleja de la visión clásica marxista, aunque comparte con Karl Marx la idea de que las desigualdades sociales y las luchas por el poder son centrales en la dinámica social. Dahrendorf, sin embargo, introduce un enfoque más amplio y estructural sobre el conflicto, enfatizando no solo las relaciones de clase, sino

también las tensiones que surgen dentro de las jerarquías y las instituciones de autoridad.

#### **2.3.2.5.1. Principales Elementos de la Teoría del Conflicto Social de**

##### **Dahrendorf:**

**El Conflicto es Inherente a las Sociedades:** Dahrendorf sostiene que el conflicto es una característica inherente a todas las sociedades. A diferencia de las teorías funcionalistas, que tienden a ver el orden y la estabilidad como fundamentales para el buen funcionamiento de la sociedad, Dahrendorf argumenta que los conflictos son inevitables y, en muchos casos, necesarios para el cambio social. Según él, la estructura social siempre está constituida por grupos que tienen intereses contradictorios, lo que genera conflictos.

**Grupos de Autoridad y Grupos de Interés:** Una de las aportaciones clave de Dahrendorf es su distinción entre grupos de autoridad y grupos de interés. Los grupos de autoridad son aquellos que tienen el poder para tomar decisiones y controlar los recursos en una sociedad, como los empleadores o las élites políticas. Los grupos de interés, por otro lado, son aquellos que carecen de poder y luchan por acceder a estos recursos o influir en las decisiones. Los conflictos surgen cuando estos grupos de autoridad imponen sus intereses sobre los grupos subordinados.

**El Conflicto entre Grupos de Autoridad:** (Dahrendorf, 1959), describe cómo las estructuras de autoridad y jerarquía dentro de las organizaciones laborales, el gobierno, y otros contextos sociales crean tensiones entre las partes involucradas. A diferencia de Marx, quien se centraba en la lucha de clases entre la burguesía y el proletariado, Dahrendorf destaca que el conflicto puede ocurrir no solo entre clases, sino entre cualquier tipo de

grupo que se vea en una relación desigual de poder, como en el ámbito laboral entre empleados y empleadores.

A continuación, presentamos un esquema de la teoría de la solución de conflictos,

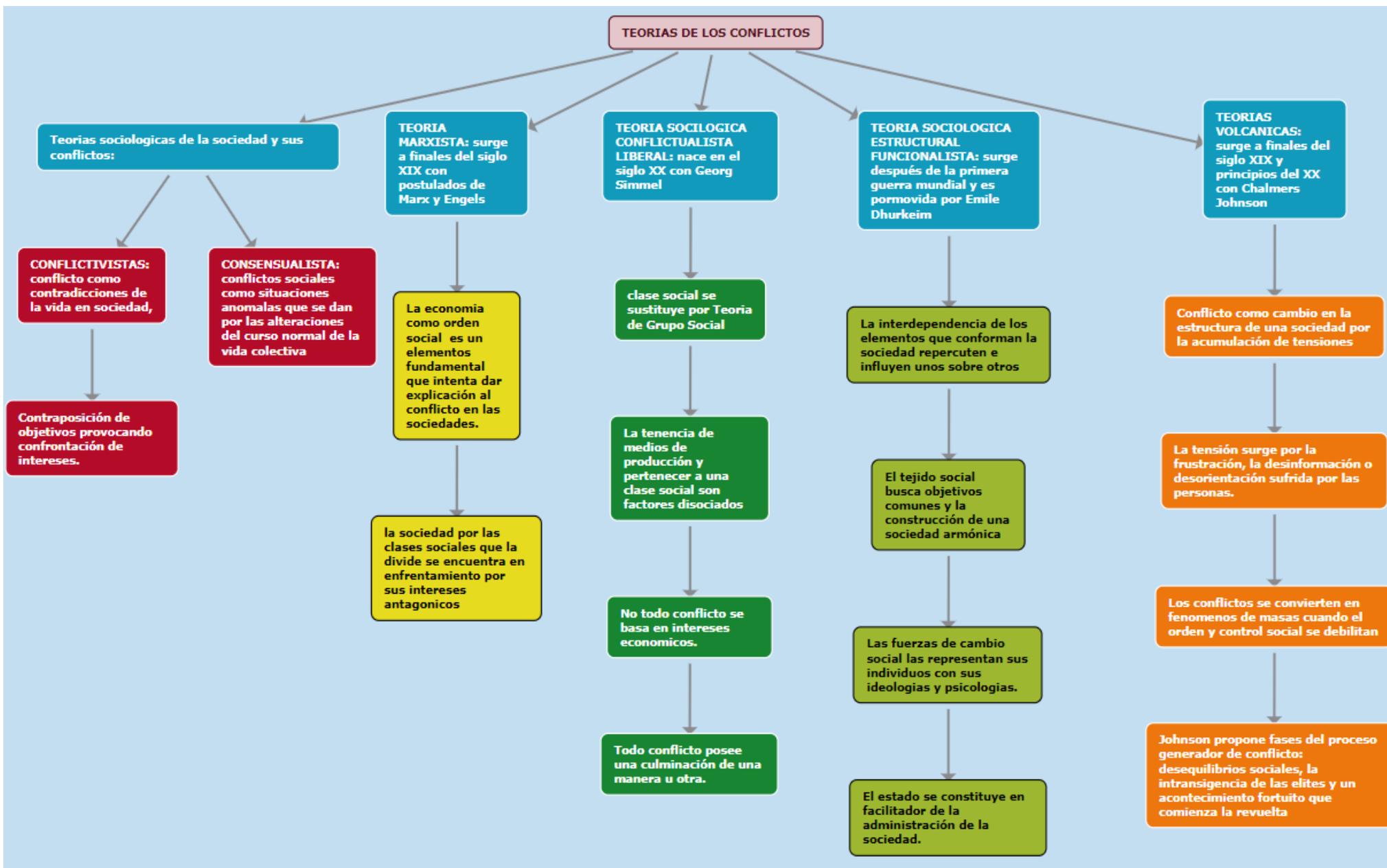


Ilustración 1. Teorías de los conflicto

### **2.3.2.5. Proceso de un conflicto.**

**Fase I.** Está determinado por la oposición entre partes frente a algo en conflicto y está determinado por la comunicación y las posturas personales frente a algo.

**Fase II.** En esta etapa el conflicto se comienza a percibir en primera instancia y luego pasa a la etapa de vivir el conflicto.

**Fase III.** Se identifican estrategias para manejar el conflicto y está determinado por aspectos de evasión, compromiso y la colaboración para resolver el conflicto.

**Fase IV.** Actitudes o comportamiento. En esta fase el conflicto se ha manifestado, se inicia con el comportamiento conflictivo de una de las partes y la reacción por la otra parte.

**Fase V.** Conciliación entre las partes o intervención de terceros. En esta etapa, en ocasiones las partes llegan a una solución que beneficie a ambas partes sin la intervención de terceros o, de ser el caso es necesario la intervención de un mediador y si con este tercero no hay acuerdos pasan a los árbitros como es el caso de los jueces que tienen toda la potestad para que de acuerdo a las normas vigentes determine la solución conflictiva

### **2.3.2.6. Gestión de un conflicto.**

Se denomina gestión de conflicto al uso de técnicas y procedimientos en forma hábil y certera que conlleven a la prevención o resolución de conflictos en forma oportuna y adecuada para minimizar los impactos que pueden tener entre las partes en conflicto, pudiendo ser estas personas u organizaciones (G. Hernández, 2012).

La gestión de conflictos conlleva una serie de los puntos como ya se ha manifestado, uno de los aspectos fundamentales consiste en la prevención de los mismos, ello compromete a los líderes de las organizaciones y que deben estar contemplados en los documentos normativos, las medidas preventivas por lo general minimizan los impactos conflictivos o permiten la minimización de los mismos.

Cuando los conflictos perduran, es necesario la intervención de otras personas con la finalidad de establecer puentes comunicacionales las partes, y se puede darse nivel de mediación, en otros casos es necesario recurrir al arbitraje que tiene potestad para poder resolver el conflicto(Codina, 2006)

#### **2.3.2.7. Técnicas de gestión de conflictos.**

Como ya sabemos manejar o gestionar un conflicto implica el uso de técnicas o procedimientos que permitan resolver un conflicto para evitar o disminuir el impacto y de esa manera evitar daños mayores en las relaciones interpersonales, interinstitucionales o de una persona con una institución.

Entre las principales estrategias del manejo de conflictos tenemos:

##### **Negociación.**

Es una técnica para resolver conflictos, cuando las partes en conflicto quieren mantener o continuar relaciones de intercambio, la intención es que ambas partes se sientan satisfechas. Esta negociación tiene como elementos en primer lugar la interdependencia de las partes en conflicto, hay una relación de motivación contradictoria porque las partes presentan intereses que se oponen el uno al otro.

Existen algunos tipos de negociación como es el caso de la distributiva en la cual los resultados de las partes en conflicto están en relación inversa ello implica que si una de las partes gana la otra debe perder aunque no en la totalidad pero si la mayor parte de lo que está en disputa, pues una tiene mayoría mientras que la otra debe tener forzosamente minoría de lo que está en controversia, de otra negociación entre la interrogativa esto consiste en que las partes puedan estar satisfechas en el proceso de negociación de que ambas partes sean las ganadoras (Cano, 2006).

### **Mediación.**

Es otra técnica de gestión y resolución de conflictos, consiste en una negociación entre partes en controversia junto a una tercera parte que tiene carácter neutral, esta es una herramienta que demostrar eficacia a través de los tiempos. En esta técnica la persona que hace papel de mediador debe gozar de la confianza de las partes durante el desarrollo de todo el proceso, debe ser una persona que tenga carácter objetivo y mostrar empatía a las dos partes

### **Conciliación.**

Es también una técnica de negociación en la cual intervienen terceros que propone la solución del conflicto las partes, este hace el rol conciliador que debe ser una persona con un manejo amplio de comunicación, se encarga de investigar el problema y proponer alternativas para que las partes arriben a acuerdos válidos y aceptables.

El conciliador debe tener un perfil adecuado como es el caso de la imparcialidad, conocimiento del conflicto, debe poseer condiciones de ser un buen orientador, debe demostrar conocer conflicto, deberá conocer las partes y las muestras de respeto.

La consideración puede ser cuatro tipos judicial, administrativo, institucional y en equidad, la conciliación tiene también características como es el caso de que es bilateral, comunicativa y de libre discusión (Yurgaqui, n.d.)

### **Arbitraje.**

Es otra forma de resolución de conflictos, las partes se someten a este tipo de resolución por acuerdo mutuo ya sea a un tribunal como a un árbitro que actúan como terceras personas. Tiene características como son: goza del consenso de ambas partes en conflicto, es seleccionado por las partes, es neutral, tiene un procedimiento de carácter confidencial, las decisiones son definitivas y fáciles de cumplir.

## **2.4. Definición de términos básicos.**

### **Aprendizaje.**

El aprendizaje es un proceso que lleva a un cambio relativamente permanente en la conducta o en el potencial de comportamiento como resultado de la experiencia (Miller, 1962).

### **Aprendizaje organizacional.**

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones desarrollan nuevas capacidades y conocimientos, basados en experiencias pasadas, para mejorar su efectividad y adaptarse a cambios internos y externos (Argyris & Schön, 1978).

### **Arbitraje.**

El arbitraje es un procedimiento alternativo de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acuerdan someterse a la decisión de uno o varios árbitros, cuya resolución es vinculante y se asemeja a la de un tribunal judicial (Redfern & Hunter, 2004).

### **Conciliación.**

La conciliación es un proceso extrajudicial mediante el cual las partes en conflicto, con la ayuda de un tercero imparcial, buscan llegar a un acuerdo que ponga fin al conflicto sin necesidad de recurrir a un juicio (Córdoba, 2006).

### **Conflicto.**

El conflicto es una interacción entre dos o más partes, en la cual los intereses, las metas o los valores son percibidos como incompatibles, lo que puede llevar a la confrontación y al estrés interpersonal o social (Deutsch, 1973).

### **Manejo de conflictos.**

El manejo de conflictos es el proceso mediante el cual las partes implicadas abordan sus diferencias, ya sea a través de la negociación, mediación, conciliación o arbitraje, con el objetivo de llegar a un acuerdo que sea aceptable para todas las partes y minimizar el impacto negativo del conflicto" (Thomas, 1992).

### **Mediación.**

La mediación es un proceso en el que un tercero imparcial ayuda a dos o más partes en conflicto a comunicarse, comprender sus intereses y encontrar una solución aceptable para todos, sin tomar decisiones ni imponer resultados" (Moore, 2014).

## **Organización.**

Una organización es un sistema social compuesto por individuos o grupos que trabajan juntos de manera estructurada y coordinada para lograr metas o propósitos comunes, y que depende de la estructura, los procesos y las relaciones para alcanzar su eficacia y eficiencia" (Robbins & Judge, 2019)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Caracterización y contextualización de la investigación

##### 3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.

Las Instituciones Educativas que han sido seleccionadas en la presente investigación, pertenecen a la RED “Túpac Amaru” pertenecientes al distrito de San José de Lourdes. Dicho distrito es uno de los siete distritos de la provincia de San Ignacio, ubicado en el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca; Limita por el norte con Ecuador; por el este con el Departamento de Amazonas y con el Distrito de Huarango; por el sur con los distritos de Huarango y Chirinos y, por el oeste con el Distrito de San Ignacio.

Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia católica forma parte del Vicariato Apostólico de San Francisco Javier. El distrito fue creado mediante Ley N°9868 del 28 de diciembre de 1943. El pueblo de San José de Lourdes tiene su origen, por el año de 1890, en el asentamiento poblacional conocido con el nombre de Pomaca, en el lugar denominado, hoy, “Los Lateros”. Este pequeño pueblo fue reconocido por la diócesis de Trujillo con la directa intervención del Sacerdote Demetrio Risco, que visitaba continuamente la región y que pertenecía a la Parroquia de Chirinos. En Pomaca los pobladores construyeron una capilla y un cementerio, de los cuales se han obtenido restos hasta 1980.

En cuanto a la infraestructura de las Instituciones Educativas se encuentra en regulares condiciones, algunos colegios son de material noble con algunos años de

antigüedad, mientras que otros son de adobe y calamina, contando solamente con algunas aulas para el dictado de clases y careciendo de otros servicios como el internet, sala de cómputo, bibliotecas.

La población estudiantil la constituyen un grupo muy heterogéneo, con una mayor cantidad de varones y una minoría de mujeres, procedentes de hogares con un nivel económico pobre. Estudiantes que pertenecen a los tres niveles educativos como el inicial comprendidos en el rango de edades entre 3 y 5 años; el nivel primario comprendido entre 6 y 13 Años; mientras que el nivel secundario comprendido entre 14 y 18 Años de edad.

Con respecto a salud cabe mencionar que se cuenta con un centro de salud ubicado en el distrito capital donde la población llega desde los lugares muy alejados para atenderse en este establecimiento ya sea para el control de sus menores hijos o para consultas de enfermedades.

### **3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.**

Las instituciones educativas donde se desarrollará la investigación fueron creadas por iniciativa de los mismos pobladores de las comunidades ya que tomaron conciencia de la importancia de la educación para sus menores hijos(as) y al no contar con una escuela cerca de sus localidad empezaron a gestionar a las instancias educativas correspondientes como es el ADE (Área de Desarrollo Educativo) funcionando en esos tiempos en Tamborapa perteneciente hoy en día al distrito de Chirinos para la creación de sus instituciones. En un primer momento funcionaron por varios Años como IEGECOM (Institución Educativa de gestión comunal) con

una infraestructura precaria hecha a base de madera y barro, con maestros pagados por la misma comunidad, posteriormente recibieron el apoyo de la municipalidad de San José de Lourdes con el pago de sus maestros y algunos materiales.

De esta manera empezaron a funcionar y con el apoyo y gestión de sus padres de familia lograron que estos colegios sean creados con R.D de UGEL y contar con los beneficios que tienen los colegios estatales.

### **3.1.3. Características demográficas y socioeconómicas.**

En la actualidad en las comunidades donde se encuentran ubicadas las instituciones educativas cuentan con una gran cantidad de pobladores. Entre esta población se encuentran los padres de familia de las escuelas, quienes participan activamente en el proceso educativo y la gestión de sus escuelas. La mayoría de población son migrantes de otros lugares como las provincias de Cutervo, Chota, Jaén, Huancabamba entre otros, quienes buscando mejorar la calidad de vida de sus familias llegaron a estos lugares donde abundaba en años atrás muchos bosques y vegetación que podía ser aprovechada por sus pobladores para la construcción de sus casas y con sus tierras muy productivas sembrar el café y otros productos de pan llevar.

Estas poblaciones tienen como eje productivo la agricultura con la siembra del café y otros productos en pequeña escala (maíz, yuca, cacao, frijol, etc). También se dedican a la crianza de animales domésticos como: Ganado vacuno, porcino, caballar y aves de corral. La mayoría de población adulta cuenta con un nivel de instrucción de primaria y en algunos casos secundarios.

### **3.1.4. Características culturales y ambientales.**

Como se mencionó anteriormente los pobladores que habitan en estos lugares han venido de otros lugares por lo tanto son familias con diferentes costumbres, creencias y conocimientos. Personas que tienen conocimientos muy valiosos tomados de sus ancestros, como por ejemplo se practica costumbres como el corte de pelo, la pedida de mano de la novia, el bota luto, celebración de sus fiestas patronales, etc. Se cree en el mal de ojo de los niños, el Shuco, el espanto por diversos motivos. Para curarse acuden a personas naturistas o brujos quienes utilizando rituales y medicina vegetariana se curan de sus enfermedades.

Con respecto a la preservación y cuidado de la naturaleza existe poca concientización sobre el cuidado del medio ambiente ya que en los hogares se practica la caza indiscriminada de animales silvestres, también se dedican a la tala indiscriminada de bosques ya sea para sacar la madera o para hacer sus chacras de cultivo. Al mismo tiempo no cuidan su medio ambiente botando la basura al aire libre sin medir las consecuencias que están causando por el mismo hecho de desconocer la importancia de cuidar el planeta.

## **3.2. Hipótesis de investigación.**

### **3.2.1. Hipótesis General.**

Existe relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019

### **3.2.2. Hipótesis derivadas.**

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el pensamiento sistémico y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019

**H<sub>2</sub>:** Existe relación significativa entre el dominio personal y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Tupac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.

**H<sub>3</sub>:** Existe relación significativa entre los modelos mentales y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019

**H<sub>4</sub>:** Existe relación significativa entre la visión compartida y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019.

**H<sub>5</sub>:** Existe relación significativa entre el aprendizaje en equipo y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019-

**H<sub>6</sub>:** La elaboración de una propuesta permitió la relación directa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, año 2019.

### **3.3. Variables de la investigación.**

V1: Aprendizaje organizacional

V2: Gestión de conflictos

### 3.4. Matriz de operacionalización de variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento
Aprendizaje organizacional	Es un proceso que permite el aprendizaje como un cuerpo organizacional que tiene propósitos y metas comunes para satisfacer necesidades como cuerpo organizado, contribuye a mejorar las actividades en conjunto usando conocimientos nuevos, el desarrollo de habilidades y valores que posee la organización (Arbaiza, 2017)	Son las etapas por las cuales una entidad aprende como un conjunto organizado, toda vez las organizaciones si bien es cierto que cada individuo tiene un propio aprendizaje, una organización al ser una estructura que tiene metas, misión, visión, debe también tener un aprendizaje como entidad porque hay metas y propósitos de cuerpo organizado.  0 – 25: Bajo 26 – 50: Medio 51 – 75: Alto	Pensamiento sistémico	Desarrolla destrezas	1 - 5	Encuesta/ Cuestionario
				Desarrolla amplitud de pensamiento		
				Tiene capacidad para escuchar		
			Dominio personal	Desarrollo de la autoestima	6 - 10	
				Usa el pensamiento reflexivo		
				Propicia iniciativas		
			Modelos mentales	Promueve ideas novedosas	11 - 15	
				Crea nuevas formas de pensamiento		
			Visión compartida	Visión de planificación	16 - 20	
				Visión de desarrollo		
				Visión para emprender		
				Desarrollo de habilidades para la comunicación		
Aprendizaje en equipo	Discusión de asuntos de contenidos	21 - 25				
	Discusión de proyectos					

Gestión de conflictos	Se refiere al proceso mediante el cual las personas o grupos involucrados en un conflicto intentan manejar, resolver o mitigar los desacuerdos de manera constructiva y efectiva. La gestión de conflictos implica la identificación de las causas del conflicto, la búsqueda de soluciones colaborativas y el manejo de las emociones y los intereses de los participantes para llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes.  (Robinson, 2008).	Se entiende como la aplicación de estrategias específicas para resolver o mitigar desacuerdos en un entorno determinado, medida a través de indicadores como la frecuencia de uso de técnicas de resolución de conflictos (negociación, mediación, conciliación y arbitraje), la evaluación de la satisfacción de las partes involucradas, y la mejora en las relaciones interpersonales o laborales después de la resolución del conflicto, observada y evaluada mediante el cuestionario.	Negociación	Muestra predisposición al dialogo.  Demuestra capacidad comunicativa.  Es eficiente para generar acuerdos	1 - 8	Encuesta/ Cuestionario
			Mediación	Conoce técnicas de mediación  Capacidad orientadora de mediación  Maneja conflictos de manera constructiva  Posición neutral de la mediación	9 - 15	
			Conciliación	Conocimiento de normas conciliadoras  Manejo adecuado de la conciliación  Visión alternativa de soluciones en los procesos conciliatorios	16 - 23	
			Arbitraje	Conocimiento en arbitraje de conflictos  Capacidad de manejo en arbitraje  Busca soluciones alternas o aplica dispositivos legales si el caso lo amerita	24 - 31	

### 3,5. Población y muestra.

#### 3.5.1. Población.

La población de una investigación está constituida por el conjunto total de elementos o individuos que presentan una característica común relevante para el estudio, de los cuales se extraerá una muestra representativa para realizar observaciones y análisis" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

La población la conformaron 32 docentes distribuidos como se indica:

**Cuadro 2.** *Distribución de la población según sexo e II EE.*

IE	M	F	Total
16978 –El Rejo	1	1	2
16932 los Alpes	1	1	2
16385 José Olaya	1	2	3
16530 Pedregal	1	1	2
16532 Icamanche	1	3	4
16628 San Juan de Pacay	2	1	3
16056 Alto Perú	2	1	3
16636 Puerto Tupac Amaru	0	1	1
16527 Alta Misa	2	1	3
16980 El Palmal	2	1	3
16522 Tablones	2	1	3
16971 selva andina	2	1	3
Total	17	15	32

*Nota: Archivo de las II EE de la RED “Tupac Amaru”, 2019*

#### 3.5.2. Muestra.

La muestra es el conjunto de elementos o individuos seleccionados de una población, cuya característica principal es que debe ser representativa de dicha

población, con el fin de poder hacer inferencias sobre ella" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

La muestra. Estuvo conformada por 32 docentes

**Cuadro 3.** *Muestra según sexo*

Sexo	fi	f%
Masculino	17	53.1
Femenino	15	46.9
Total	32	100.0

*Nota Archivo de las II EE de la RED "Túpac Amaru", 2019*

### **3.6. Unidad de análisis.**

Cada uno de los docentes que integran la muestra de estudio.

### **3.7. Métodos de investigación**

En el desarrollo de nuestra investigación se han usado los siguientes métodos:

#### **Hipotético deductivo.**

Este método consiste en la elaboración de la elaboración de conjeturas o hipótesis que usa el investigador en forma racional partiendo de la observación de un fenómeno pasando por deducciones, experimentaciones y verificación para finalmente obtener conclusiones. Esta es la labor que debe seguir todo investigador (Dávila, 2006)

#### **Inductivo.**

Este método permite arribar a premisas de carácter general partiendo de premisas particulares, se inicia con observaciones del problema o fenómeno de estudio, se eligen patrones

de observación y después de hacer varias observaciones se elaboran las conclusiones, reglas o ley que expresa el comportamiento del fenómeno observado(Monje, 2011).

### **Deductivo.**

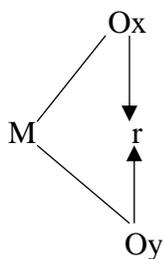
Toma como fundamento la lógica aristotélica, al usar este método el mecanismo que se emplea es que se extrae premisas de una conclusión, esto es ir de una ley para llegar a casos concretos, un caso frecuente es cuando se conoce el enunciado de un teorema y se aplica a la solución de un problema(Dávila, 2006)

### **3.8. Tipo de investigación.**

La presente investigación es básica, descriptiva correlacional.

### **3.9. Diseño de la investigación.**

El diseño de nuestra investigación presenta el siguiente esquema:



*Ilustración 2. Esquema del diseño de investigación*

Donde:

M: Es la muestra conformada por los 32 docentes del nivel primario de la RED “Túpac

Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.

Ox: Es la información registrada sobre la variable aprendizaje organizacional

Oy: Es la información obtenida en la variable Gestión de conflictos.

r: Es el coeficiente de asociación o relación entre las variables y el valor está comprendida en el intervalo de -1 hasta +1 o sea  $r \in [-1; +1]$

### **3.10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.**

**Encuesta.** Mediante esta técnica se obtiene información personalizada y que en conjunto van a consolidarse como información relevante para el desarrollo de nuestro trabajo, esta información tiene carácter anónimo con fines exclusivos de la investigación (Salkind, 1998).

**Cuestionario.** Un cuestionario es un conjunto de preguntas formuladas de manera sistemática para obtener datos sobre las características, opiniones, actitudes, comportamientos o hechos de los sujetos de estudio (Fink, 2013)

**El análisis documental.** Esta es una técnica que se aplica al uso analítico de documentos que son necesarios y útiles para el desarrollo del presente estudio, estos documentos en nuestro caso mayormente usa fuentes mayormente de la Web y documentos físicos también en ciertos instantes como es el caso de las referencias en la información de la RED Túpac Amaru, que se encuentran en los archivos de la UGEL de San Ignacio, este es el sentir de (Dulzaides & Molina, 2004).

### **3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.**

El presente trabajo de investigación presenta dos aspectos importantes para el procesamiento de la información.

La parte descriptiva. La información que hemos obtenido de las encuestas, se han procesado y condensado esta información y que sido transferida a tablas estadísticas en las cuales se considera una escala numérica, los niveles las frecuencias absolutas y porcentuales, la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de variación, posteriormente se

presenta la representación gráfica por niveles de las dimensiones y de las variables, también presentamos la gráfica que corresponde a la dispersión de las puntuaciones de las variables. El estadístico que hemos empleado es el Excel 2019.

En la parte inferencial presentamos la contrastación de las hipótesis, después de haber hecho la prueba de normalidad, se ha usado el estadístico Rho de Spearman porque en forma general no hay distribución normal. En esta parte se ha empleado el SPSS V 26.

### **3.12. Validez y confiabilidad.**

#### **Validez.**

Los dos instrumentos fueron sometidos al criterio del juicio de 3 expertos y los documentos del proceso que acreditan dicha acción están en los anexos.

#### **Confiabilidad.**

Se aplicó el Alfa de cronbach que arrojó una confiabilidad de  $\alpha = 0.885$

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1.Resultados por dimensiones de las variables de estudio.

##### 4.1.1 Variable 1: Aprendizaje Organizacional.

##### 4.1.1.1 Dimensión 1: Pensamiento sistémico.

**Tabla 1.**

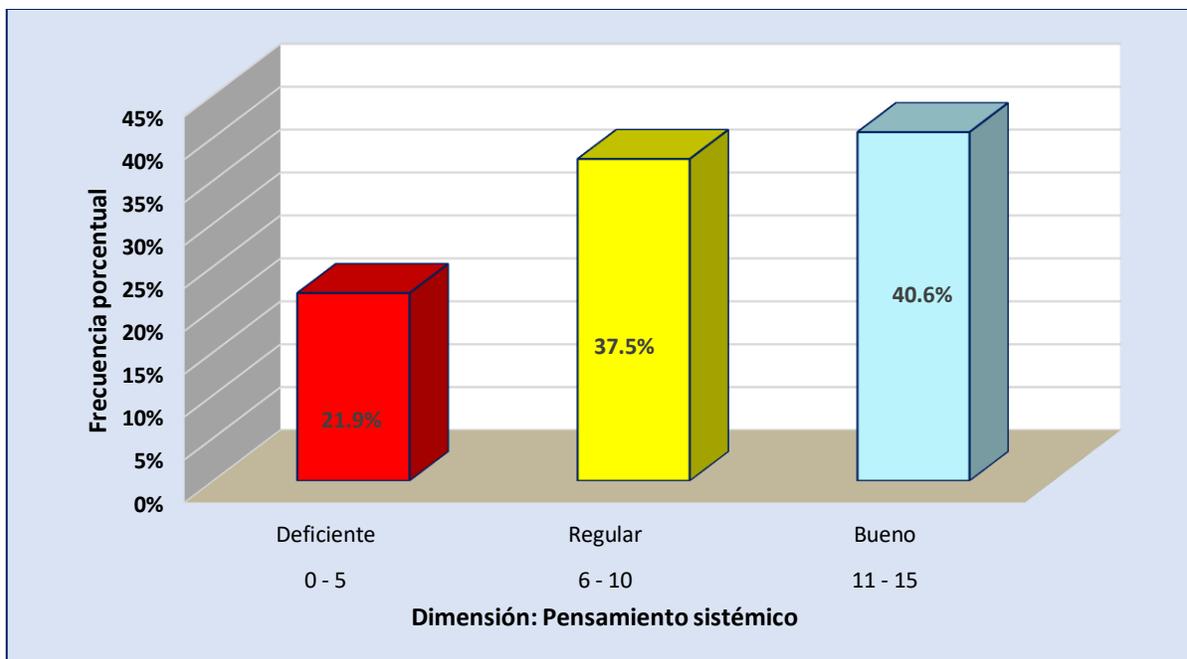
*Resultados por niveles del pensamiento sistémico en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 5	Deficiente	7	21.9			
6 - 10	Regular	12	37.5	9.2	3.6	39.6
11 - 15	Bueno	13	40.6			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 1.**

*Gráfica porcentual del pensamiento sistémico en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 01 y figura N° 01, según las respuestas de los 32 docentes, sobre la dimensión del pensamiento sistémico, observamos que el 21.9% de los docentes están ubicados en deficiente, el 37.5% han obtenido puntuaciones que corresponden al nivel regular en la mayoría relativa conformada por el 40.6% registró puntuaciones que corresponden a un buen nivel. El promedio aritmético alcanzó el valor de 9.2 puntos que implica que los docentes en esta dimensión se encuentran ubicados en el nivel regular, la desviación estándar fluctúa con relación a la media aritmética con el valor de 3.6. Y el coeficiente de variación indica que esas puntuaciones presentan disparidad o lo que es lo mismo hay heterogeneidad. Estos estudios se relacionan con lo propuesto por Malpica (2017), en donde coincide con los resultados en se hizo uso de un diseño no experimental de campo, se ha trabajado en una muestra de 20 elementos muestrales, las conclusiones indican que al observarse al personal que labora en esta institución, ellos sienten un completo apoyo del director en el cumplimiento de sus compromisos laborales, ello permite generar una adecuada identificación con 100% y sentirse motivados en forma completa en esta misión, por otro lado el director se ha observado que conoce los requerimientos del equipo profesional y que identifica plenamente las potencialidades tanto a nivel personal como a nivel institucional.

Con relación a las competencias como gerente, se posee un alto nivel funcional y afinidad con el clima de labor en la plana docente, y que en su mayoría el director maneje en forma adecuada los conflictos en la institución en cualquiera de los estamentos de la organización educativa, por otro lado se observa que el director ha logrado consolidarse como un líder el mismo que hace uso de estrategias de motivación y que contribuí a la consolidación organizacional a favor de la institución en conjunto, también se ha identificado la eficacia y

efectividad de las competencias como líder por parte del director conocida plenamente la misión y visión institucional. Finalmente se ha observado que el director cumple a cabalidad de su función y que también hace cumplir los docentes con la misma rigurosidad pero que su vez hay flexibilidad exigencia a cada profesional.

#### 4.1.1.2 Dimensión 2: Dominio Personal.

**Tabla 2.**

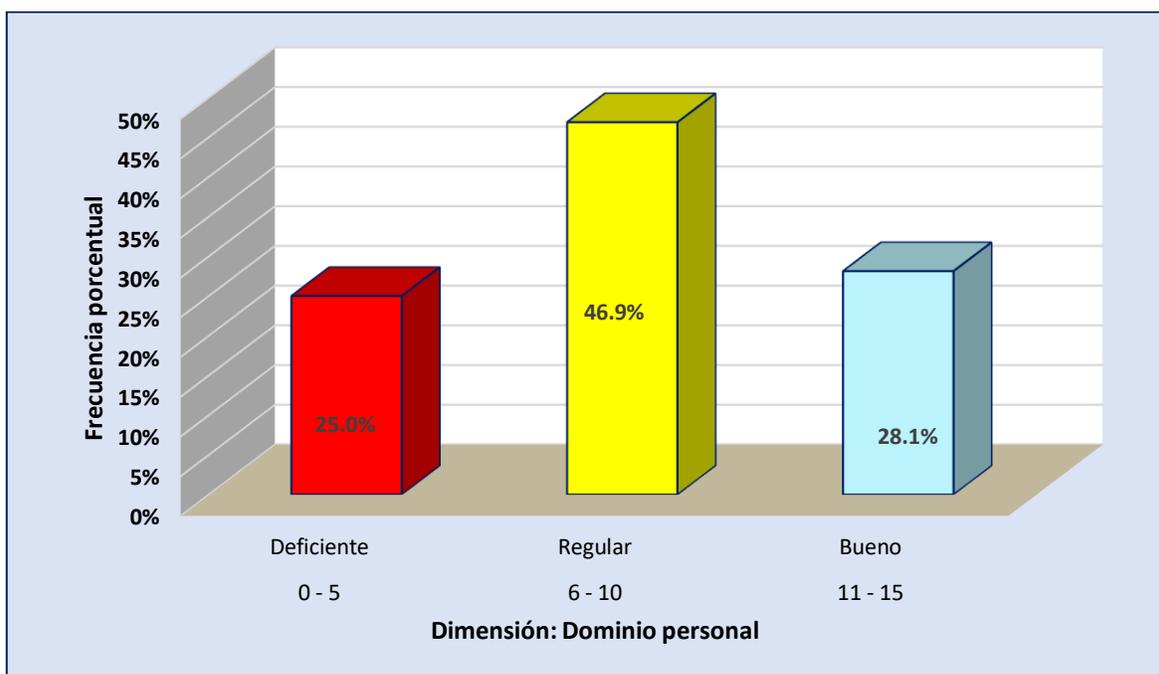
*Resultados por niveles del dominio personal en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 – 5	Deficiente	8	25.0			
6 – 10	Regular	15	46.9			
11 – 15	Bueno	9	28.1	8.2	3.2	38.8
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 2.**

*Gráfica porcentual del dominio personal en los docentes de la RED “Túpac Amaru”*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla N° 02 y figura N° 02, según las respuestas de los 32 docentes, sobre la dimensión del dominio personal, observamos el 25% de los docentes se encuentran en el nivel deficiente, la mayoría relativa conformada por el 46.9% registran puntuaciones que corresponden al nivel regular y el 28.1% se encuentra ubicado en un buen nivel. La media dimensional alcanzó el valor de 8.2 puntos que ubica en forma general a los docentes en el nivel regular, la desviación típica fue de 3.2 puntos y el coeficiente de variación alcanzó a 38.8% que es un indicador de que las puntuaciones son heterogéneas. Observamos que estos resultados coinciden con los estudios realizados por Raya (2018), al obtener que el diseño fue correlacional, la hipótesis formulada fue que hay relación positiva entre las variables en función en la jurisdicción antes indicada, se ha trabajado con una muestra de 185 docentes en las conclusiones fueron: Hay relación con significancia estadística entre la gestión educativa y la gestión de conflictos en las II EE del cercado de Lima por haberse encontrado un valor de asociación de 0.612 con lo que se trata de una relación directa y moderada, pero con significancia estadística. Hay relación entre la gestión educativa y la negociación en las instituciones de la muestra seleccionada, el coeficiente de asociación fue de 0.415, por lo que se trata de una tesis moderada pero significativa: Se ha encontrado significancia estadística entre la gestión educativa y el aprendizaje en las instituciones de la muestra indicada y que el coeficiente de correlación valor de 0.870 por lo que se interpreta como una correlación directa, muy alta y también hay significancia estadística.

### 4.1.1.3 Dimensión 3: Modelos Mentales.

**Tabla 3.**

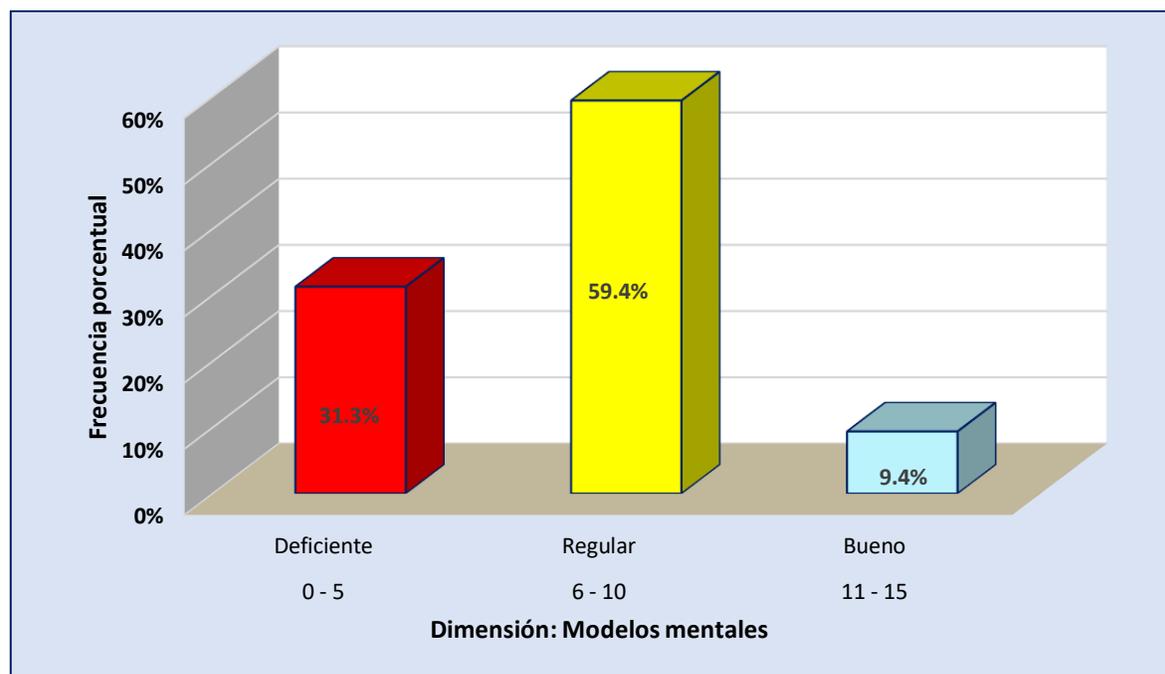
*Resultados por niveles de los modelos mentales en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 5	Deficiente	10	31.3	7.2	2.9	39.8
6 - 10	Regular	19	59.4			
11 - 15	Bueno	3	9.4			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 3.**

*Gráfica porcentual de los modelos mentales en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 03 y figura N° 03, según las respuestas de los 32 docentes, sobre la dimensión de los modelos mentales, se observa que el 31.3% de los docentes están ubicados en el nivel deficiente, el 59.4% que representa a la mayoría absoluta se encuentran ubicadas en el nivel regular y solamente el 9.4% ha alcanzado un buen nivel. El promedio dimensional alcanzó el valor de 7.2 puntos ubicándose también en forma similar a las dimensiones anteriores en el nivel regular, la desviación típica fue de 2.9 puntos y el coeficiente de variación fue de 39.8% que indica que las puntuaciones no son homogéneas. Estos resultados se vinculan con el estudio planteado por Cabrera (2019), quien manifiesta que la hipótesis indica que el clima y la eficacia de la gestión de conflictos están en relación directa, se ha trabajado con 29 elementos muestrales, las conclusiones fueron: El factor psicológico tiene relación significativa con el manejo de conflictos en la muestra seleccionada y que existe una correlación muy alta, directa y significativa al tomar el valor de 0.934. Las acciones proactivas y cooperantes tienen relación con el liderazgo transaccional logrado que se ha registrado una correlación directa y significativa y ha asumido el valor de 0.687. Las actitudes asertivas y resistentes tienen relación con la comunicación con eficacia y que la misma es directa y muy alta porque se ha obtenido un coeficiente correlación de 0.844.

#### 4.1.1.4 Dimensión 4: Visión Compartida.

**Tabla 4.**

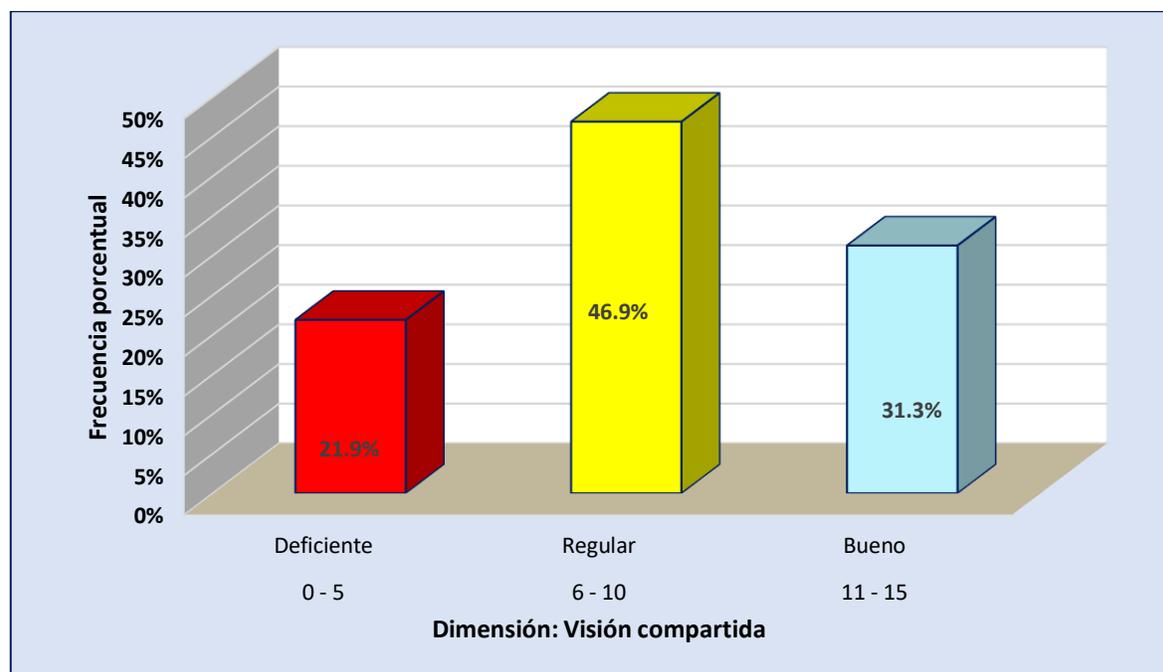
*Resultados por niveles de la visión compartida en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 5	Deficiente	7	21.9			
6 - 10	Regular	15	46.9	8.3	3.2	38.9
11 - 15	Bueno	10	31.3			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 4.**

*Gráfica porcentual de la visión compartida en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla N° 04 y figura N° 04, según las respuestas de los 32 docentes, sobre la dimensión de la visión compartida observamos al 21.9% de los docentes en ciento, la mayoría relativa que fue de 46.9% se ha registrado el nivel regular y el 31.3% ha obtenido puntuaciones que corresponden al nivel bueno. El promedio obtenido fue de 8.3 puntos que, también ubicada los docentes en el nivel regular, se trata de puntuaciones heterogéneas por cuanto el coeficiente de variación alcanza el valor de 38.9%. Dichos estudios coinciden con los propuesto por Baldera (2018), se ha trabajado con los 35 empleados de la agencia haciendo uso del muestreo por conveniencia. Entre las conclusiones tenemos: El aprendizaje organizacional en la agencia 1 del banco de la nación Cajamarca no es buena, puesto que las puntuaciones que se han obtenido con muy bajas. En la contrastación de la hipótesis se ha encontrado que el grado de correlación es considerable porque el coeficiente alcanzó a 0.736 con  $p = 0.033$ . La presente investigación incrementa el conocimiento en el aprendizaje organizacional lo cual constituye una buena herramienta para tomar decisiones en forma adecuada de acuerdo a los objetivos previstos.

### 4.1.1.5 Dimensión 5: Trabajo en Equipo.

**Tabla 5.**

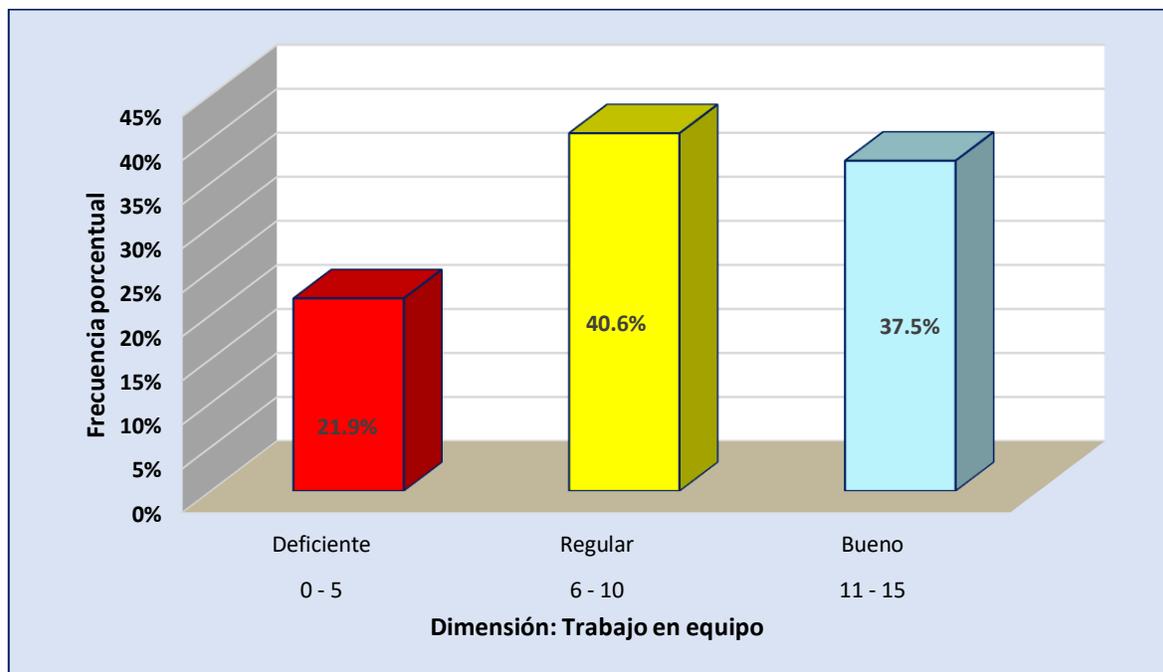
Resultados por niveles del trabajo en equipo en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.

Escala	Nivel	Fi	f%	Media	DS	CV
0 - 5	Deficiente	7	21.9			
6 - 10	Regular	13	40.6			
11 - 15	Bueno	12	37.5	8.7	3.4	38.9
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 5.**

*Gráfica porcentual del trabajo en equipo en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 05 y figura N° 05, según las respuestas de los 32 docentes, sobre la dimensión del trabajo en equipo se registra al 21.9% de los docentes en el nivel deficiente, observamos asimismo el 40.6% de los docentes en el nivel regular y los docentes que alcanzaron un nivel bueno alcanzó al 37.5%. El promedio obtenido en esta dimensión fue de 8.7 puntos que los docentes en forma general se encuentran en el nivel regular, la desviación típica alcanzó a 3.4 puntos y se trata de puntuaciones heterogéneas por cuanto el coeficiente de variación alcanzó a 38.9%. Coinciden con los estudios planteado por Luna (2023) manifestando que La población y la muestra estuvo formada por 70 docentes de tres instituciones educativas públicas de la UGEL San Marcos. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; de escala ordinal tipo Likert, validado por juicio de expertos y su confiabilidad con el alfa de

Cronbach con un valor de .911 y .980 respectivamente. Los resultados que se obtuvieron al realizar la prueba de regresión logística mostraron un p-valor o significancia de 0.00 que resulta ser menor que el margen de error establecido 0.05 con lo que se afirma que existe una influencia positiva de la gestión de conflictos en el clima laboral docente. Además, los resultados del Pseudo R2 de Cox y Snell de Nagelkerke explicaron los cambios del clima laboral docente a partir de la gestión de conflictos en un 36% y 56.9% respectivamente.

#### 4.1.2 Variable 2: Gestión de conflictos.

##### 4.1.2.1 Dimensión 1: Negociación.

**Tabla 6.**

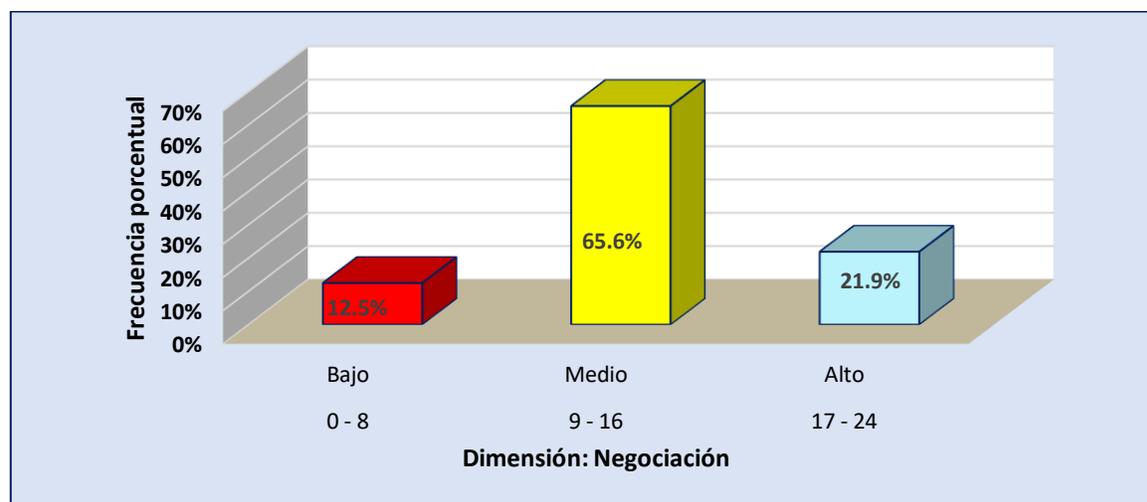
*Resultados por niveles de la negociación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 8	Bajo	4	12.5			
9 - 16	Medio	21	65.6	13.3	3.8	28.5
17 - 24	Alto	7	21.9			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable gestión de conflictos.*

**Figura 6.**

*Representación porcentual de la negociación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla N° 06 y figura N° 06, según los resultados en la dimensión negociación de la gestión de conflictos, se observa que el 12.5% de los docentes se encuentran en un nivel bajo, el 65.6% que constituye la mayoría absoluta se ubica en mi nivel medio y el 21.9% alcanzado puntuaciones que corresponden al nivel alto. El promedio de la dimensión alcanzó el valor de 13.3 puntos correspondiéndole el nivel medio en forma general, la desviación estándar alcanzó el valor de 3.8 puntos y según el coeficiente de variación las puntuaciones son homogéneas por haber alcanzado el 28.5%. Se presenta en los resultados dados por Gómez (2017), manifiesta que el diseño empleado fue no experimental y se ha trabajado con un total de 14 personas, las conclusiones son: la educación es una de las herramientas más poderosas de toda gerencia educativa, la cual debe ser conocida por todos los que ejercen cargo directivo ya que no es posible trabajar sin esta poderosa herramienta, por lo que la comunicación es fundamental en todas las organizaciones que se dedican a la labor educativa, en ella las relaciones entre el personal que ejerce cargo directivo, los profesores, los estudiantes, los padres de familia y las autoridades comunales debido integral en permanente diálogo para casar datos problemas que se presente, ello implica conocer estilos comunicacionales de manera especial por parte del directivo educativo.

Sostiene el autor lo que la comunicación es fundamental entre los diversos estamentos y deben estar cargadas de una fuerte dosis de motivación encuadradas en el respeto, el deseo de diálogo y sobre todo la predisposición para resolver cualquier conflicto se presente, se ha observado que en las instituciones las causales de sentimientos son los motivos de nivel personal, socioeconómicas, culturales, que surge formándose contrariedades considerándose este con proceso normal pero que el gerente educativo debe tener un amplio conocimiento para

salvar los problemas que se presente entre dichas estamentos. Se ha demostrado que el estilo asertivo en la educación por parte de del directivo contribuí en forma más eficaz a resolver las controversias en los problemas organizacionales

#### 4.1.2.2 Dimensión 2: Mediación.

**Tabla 7**

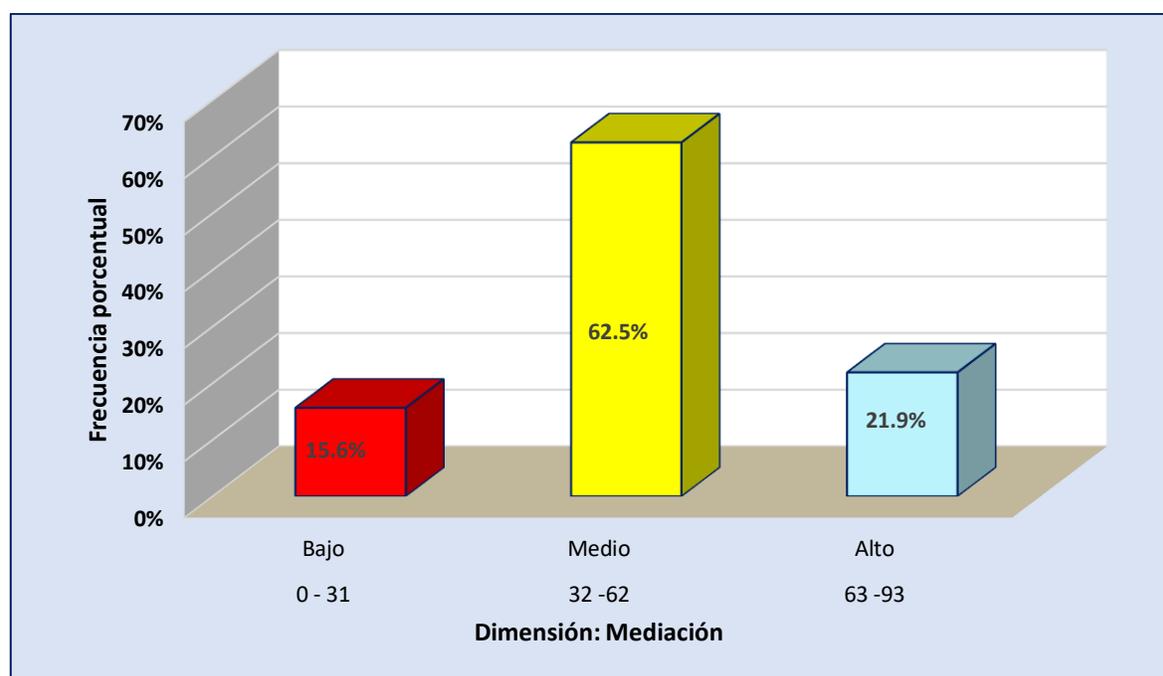
*Resultados por niveles de la mediación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 7	Bajo	4	12.5	12.5	4.0	32.1
8 - 14	Medio	15	46.9			
15 - 21	Alto	13	40.6			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable gestión de conflictos.*

**Figura 7.**

*Representación porcentual de la mediación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla N° 07 y figura N° 07 se observa que en la dimensión mediación de la gestión de los conflictos se observa que el 12.5% de los docentes se encuentran ubicadas en el nivel bajo, la mayoría relativa conformada por 46.9% se ubicaron en el nivel medio y el 40.6% ha obtenido un alto nivel. La media registrada fue de 12.5 puntos por lo que en forma general los docentes están ubicados en el nivel medio, las puntuaciones según el coeficiente de variación son homogéneas porque se ha registrado  $CV = 32.1\%$ . colinden con los estudios internacionales de Tuquerres (2018), manifiesta que con una muestra de 45 elementos, entre las conclusiones a las cuales arriba son las siguientes: Existen bajos niveles de aprendizaje como entidad organizada, por lo que no es posible hablar de un aprendizaje organizacional debidamente estructurado, dejándose que sí hay esfuerzos individuales y aislados para mejorar los aprendizajes, también se observa que no hay procesos de gestión del conocimiento, se muestra también que no existe la intención de aprender como cuerpo organizacional. Con respecto a la gestión del conocimiento y el aprendizaje como entidad no se observa ni siquiera intentos para tener una visión de organización inteligente que trasciende en el seno comunal lo cual retrasa el avance de la organización hacia un mundo globalizado y de competencias

### 4.1.2.3 Dimensión 3: Conciliación.

**Tabla 8**

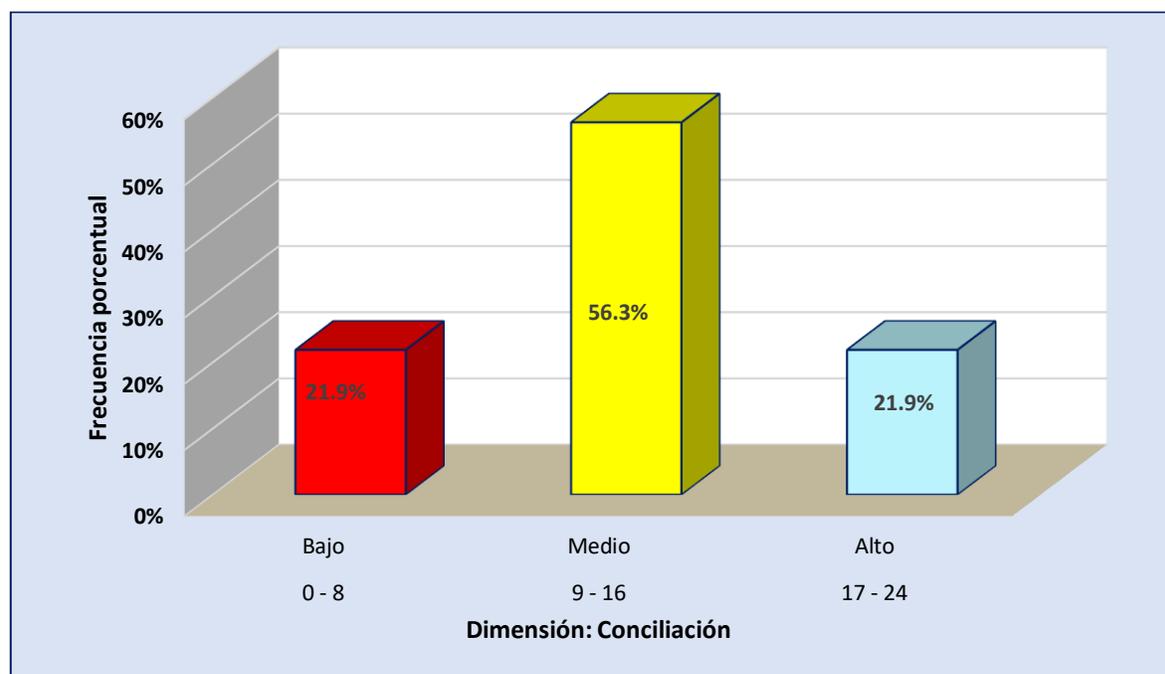
*Resultados por niveles de la conciliación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 - 8	Bajo	7	21.9	12.8	4.4	34.5
9 - 16	Medio	18	56.3			
17 - 24	Alto	7	21.9			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable gestión de conflictos.*

**Figura 8**

*Representación porcentual de la conciliación en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 08 y figura N° 08 observándose que en la dimensión conciliación de gestión de conflictos, la tabla 8, en ella se observa que el 21.9% de los docentes están registrando un nivel bajo, el 56.3% ha registrado un nivel medio y el 21.9% alcanzado un alto nivel, la desviación estándar oscila en torno a la media con el valor de 4.4 puntos y el coeficiente de variabilidad por haber alcanzado el valor de 34.5%, indica que las puntuaciones de esta dimensión se ubicaron en la categoría de la heterogeneidad. Estudios que coinciden con Sebastián (2018), demostrando que tuvo como propósito principal la determinación de la posible relación entre la inteligencia emocional y el estilo en la gestión de conflictos en los docentes de las II EE públicas de la RED 09 de la UGEL 6 de Lima, la hipótesis indique que hay relación

directa entre la inteligencia emocional y la gestión conflictiva de las entidades educativas indicadas. El diseño empleado fue el correlacional, la muestra fue de 105 docentes, entre las conclusiones más resaltantes tenemos: Hay relación directa entre la inteligencia emocional y de gestión de conflictos en las II EE de la jurisdicción antes planteada, pues el coeficiente de asociación fue de 0.499, considerada como una asociación débil pero directa. Hay relación entre la inteligencia emocional y la gestión de conflictos, se ha determinado un coeficiente de asociación de 0.422 considerándose como una relación débil pero directa. Existe relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de gestión competitiva de los docentes de las II EE indicadas con anterioridad y que dicha relación también, pero directa porque el coeficiente fue 0.476. Hay asociación entre la inteligencia emocional y el conflicto comprometida en los docentes de la jurisdicción indicada y que esta correlación es débil pero directa porque se ha obtenido un coeficiente de asociación 0.485. Hay relación directa entre la investigación y la gestión de conflicto en el estilo colaborador en los docentes seleccionados en la muestra y que esta correlación es débil y directa porque el valor de asociación fue de 0.443.

#### 4.1.2.4 Dimensión 4: Arbitraje.

**Tabla 9**

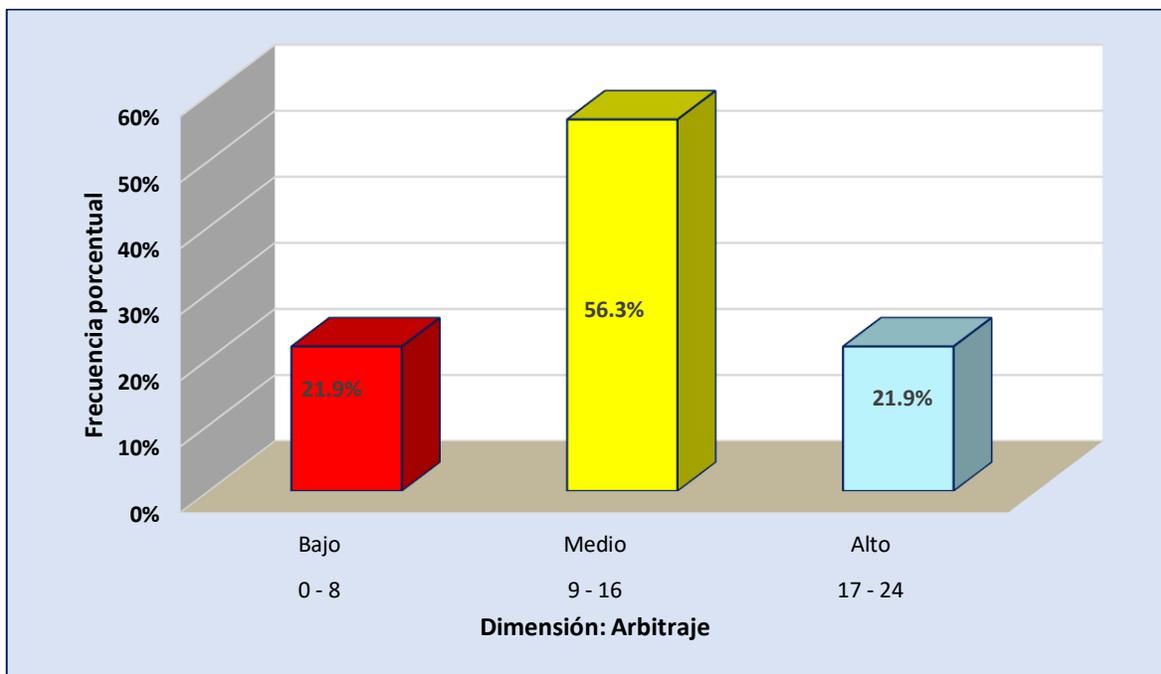
*Resultados por niveles del arbitraje en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 – 8	Bajo	7	21.9	12.9	4.3	33.3
9 – 16	Medio	18	56.3			
17 – 24	Alto	7	21.9			
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable gestión de conflictos.*

**Figura 9**

*Representación porcentual del arbitraje en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 09 y figura N° 09 se observa que con relación a la dimensión arbitraje también como dimensión de la gestión de conflictos, el 21.9% ha obtenido puntuaciones que corresponden a un bajo nivel, el 56.3% ha obtenido el nivel medio y el 21.9% registra puntuaciones que corresponden al nivel alto. El promedio registrado por los docentes en esta dimensión alcanzó el valor de 12.9 puntos por lo que también en forma general a los docentes les corresponde el nivel medio, la desviación estándar fluctuando con relación a la media con el valor de 4.3 puntos y como quiera que el coeficiente de variación es 33.3%, indica que se trata de puntuaciones que se ubican en la categoría de la heterogeneidad. Estos estudios se relacionan con la propuesta por Baldera (2018), El aprendizaje organizacional en la agencia 1 del banco de la nación Cajamarca no es buena, puesto que las puntuaciones que se han obtenido con muy

bajas. En la contrastación de la hipótesis se ha encontrado que el grado de correlación es considerable porque el coeficiente alcanzó a 0.736 con  $p = 0.033$ . La presente investigación incrementa el conocimiento en el aprendizaje organizacional lo cual constituye una buena herramienta para tomar decisiones en forma adecuada de acuerdo a los objetivos previstos.

#### 4.2. Resultados totales de las variables de estudio.

**Tabla 10**

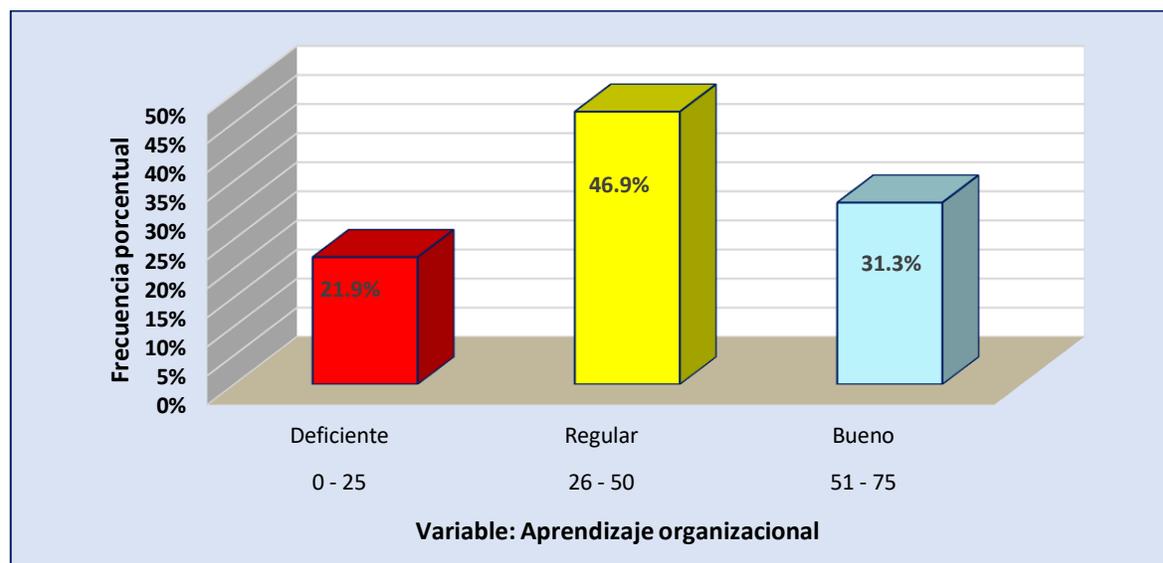
*Resultados por niveles en la variable del aprendizaje organizacional en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 – 25	Deficiente	7	21.9			
26 – 50	Regular	15	46.9			
51 – 75	Bueno	10	31.3	41.6	16.2	39.0
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional.*

**Figura 10**

*Gráfica porcentual de niveles del aprendizaje organizacional en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla N° 10 y figura N° 10 presentan resultados de la variable aprendizaje organizacional, los docentes en un 21.9% están ubicados en el nivel deficiente, el 46.9% registra puntuaciones que corresponden al nivel regular y el 31.3% ha registrado puntuaciones que se ubican en el nivel alto. El promedio que los docentes han obtenido en esta variable ha alcanzado el valor de 41.6 puntos, que se ubica en el intervalo 26-50 puntos del nivel regular, la desviación estándar alcanza el valor de 16.2 puntos y el coeficiente de variación registrado fue de 39.0% lo que expresa que las puntuaciones en esta dimensión están ubicadas en la categoría de la heterogeneidad. Coinciden con los aportes teóricos de Navarro (2018) acerca de las organizaciones inteligentes indica que Navarro (2018), las escuelas son organizaciones inteligentes con capacidad de aprender de su contexto, de sus errores, de las personas que la conforman y con ello, la calidad, actualización, enfoque, interés y capacidad de reacción de autoridades, docentes, personal administrativo y familias que reconstruyen día a día el potencial de desarrollo que le es significativo para la realización de la tarea que tienen encomendada: el aprendizaje.

**Tabla 11**

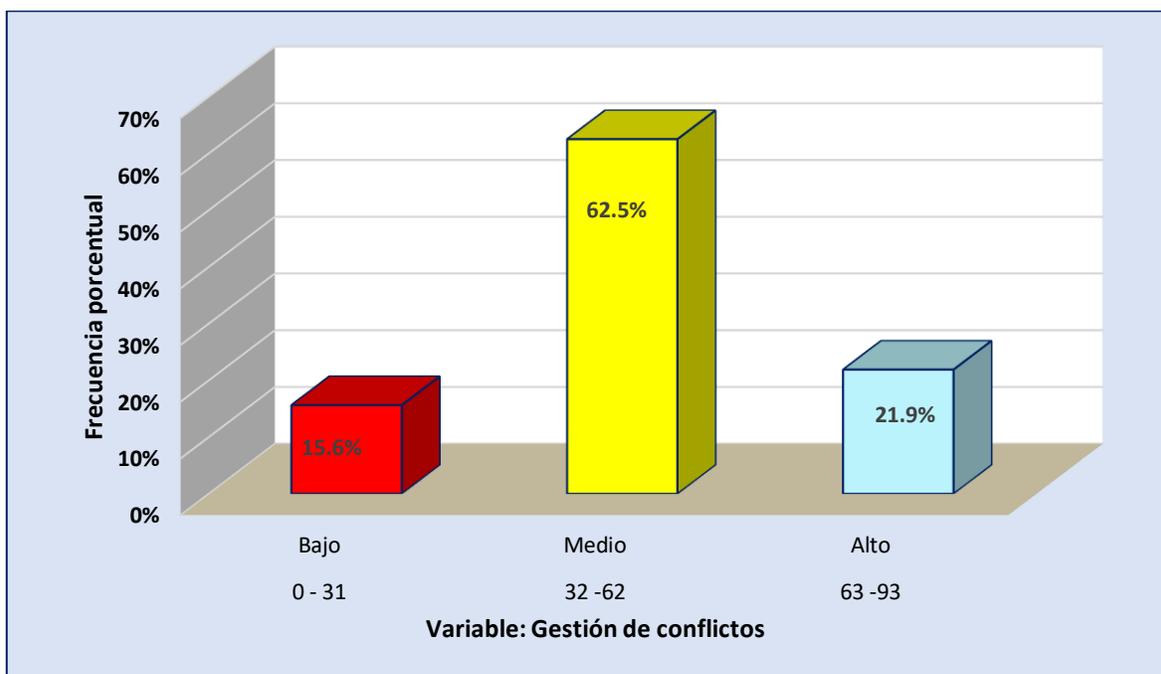
*Resultados por niveles de la gestión de conflictos en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*

Escala	Nivel	fi	f%	Media	DS	CV
0 – 31	Bajo	5	15.6			
32 -62	Medio	20	62.5			
63 -93	Alto	7	21.9	51.5	15.3	29.7
Total		32	100.0			

*Nota: Base de datos de la variable gestión de conflictos.*

**Figura 11**

*Representación porcentual de la gestión de conflictos en los docentes de la RED “Túpac Amaru”, 2019.*



## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla N° 11 y figura N° 11 se observa que en la variable gestión de conflictos observamos que el 15.6% de los docentes están ubicados en el nivel bajo, el 62.5% tienen puntuaciones que corresponden al nivel medio y el 21.9% ha registrado puntuaciones en el alto. El promedio de la variable obtenida por los docentes alcanzó a 51.5 puntos, el cual se encuentra ubicado en el intervalo 32-72 puntos correspondiéndole el nivel medio, la desviación estándar alcanza el valor de 15.3 puntos y como el coeficiente de variación obtuvo el valor de 29.7% se desprende que estas puntuaciones son homogéneas. Vigotsky (1979) indica que El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones; la información es importante, pero es más la forma en que se presenta y la función que juega la

experiencia del alumno y del estudiante. En el aprendizaje o la construcción de los conocimientos, la búsqueda, la indagación, la exploración, la investigación y la solución de problemas pueden jugar un papel importante.

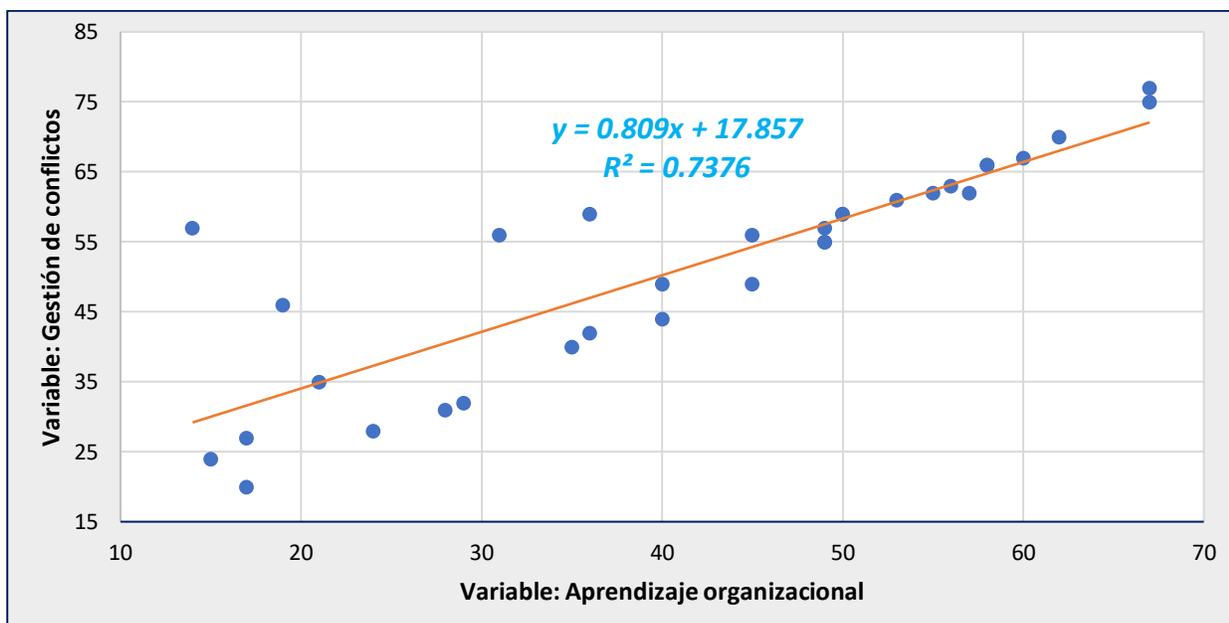
Tabla 12. Dispersión de las puntuaciones de las variables aprendizaje organizacional y gestión de conflictos en los docentes de primaria de la RED “Túpac Amaru”, 2019.

Aprendizaje organizacional	40	60	35	53	50	17	56	24	31	58	45	58	29	21	50	28	17	57	45	19	49	14	49	67	62	55	15	67	36	49	40	36
Gestión de conflictos	49	67	40	61	59	20	63	28	56	66	49	66	32	35	59	31	27	62	56	46	57	57	55	77	70	62	24	75	59	55	44	42

Nota: Matriz de datos de las variables aprendizaje organizacional y gestión de conflictos.

**Figura 12**

Gráfica de la dispersión de puntuaciones de las variables aprendizaje organizacional y gestión de conflictos.



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla anterior y la correspondiente gráfica representa la dispersión de las puntuaciones en el sistema cartesiano, todas las puntuaciones se encuentran en el primer cuadrante, por lo

tanto todos los puntos son positivos, en consecuencia de existir correlación se trataría de una correlación positiva, pues en la medida que aumenta la variable del aprendizaje organizacional también se incrementa la gestión de conflictos, por otro lado, observamos que el comportamiento de la línea de tendencia está determinada por la ecuación  $y = 0.809x + 17.857$  que también observamos que el coeficiente de determinación  $R^2 = 0.7376$  lo cual indica que el 73.76% de lo que acontezca en el aprendizaje organizacional influye en la variable de la gestión de conflictos, lo cual se interpreta como un alto impacto.

### 4.3. Resultados de la correlación entre Aprendizaje Organizacional y Gestión de Conflictos

**Tabla 13**

*Prueba de normalidad a nivel de dimensiones y de la variable*

Dimensiones y variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pensamiento sistémico	,124	32	,200 <sup>*</sup>	,946	32	,112
Dominio personal	,185	32	,007	,922	32	,024
Modelos mentales	,139	32	,121	,946	32	,112
Visión compartida	,168	32	,023	,922	32	,024
Trabajo en equipo.	,124	32	,200 <sup>*</sup>	,941	32	,079
Aprendizaje organizacional	,144	32	,089	,942	32	,087
Negociación	,131	32	,175	,968	32	,457
Mediación	,174	32	,015	,950	32	,146
Conciliación	,140	32	,112	,940	32	,076
Arbitraje	,137	32	,135	,938	32	,067
Gestión de Conflictos	,184	32	,008	,947	32	,120

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La tabla 13, representa la prueba de normalidad, como nuestra muestra es de 32 elementos, debemos asumir el criterio de los teóricos Shapiro-Wilk, en la columna de estos

teóricos que corresponde al nivel de significancia (Sig.), se observa que la mayor parte entre dimensiones y variables este valor de significancia es siempre mayor que 0.05 razón por la cual concordamos en que existe distribución normal, en consecuencia, durante el proceso de la contrastación de las hipótesis debemos hacer uso del coeficiente r de Pearson.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **5.1. Título:**

“Aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos”

#### **5.2. Fundamentación Teórica:**

En el contexto actual de las organizaciones, los conflictos son una parte inherente de las interacciones laborales debido a la diversidad de opiniones, valores, objetivos y personalidades de los empleados. Sin embargo, lo que distingue a las organizaciones exitosas es su capacidad para gestionar estos conflictos de manera eficaz, transformándolos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. La gestión de conflictos no solo implica resolver disputas, sino también aprender de ellas para prevenir futuros desacuerdos y mejorar el clima organizacional.

Argyris y Schön (1978), el aprendizaje organizacional implica la habilidad de una organización para crear, adquirir y transferir conocimientos, y modificar su comportamiento en función de esta nueva comprensión. Esta capacidad de aprender de las experiencias, incluidas las situaciones conflictivas, puede ser decisiva para la resolución de disputas y la creación de un entorno de trabajo más armónico.

Al integrar el aprendizaje organizacional en la gestión de conflictos, las organizaciones no solo pueden resolver disputas de manera más efectiva, sino que también pueden crear una cultura organizacional que valore la reflexión, la comunicación abierta y la mejora continua.

Nonaka y Takeuchi (1995), argumentan que el conocimiento organizacional es generado a través de un proceso continuo de conversión de conocimientos tácitos en

explícitos. Este proceso de sistematización del conocimiento es esencial cuando se trata de gestionar conflictos, ya que permite que las lecciones aprendidas sean compartidas y aplicadas por todos los miembros de la organización.

El propósito de esta propuesta es presentar un conjunto de mejoras basadas en los principios del aprendizaje organizacional que optimicen la gestión de conflictos dentro de las organizaciones. Se busca integrar el aprendizaje continuo y la retroalimentación como herramientas clave para transformar los conflictos en momentos de reflexión y crecimiento, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional más resiliente y colaborativa. A través de la implementación de estas estrategias, las organizaciones podrán no solo gestionar los conflictos de manera más eficaz, sino también fomentar un ambiente de trabajo positivo y dinámico, en el que cada desafío sea una oportunidad para el aprendizaje colectivo.

### **5.3.Objetivos:**

#### **5.3.1. Objetivo general**

Determinar el conocimiento del aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.

#### **5.3.2. Objetivo específico:**

Conseguir la incorporación de la propuesta de mejora “Aprendizaje Organizacional para mejorar la Gestión de Conflictos”, en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia

de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.

Desarrollar competencias de una cultura organizativa en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019. para fortalecer los conocimientos en gestión de conflictos.

Evaluar la Propuesta de Mejora acerca del aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.

#### 5.4. Estrategias del proyecto:

La distribución de las actividades seleccionadas está en función al tiempo, responsables, estrategias y recursos necesarios para la ejecución de la propuesta de mejora, y que se especifica en la tabla:

##### *Metodología para la ejecución de la propuesta de mejora*

Actividad	Responsable	Estrategias	Recursos	Cronograma
Incorporación de la propuesta de mejora “Aprendizaje Organizacional para mejorar la Gestión de Conflictos”, en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región	Responsable de la investigación y Equipo Directivo de las IE.	Sustentar, sensibilizar y solicitar la incorporación de la propuesta de mejora del proyecto en las Instituciones Educativas que conforman la RED “Túpac Amaru”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto multimedia</li> <li>• Dípticos</li> </ul>	Del 02-06-19 al 28-06-19

Cajamarca, 2019.				
Jornadas de sensibilización en resolución de conflictos y comunicación asertiva a los docentes y estudiantes en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.	Responsable de la investigación y un responsable de la institución educativa	Capacitación crítica reflexiva para el manejo de conflictos de manera eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Papel bond</li> <li>• Plumones</li> <li>• USB</li> </ul>	Del 01-07-19 al 31-07-19
Taller de aprendizaje en comunidades de práctica para la gestión de conflictos a los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.	Responsable de la investigación y un responsable de la institución educativa	Capacitación para fomentar las comunidades de práctica dentro de las instituciones para que compartan experiencias y soluciones a conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Papel bond</li> <li>• Plumones</li> <li>• USB</li> </ul>	Del 01-08-19 al 31-08-19
Taller de aprendizaje para fomentar una cultura de aprendizaje abierto y la gestión constructiva de conflictos en los del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.	Responsables de la Investigación Especialista de UGEL-SAN IGNACIO	Capacitación para promover una cultura organizacional que vea los conflictos no como amenazas sino como oportunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Platos de la zona</li> <li>• Están de promociones de alimentos</li> </ul>	Del 01-09-19 al 30-09-19
Evaluar la propuesta de Mejora en el desarrollo de competencias de una cultura de aprendizaje organizacional para la mejora en la gestión de conflictos a los docentes	Responsable de la investigación y Equipo Directivo IE. N°	Jornadas de reflexión y evaluación de la Propuesta de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Papel bond</li> <li>• Plumones</li> <li>• USB</li> </ul>	Al finalizar cada actividad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 28-10-19</li> <li>• 31-10-19</li> <li>• 31-10-19</li> </ul>

del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019.	82740.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30-10-19</li> <li>• 28-10-19</li> </ul>
---	--------	--	--	--

### **Metodología:**

La propuesta de mejora incluye muchos aspectos del Aprendizaje de sistemas de la educación como una pregunta central que sirve como punto de partida, trabajo en equipo, investigación y síntesis, y un auténtico producto de aprendizaje. En este caso la pregunta central es ¿Cómo podemos utilizar procesos del aprendizaje organizacional y manejo de conflictos como comunidades que aprenden?

El producto final es un portafolio denominado “Guía hacia el manejo de conflictos” La elaboración de este portafolio está conceptualizado como un proceso recursivo que sirve como base para todas las sesiones. Por su naturaleza como producto útil y contextualizado en la realidad de cada director, sus contenidos son flexibles, pero deben cumplir con las siguientes características:

- Es una compilación de herramientas, estrategias y propuestas que unen las buenas prácticas a la realidad particular de cada director.
- Es un “documento vivo” y no una lista de cosas para cumplir en un sentido administrativo.
- El proceso de elaboración debe generar valor para el director y su comunidad educativa.
- El producto final mostrará un nivel de logro en relación a los principales indicadores de la unidad.

La metodología de las sesiones de aprendizaje está basada en las buenas prácticas pedagógicas. En este sentido las sesiones se caracterizan por tener:

- Objetivos claros y medibles que siempre son compartidos con los participantes
- Actividades de aprendizaje alineados con estos objetivos

- Frecuentes evaluaciones formativas que muestran el nivel de logro en los objetivos y también que guarden relación estrecha con el producto final
- El aprendizaje siempre parte de las experiencias, fortalezas, y necesidades de los participantes

### Competencias, Capacidades, Indicadores:

<i>Competencias:</i>	<i>Capacidades:</i>	<i>Indicadores:</i>	<i>Comentario:</i>
<p><i>Acompaña y evalúa el desempeño del docente desde su rol de líder pedagógica, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos</i></p>	<p>Comprenda, organiza y ejecuta los procesos del aprendizaje organizacional de la práctica docente en el ejercicio de liderazgo pedagógico</p>	<p>-Demuestra conocimiento sobre las 9 competencias profesionales que plantea el Marco del Buen Desempeño Docente.</p> <p>-Conoce las características y exigencias de una estrategia de aprendizaje organizacional de la práctica pedagógica.</p> <p>-Explica la importancia del aprendizaje organizacional para el manejo de conflictos</p> <p>-Organiza el proceso aprendizaje organizacional del desempeño pedagógico en su IE, involucrando a los propios docentes en el proceso de implementación</p> <p>-Elabora participativamente instrumentos y estrategias de aprendizaje organizacional en el manejo de conflictos</p> <p>-Diseña procesos de manejo de conflictos y adaptación de las prácticas pedagógicas pertinente al MBDD, a las demandas del currículo y a las diferentes necesidades de sus estudiantes.</p> <p>-Diseña estrategias viables de manejo de conflictos a las prácticas pedagógicas en su institución educativa</p> <p>-Domina técnicas y procedimientos para elaborar informes de monitoreo.</p>	<p>El monitoreo es la base de cualquier proceso de acompañamiento y/o evaluación. También es importante señalar que la instalación de una cultura de monitoreo saludable es el reto más difícil que van a encontrar la mayoría de directores en relación a los contenidos de este módulo.</p> <p>Como tal, la preparación y ejecución del monitoreo son los temas claves del producto final. Sin una cultura de monitoreo es imposible avanzar hacia el acompañamiento y evaluación.</p> <p>Cabe recalcar la importancia del protagonismo de los docentes en establecer programas de monitoreo, y como consecuencia, es de suma importancia ver cómo los directores pueden cultivarlo.</p>
	<p>Comprenda, organiza y ejecuta los procesos de acompañamiento</p>	<p>-Conoce y describe la estrategia de manejo de</p>	<p>Se verá la relación entre monitoreo y acompañamiento, y las ventajas y</p>

	<p>docente para el ejercicio del liderazgo pedagógico</p>	<p>conflictos manera pertinente al marco técnico y normativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Explica la importancia del manejo de conflictos para los procesos de mejora de procesos de enseñanza y aprendizaje</li> <li>-Relaciona la estrategia de manejo de conflictos pedagógico en referencia al currículo escolar y al MBDD.</li> <li>-Maneja criterios, estrategias e instrumentos para el análisis del manejo de conflictos base a evidencias</li> <li>-Maneja estrategias de retroalimentación formativa al docente a partir de la observación y análisis de su práctica pedagógica.</li> <li>-Diseña estrategias viables para el desarrollo de una estrategia manejo de conflictos del desempeño de su personal docente.</li> <li>-Adapta y contextualiza instrumentos y estrategias de manejo de conflictos de la práctica docente de manera participativa.</li> </ul>	<p>desventajas de diferentes modelos de acompañamiento para que el director pueda identificar las estrategias que son más viables para su entorno.</p> <p>También se verán estrategias de recolección, organización, y comunicación de evidencias de monitoreo para su uso formativo con docentes con el fin de mejorar su desempeño pedagógico. Hay muchos vínculos para explorar con las habilidades interpersonales visto en otros módulos.</p>
	<p>Desarrolla proceso de evaluación y autoevaluación del desempeño del docente basados en evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formula criterios para la evaluación y autoevaluación de la práctica docente basados en el MBDD. manejo de conflictos</li> <li>-Fórmula y/o adecua instrumentos de evaluación formativa de la práctica pedagógica manejo de conflictos</li> <li>-Planifica estrategias y oportunidades para la autoevaluación continua de la práctica pedagógica en su institución educativa manejo de conflictos</li> <li>-Propone planes, condiciones y estrategias de heteroevaluación e Inter evaluación del manejo de conflictos</li> </ul>	<p>Considerando el contexto nacional, el aspecto formativo de la evaluación y su uso para fomentar aprendizaje en la comunidad educativa son los enfoques de esta parte de la unidad. La idea es asegurar que los directores tengan muy claro la distinción entre monitoreo, acompañamiento y evaluación; así también proveer las estrategias para el uso de la evaluación dentro del mismo colegio.</p>

## LISTA GENERAL DE LOS TALLERES

<b>Taller 1</b>	<b>Taller 2</b>	<b>Taller 3</b>	<b>Taller 4</b>	<b>Taller 5</b>
<p><u>Objetivos:</u> Creación de comunidad, rescate de conocimientos previos e identificación de preguntas.</p> <p>Identificar barreras para implementar MAE en el colegio</p> <p>Vincular el propósito de MAE a la creación de comunidades de aprendizaje</p> <p><u>Productos:</u> Definición inicial de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con un banco de preguntas de los participantes para referencia durante el taller.</p> <p>Una lista de barreras que enfrentan los directores para implementar MAE para referencia durante el taller.</p> <p>Reflexión inicial: ¿Cómo crees que MAE puede ayudar a crear una</p>	<p><u>Objetivos:</u> Generar estrategias para propiciar condiciones para implementar el MAE en la escuela.</p> <p>2. Vincular el propósito del monitoreo con la visión del colegio.</p> <p><u>Productos:</u> 1. Cuadro de doble entrada con estrategias y condiciones 2. Opciones de productos auténticos: slogan, mural de historias en el ascensor, discurso de elevador, Boletín del IE, diseño de un taller de reflexión</p>	<p><u>Objetivos:</u> Conceptualizar y diferenciar el aprendizaje organizacional de la supervisión.</p> <p>Comunicar eficazmente el propósito e importancia del MAE</p> <p>Analizar las ventajas, desventajas e implicaciones de distintos modelos de monitoreo.</p> <p><u>Productos:</u> Cuadro comparativo entre monitoreo y supervisión (definición, propósito, protagonista, etc)</p> <p>Opciones de productos auténticos: slogan, mural de historias en el ascensor, discurso de elevador, Boletín del IE, diseño de un taller de reflexión</p> <p>Cuadro de doble entrada (ventajas, desventajas/director como monitor, monitoreo entre pares)</p>	<p><u>Objetivos:</u> Construir a partir de diversas fuentes instrumentos alineados al propósito que permiten retroalimentar la práctica docente.</p> <p>Promover espacios de participación activa para planificar e implementar el monitoreo.</p> <p><u>Productos:</u> Matriz de construcción de instrumentos y elaboración de un instrumento dado un caso.</p> <p>Cronograma con agenda y estrategias que podría incluir elementos como planes para talleres, análisis de estrategias concretas, dinámicas, etc.</p>	<p><u>Objetivos:</u> Relacionar las implicancias del Monitoreo con la Gestión por Procesos.</p> <p>Identificar los aportes del Monitoreo para la transformación del colegio en una organización que aprende</p> <p><u>Productos:</u> Mapa de procesos del colegio, ubicando MAE dentro del mismo.</p> <p>Reflexión utilizando el mapa mencionado arriba.</p>

comunidad de aprendizaje?				
<b>Taller 6</b>	<b>Taller 7</b>	<b>Taller 8</b>	<b>Taller 9</b>	<b>Taller10</b>
<p><u>Objetivos:</u> Describir las características esenciales de acompañamiento, incluyendo su propósito y sus momentos claves</p> <p><u>Productos:</u> Un documento didáctico de max. media página que sirve para explicar a docentes el proceso de acompañamiento, sus actores, y sus momentos claves</p>	<p><u>Objetivos:</u> Analizar la relación entre monitoreo y acompañamiento</p> <p>Crear instrumentos para apoyar el proceso del acompañamiento</p> <p><u>Productos:</u> Elaboración de un gráfico que muestra la relación entre monitoreo y acompañamiento</p> <p>Con datos recaudados de una visita de monitoreo (brindado por el tallerista) elaboración de un documento en preparación para la reunión de acompañamiento (preguntas, datos relevantes, etc)</p>	<p><u>Objetivos:</u> Identificar y aplicar las estrategias de comunicación y habilidades personales que son aplicables al acompañamiento</p> <p><u>Productos:</u> Lluvia de ideas identificando las estrategias de comunicación y habilidades personales que son aplicables al acompañamiento</p> <p>Juego de roles en que los participantes rotan entre acompañante, acompañado y observador dado un contexto por el tallerista</p>	<p><u>Objetivos:</u> Identificar y aplicar las estrategias de comunicación y habilidades personales que son aplicables al acompañamiento</p> <p><u>Productos:</u> Juego de roles en que los participantes rotan entre acompañante, acompañado y observador dado un contexto por el tallerista</p> <p>Autoevaluación y reflexión: hasta qué punto estoy aplicando las habilidades interpersonales y estrategias de comunicación identificados en el taller anterior?</p>	<p><u>Objetivos:</u> Exposición del producto final del portafolio denominado “Guía hacia el manejo de conflictos”</p> <p><u>Productos:</u> Portafolio</p> <p>Autoevaluación y reflexión: La elaboración de este producto es un recurso que sirve como base para la solución de conflictos.</p>

## 5.5. Logros esperados

Se espera obtener la incorporación de la propuesta de mejora “Aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos”

Se espera desarrollar competencias en aprendizaje organizacional en los 32 docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019, para una eficiente gestión de conflictos, aplicando las estrategias, a través de la propuesta de mejora

Se espera evaluar la propuesta de mejora en el desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional en los 32 docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, 2019 para conocer los resultados de la mejora en la gestión de conflictos.

#### **5.6. Beneficios**

32 docentes que aplican estrategias de un aprendizaje organizacional para una mejor gestión de conflictos en la escuela para una mejor convivencia.

Personal educativo con mejor desempeño en sus funciones en el desarrollo de las diversas actividades pedagógicas desde una buena cultura organizativa

Evaluación oportuna al finalizar cada actividad presentada en la propuesta de mejora implementado en la institución educativa de la RED, lo que permitió superar deficiencias en la gestión de conflictos.

#### **5.7. Presupuesto**

El presupuesto para la ejecución de la propuesta de mejora fue por parte del investigador

#### **5.8. Evaluación**

La evaluación es formativa.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe relación directa, muy alta y significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019 según los resultados de la prueba estadística de contraste r Pearson registrado  $r_s = 0.859$  con  $p = 3.1999E-10$ .
2. Los resultados por dimensiones demuestran que la dimensión pensamiento sistémico se encuentra en un nivel bueno un (40.6%). La dimensión dominio personal se encuentra en un nivel regular (46.9 %). La dimensión modelos mentales se encuentra en un nivel regular (59.4%). La dimensión visión compartida se encuentra en un nivel regular (46.9%). La dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel regular en un (40.6%). La dimensión negociación se encuentra en un nivel medio (65,6%). La dimensión mediación se encuentra en un nivel medio (46.9%). La dimensión conciliación se encuentra en un nivel medio (56.3%). La dimensión arbitraje se encuentra en un nivel medio (56,3%).
- 3 Los resultados demuestran que los objetivos se han cumplido y la hipótesis ha sido confirmada.

## **SUGERENCIAS**

- 1.-** A los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del Distrito de San José de Lourdes, a mejorar de manera sustancial el nivel del aprendizaje organizacional porque se encuentran en el nivel regular.
  
- 2.-** A los directivos de las II EE del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” del distrito de san José de Lourdes de la provincia de san Ignacio a tomar conciencia en planificar en los documentos de gestión para mejorar los niveles del aprendizaje organizacional por la razón expuesta en la primera recomendación.
  
- 3.-** A las autoridades de la UGEL de san Ignacio a programar eventos de capacitación en aprendizaje organizacional porque es de vital importancia para que las instituciones se fortalezcan el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas del Distrito de San José de Lourdes
  
- 4.-** Utilizar los hallazgos de la investigación sobre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos como base para diseñar políticas educativas locales que aborden estos temas de manera estructural. Esto podría incluir la creación de planes de desarrollo institucional que alineen las dimensiones de aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos con los objetivos educativos regionales y nacionales.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Agotegaray, A. (2016). *El aprendizaje en las organizaciones*. 5–42.  
[https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2017/08/1\\_agotegaray\\_riim64\\_65.pdf](https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2017/08/1_agotegaray_riim64_65.pdf)
- Alzate, R. (2012). *Teoría del conflicto*.  
<https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>
- Arbaiza, L. (2017). *¿En qué consiste el aprendizaje organizacional?*  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286-noticia/>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective."*  
Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aso, U. (2015). *Las 6 principales fases de la mediación*.  
<https://psicologiaymente.com/social/fases-mediacion>
- Barcelo, J. (2016). *¿Qué es una organización inteligente?* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/que-es-una-organizacion-inteligente/#:~:text=Las Organizaciones Inteligentes son aquellas,desarrollar la capacidad de crear.>
- Barraza, A. (2007). Apuntes sobre Metodología de la Investigación Confiabilidad.  
*Universidad Pedagógica de Durango*, 6, 6–10.
- Bernal, Cesar. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera).  
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Metodologia>
- Bernal, César. (2010). *Ejemplos de justificación teórica, práctica y metodológica*.  
<https://www.soloejemplos.com/ejemplos-de-justificacion-teorica-practica-y-metodologica/>
- Bruning, R. H., Schraw, G. J., Norby, M. M., Ronning, R. R., Sánchez Baidés, J., & Bueno Álvarez, J. A. (2005). *Psicología cognitiva y de la instrucción*.
- Cabrera, S. (2018). *Gestión de conflictos y factores psicológicos del clima laboral, en la Institución Educativa CAP. FAP José Quiñones Gonzales de Pisco, año 2018*

- [Universidad Enrique Guzmán y Valle].  
[http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4479/TM\\_CE-Ev\\_C12\\_2019 - Cabrera Valencia Susana Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4479/TM_CE-Ev_C12_2019_-_Cabrera_Valencia_Susana_Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cano, A. (2006). *Estrategias de gestión: La negociación* (p. 12).  
[http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema\\_1\\_estretegias\\_de\\_gestion\\_la\\_negociacion.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf)
- Codina, A. (2006). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*.  
<https://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias*. 13. <https://www.mendeley.com/reference-manager/library/all-references>
- Delgado, P. (2019, September). *Teoría del aprendizaje social*. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social>
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. 4. <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- Feral, Z. (2018). *Niveles de conflicto*. [https://www.ehowenespanol.com/tres-niveles-de-conflicto\\_13179469/](https://www.ehowenespanol.com/tres-niveles-de-conflicto_13179469/)
- Flores, M. (2018). *Dimensiones de la autoestima*.  
[https://www.academia.edu/11363728/DIMENSIONES\\_DEL\\_AUTOESTIMA](https://www.academia.edu/11363728/DIMENSIONES_DEL_AUTOESTIMA)
- García-del-Junco, J., & Dutschke, G. (2007). *Las organizaciones con capacidad de aprendizaje*. 18.  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16089/file\\_1.pdf;jsessionid=0CC36525338111AA0C60AFB01A302B71?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16089/file_1.pdf;jsessionid=0CC36525338111AA0C60AFB01A302B71?sequence=1&isAllowed=y)
- Garzón, M., & Fisher, A. (n.d.). *Aprendizaje Organizacional*. Retrieved November 18, 2020, from [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo1.pdf)
- Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar* [Universidad de Carabobo].  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2080/bgomez.pdf?sequence=1>

- Hernández, G. (2012). *Manual de Gestión y Resolución de Conflictos*.  
<http://www.inclusionyequidad.org/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Isaza, J. (n.d.). *Hacia una definición de conflicto*. Retrieved November 21, 2020, from  
<https://www.prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/isaza.pdf>
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo y el aprendizaje* (Paidós (ed.)).  
[https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)
- Ley, E. (2011). *El aprendizaje organizacional: Una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento a la visión del tema*. 11. <https://www.eumed.net/rev/japon/12/elt.pdf>
- Lisa, N. (2019). *¿Qué es la Teoría del conflicto?* <https://www.greelane.com/es/ciencia-tecnología-matemáticas/ciencias-sociales/conflict-theory-3026622/>
- Lorenzo, P. (2001). Principales teorías sobre el conflicto social. *Norba. Revista de Historia*, 237–253. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-PrincipalesTeoriasSobreElConflictoSocial-241031 \(3\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-PrincipalesTeoriasSobreElConflictoSocial-241031%20(3).pdf)
- Malpica, Á. (2015). *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente* [Universidad de Carabobo].  
<https://www.google.com/search?q=Álvaro%2C+M.+%282015%29.+Manejo+de+conflicto+del+gerente+educativo+y+su+incidencia+en+la+satisfacción+laboral+del+docente&oq=Álvaro%2C+M.+%282015%29.+Manejo+de+conflicto+del+gerente+educativo+y+su+incidencia+en+la+satisfacción+labo>
- Monje, C. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno, E. (2013). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis: Delimitación del problema de investigación*. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/delimitacion-del-problema-de.html>

- Orbegoso, P. (n.d.). *Teoría cognitiva y sus representantes*. Retrieved November 15, 2020, from [https://tauniversity.org/sites/default/files/teoria\\_cognitiva\\_y\\_sus\\_representantes.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/teoria_cognitiva_y_sus_representantes.pdf)
- Palomimo, O. (2019). *Resumen de la teoría de piaget - Psicología - UNC - StuDocu*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-de-cajamarca/psicologia/resumenes/resumen-de-la-teoria-de-piaget/3140447/view>
- Raya, H. (2018). *Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016* [Universidad Cesar Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya\\_PH.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya_PH.pdf?sequence=1)
- Robinson, S. P. (2008). *Gestión de conflictos: Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Romo, A., & Ledesma, M. (2014). El enfoque sociocultural del aprendizaje de vygotsky. *Revista Venezolana de Educación, Vol 5*(Núm 13.), 41–44. <https://doi.org/10.1116/1.569753>
- Salkind, N. (1998). *Metodos de Investigacion*. 210–211.
- Sánchez, L. (2016). *Teoría de la motivación de Maslow aplicado al comportamiento organizacional*. <http://formacionaudiovisual.blogspot.com/2016/04/teoria-de-la-motivacion-de-maslow.html>
- Schunk, D. H. (2012). *Teorías del aprendizaje*.
- Scribd. (2011). *Concepto de aprendizaje según autores*. <https://es.scribd.com/document/331461609/Concepto-de-Aprendizaje-Segun-Sus-Autores>
- Sebastian, G. (2017). *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima* [Universidad Nacional Enrique Guzman y Valle]. [http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM\\_CE-Ge\\_3125\\_S1\\_-\\_Sebastian\\_Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM_CE-Ge_3125_S1_-_Sebastian_Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Graziano, G., & Rueda, V. (2010). *Desarrollo del liderazgo y aprendizaje organizacional* (Vol. 101, Issue 24). [www.giulianimarketing.pro.br](http://www.giulianimarketing.pro.br)

Triglia, A. (n.d.). *La Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura*. Retrieved May 26, 2020, from <https://psicologiaymente.com/social/bandura-teoria-aprendizaje-cognitivo-social>

Túquerres, M. (2016). *Aprendizaje organizacional para el diseño de un modelo estratégico de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector de manufactura en la provincia de Pichincha* [Universidad Simón Bolívar, sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5332/1/T2076-MBA-Tuquerres-Aprendizaje.pdf>

Unid. (n.d.). *Teorías del aprendizaje*.

Universidad.de.Valencia. (2018). *El aprendizaje por descubrimiento de Bruner*. Univsersidad.Internacional.de.Valencia. <https://www.universidadviu.com/el-aprendizaje-por-descubrimiento-de-bruner/>

Yurgaqui, A. (n.d.). *La conciliación como medio alternativo de solución de conflictos*. <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/la-conciliacion-como-medio-alternativo-de-solucion-de-conflictos.aspx>

## APÉNDICES Y ANEXOS

Matriz de datos del aprendizaje organizacional

**Cuadro 4.** *Matriz del aprendizaje organizacional*

No	Pensamiento Sistémico	Dominio personal	Modelos mentales	Visión compartida	Trabajo en equipo	Aprendizaje organizacional
1	9	8	7	8	8	40
2	13	12	10	12	13	60
3	8	7	6	7	7	35
4	12	10	9	11	11	53
5	10	10	9	10	11	50
6	4	3	3	3	4	17
7	12	11	10	11	12	56
8	5	5	4	5	5	24
9	7	6	5	6	7	31
10	13	11	10	12	12	58
11	10	9	8	9	9	45
12	13	11	10	12	12	58
13	6	6	5	6	6	29
14	5	4	4	4	4	21
15	12	10	9	10	9	50
16	6	5	5	6	6	28
17	4	3	3	3	4	17
18	13	11	10	11	12	57
19	10	9	8	9	9	45
20	4	4	3	4	4	19
21	9	10	9	10	11	49
22	3	3	2	3	3	14
23	11	10	8	10	10	49
24	15	13	12	13	14	67
25	14	12	11	12	13	62
26	12	11	9	11	12	55
27	3	3	3	3	3	15
28	15	13	12	13	14	67
29	8	7	6	7	8	36
30	11	10	8	10	10	49
31	9	8	7	8	8	40
32	8	7	6	7	8	36

**Cuadro 5. Matriz de datos de la gestión de conflictos**

No	Negociación	mediación	Conciliación	Arbitraje	Gestión de conflictos
1	14	11	11	13	49
2	17	17	17	16	67
3	10	10	10	10	40
4	16	15	16	14	61
5	15	15	15	14	59
6	5	5	5	5	20
7	16	16	16	15	63
8	7	7	7	7	28
9	9	14	15	18	56
10	17	16	17	16	66
11	13	11	13	12	49
12	17	16	17	16	66
13	8	8	8	8	32
14	11	6	12	6	35
15	15	15	15	14	59
16	8	8	8	7	31
17	9	8	5	5	27
18	14	16	17	15	62
19	13	13	13	17	56
20	11	12	5	18	46
21	15	14	15	13	57
22	16	15	14	12	57
23	14	14	14	13	55
24	20	19	20	18	77
25	18	17	18	17	70
26	16	15	16	15	62
27	10	4	4	6	24
28	19	19	19	18	75
29	18	10	11	20	59
30	14	14	14	13	55
31	11	11	11	11	44
32	11	10	11	10	42

## ENCUESTA PARA MEDIR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

### título de la investigación

el aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac amaru, distrito de san José de Lourdes, provincia de san Ignacio, región Cajamarca, año 2019

#### I. DATOS PERSONALES.

Edad.....(En Años) Condición laboral :.....

#### II. INSTRUCCIONES.

Estimado colega, a continuación, te presentamos un cuestionario que consta de 25 ítems, al cual te pedimos leer cada uno de los ítems y según tu propia percepción le otorgues el valor correspondiente marcando con una (X) la alternativa que, según tu criterio se ajusta más a la realidad, para ello ten presente la siguiente escala:

Nunca (0)                  A Veces (1)                  Casi siempre (2)                  Siempre (3)

#### III. CUERPO DE LA ENCUESTA.

N°	ITEMS	PUNTAJE			
		0	1	2	3
	<b>Dimensión 1: PENSAMIENTO SISTEMICO</b>				
1	Escucho y respeto la opinión de mis colegas o compañeros de la IE				
2	Procuro mejorar mis destrezas personales en función de los intereses de la IE				
3	Promuevo ponerme de acuerdo con mi equipo de trabajo.				
4	Participo en la generación de ideas novedosas en mi equipo de trabajo.				
5	Promuevo el aporte con ideas originales que permitan resolver los problemas institucionales				
	<b>Dimensión 2: DOMINIO PERSONAL</b>				
6	Considero que mi nivel profesional es el adecuado en el desempeño de mi función docente				
7	Expreso con ecuanimidad y soltura mis ideas a nivel de equipo o de la IE.				

8	Hago en forma continua una reflexión sobre mi ejercicio profesional antes, durante y después de haber desarrollado mi actividad pedagógica.				
9	Apoyo la labor de mis colegas de trabajo cuando veo que lo requieren y contribuyo a la solución de problemas de índole académico o institucional.				
10	Organizo mi tiempo en forma adecuada				
	<b>Dimensión 3: MODELOS MENTALES</b>				
11	Expreso y demuestro conocer los temas que desarrollo tanto a nivel institucional como en el desarrollo de mis sesiones de aprendizaje.				
12	Propicio la generación de nuevas propuestas a nivel personal, de equipo e institucional.				
13	Motivo a mis colegas generar modelos mentales relacionados con el quehacer educativo en la institución.				
14	Expongo los paradigmas negativos en los diversos niveles que existentes que contribuyan a mejorar la práctica docente.				
15	Obtengo información oportuna acerca de los nuevos paradigmas educativos				
	<b>Dimensión 4: VISIÓN COMPARTIDA</b>				
16	Conozco plenamente la visión de la institución.				
17	Participo en forma activa para alcanzar la visión de mi institución.				
18	Contribuyo con eficacia en las actividades institucionales en pro de la consecución de metas y objetivos.				
19	Genero opinión válida en favor de las acciones y estrategias que permitan el desarrollo de la IE.				
20	Siempre me identifico en forma plena con los intereses de la institución donde laboro.				

	<b>Dimensión 5: APRENDIZAJE EN EQUIPO</b>				
21	Tomo parte activa en intercambio de ideas o diálogos acerca de la problemática institucional.				
22	Genero mis propios aprendizajes y los comparto en equipo y a nivel institucional				
23	Genero dentro de mi institución la imagen para conceptuar a un futuro cercano alcanzar a ser una organización inteligente.				
24	Procuró y actúo para que mi institución aprenda como un cuerpo organizado.				
25	Propongo acciones que nos permitan aprender como un cuerpo organizado.				

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

### 1. Descripción

Características generales	Descripción básica
Nombre del Instrumento	Encuesta para medir el aprendizaje organizacional
Dimensiones investigativas que mide	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento sistémico</li> <li>- Dominio personal.</li> <li>- Modelos mentales</li> <li>- Visión compartida.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
Total, de ítems a medir	25 ítems tipo estructurado
Puntuaciones	0, 1, 2 y 3
Valor total del cuestionario	Mínimo: 0, Máximo: 75
Tipo de administración	Aplicación remota
Tiempo de administración	30 minutos
Autor	José Ronald Saucedo Carrión
Fecha de elaboración	Octubre de 2019.
Constructo a evaluar	Aprendizaje organizacional
Área de aplicación	Pedagógica (Docentes)
Soporte instrumental	Instrumento, laptop e internet
Unidad de análisis	Docentes
Nº de elementos a administrar	32 docentes del nivel primario

### 2. Baremación dimensional

Dimensión	Ítems	Total Ítems	Valor total ítems	Escala	Valoración
Pensamiento sistémico	1 - 5	5	15	0 - 5 6 - 10 11 - 15	Deficiente. Regular. Bueno
Dominio personal	6 - 10	5	15	0 - 5 6 - 10 11 - 15	Deficiente. Regular. Bueno
Modelos mentales	11 - 15	5	15	0 - 5 6 - 10 11 - 15	Deficiente. Regular. Bueno
Visión compartida	16 - 20	5	15	0 - 5 6 - 10 11 - 15	Deficiente. Regular. Bueno
Trabajo en equipo	21 - 25	5	15	0 - 5 6 - 10 11 - 15	Deficiente. Regular. Bueno

### 3. Baremación general

Variable	Ítems	Total, Ítems	Valor total	Escala	Valoración
Aprendizaje organizacional	1 - 25	25	Min. 0 Max. 75	0 – 25 26 – 50 51 - 75	Deficiente. Regular. Bueno

***Confiabilidad por el alfa de Cronbach del cuestionario del aprendizaje organizacional.***

Autores:

Br. José Ronald Saucedo Carrión

*Título de la investigación: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019.”*

No	ít1	ít2	ít3	ít4	ít5	ít6	ít7	ít8	ít9	ít10	ít11	ít12	ít13	ít14	ít15	ít16	ít17	ít18	ít19	ít20	ít21	ít22	ít23	ít24	ít25	Aprendizaje organizacional
1	1	0	0	0	1	0	1	3	1	0	0	1	0	1	3	0	1	1	3	1	0	3	0	1	3	25
2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	1	2	48
3	3	2	3	2	0	2	0	3	2	2	3	0	2	3	2	0	2	3	2	2	3	2	3	2	3	51
4	1	2	0	1	1	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	1	22
5	1	3	0	3	1	3	1	0	1	3	0	1	3	1	1	0	1	1	3	1	0	1	0	1	1	31
6	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	2	0	2	1	0	1	2	1	2	32
7	3	2	3	2	3	0	2	0	2	2	0	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	54
8	1	2	0	1	1	2	2	0	1	0	1	2	2	1	0	0	1	1	0	3	1	2	3	1	1	29
9	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	62
10	3	2	3	1	1	2	2	3	0	0	1	3	2	0	3	3	1	1	3	0	1	2	1	1	1	40
	0.8	0.49	2.04	0.64	0.81	0.96	0.44	1.84	0.61	1.41	1.29	1.01	0.61	1.44	1.01	1.69	0.25	1.21	1.09	0.81	1.65	0.36	1.49	0.21	0.8	167.64
																									24.96	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

**$\alpha = 0.885$**

Considerando que:

El valor 0.885 que se ha obtenido por el alfa de Cronbach está comprendido entre 0.8 - 0.9 por lo que le corresponde una muy buena confiabilidad tal como lo indica (Barraza, 2007), en donde se considera que:

<b>Valores de <math>\alpha</math></b>	<b>Criterio valorativo</b>
<b><math>\alpha &lt; 0.60</math></b>	Inaceptable
<b><math>0.60 &lt; \alpha &lt; 0.65</math></b>	Indeseable
<b><math>0.65 &lt; \alpha &lt; 0.70</math></b>	Mínimamente aceptable
<b><math>0.70 &lt; \alpha &lt; 0.80</math></b>	Respetable
<b><math>0.80 &lt; \alpha &lt; 0.90</math></b>	Muy Buena

Fuente: Barraza (2007)

Por lo tanto:

El instrumento está habilitado para aplicarse a la muestra seleccionada.

## ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

### título de la investigación

el aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac amaru, distrito de san José de Lourdes, provincia de san Ignacio, región Cajamarca, año 2019

### I. DATOS PERSONALES.

Edad..... (En Años) Condición laboral: .....

### II. INSTRUCCIONES.

Estimado colega, a continuación, te presentamos un cuestionario que consta de 25 ítems, al cual te pedimos leer cada uno de los ítems y según tu propia percepción le otorgues el valor correspondiente marcando con una (X) la alternativa que, según tu criterio se ajusta más a la realidad, para ello ten presente la siguiente escala:

Nunca (0)                  A Veces (1)                  Casi siempre (2)                  Siempre (3)

### III. CUERPO DEL CUESTIONARIO.

N°	ITEMS	PUNTAJE			
		0	1	2	3
	<b>Dimensión 1: NEGOCIACIÓN</b>				
1	El director tiene la predisposición para ejecutar negociaciones para resolver cualquier conflicto.				
2	El director asume de forma personal la solución de los conflictos				
3	Ante cualquier situación conflictiva el director asume un ambiente el rol de mediador..				
4	Frente a cualquier circunstancia conflictiva, por el director convoca a las partes en conflicto.				
5	El director escucha con atención a las partes en conflicto				
6	Busca el director una posición neutral				
7	Se propicia que las partes en conflicto se sientan satisfechas				
8	Los resultados demuestran la eficacia de la negociación				
	<b>Dimensión 2: MEDIACIÓN</b>				
9	El director conoce el trato de la mediación				
10	El director asume una postura neutral en el conflicto entre las partes				
11	El director en su rol mediador, logra que las partes identifiquen en forma plena la controversia				

12	El director promueve en las partes en conflicto la aceptación del mediador				
13	El director promueve la aceptación del mediador por ambas partes				
14	Se promueve que las partes visualicen por sí solos una solución al conflicto				
15	Las partes en conflicto muestran a ceder parte de sus exigencias				
	<b>Dimensión 3: CONCILIACIÓN.</b>				
16	El director está preparado para conciliar problemas.				
17	Se busca siempre un acuerdo salomónico entre las partes en conflicto				
18	Las partes aceptan al conciliador..				
19	El director conoce los diversos tipos de conflicto institucional				
20	El director busca siempre una solución viable y duradera				
21	El director muestra eficacia en la conciliación.				
22	Las partes en conflicto reconocen la capacidad conciliadora del director				
23	El director siempre maneja soluciones alternativas cuando el conflicto es difícil.				
	<b>Dimensión 4: ARBITRAJE.</b>				
24	El director demuestra conocimiento en el arbitraje de conflictos				
25	El director demuestra conocimiento en el arbitraje de conflictos				
26	El director está capacitado en temas de arbitraje				
27	El director siempre adopta un criterio equitativo.				
28	El director asume una postura correcta como árbitro				
29	Se impone sanciones si el caso lo amerita				
30	De ser necesario la intervención de terceros, el director solicita la presencia de los mismos				
31	Cuando la solución no está enmarcada en su jurisdicción, el director comunica a las partes o lo deriva a otras instancias				

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

### 1. Descripción

Características generales	Descripción básica
Nombre del Instrumento	Encuesta para medir la gestión de conflictos
Dimensiones investigativas que mide	- Negociación - Mediación. - Conciliación. - Arbitraje.
Total, de ítems a medir	31 ítems tipo estructurado
Puntuaciones	0, 1, 2 y 3
Valor total del cuestionario	Mínimo: 0, Máximo: 75
Tipo de administración	Aplicación remota
Tiempo de administración	30 minutos
Autor	José Ronald Saucedo Carrión
Fecha de elaboración	Octubre de 2019.
Constructo a evaluar	Gestión de conflictos
Área de aplicación	Pedagógica (Docentes)
Soporte instrumental	Instrumento, laptop e internet
Unidad de análisis	Docentes
Nº de elementos a administrar	32 docentes del nivel primaria

### 2. Baremación dimensional

Dimensión	Ítems	Total Ítems	Valor total ítems	Escala	Valoración
Negociación	1 - 8	8	24	0 - 8 9 - 16 17 - 24	Bajo Medio Alto
Mediación	9 - 15	7	21	0 - 7 8 - 14 15 - 21	Bajo Medio Alto
Conciliación	16 - 23	8	24	0 - 8 9 - 16 17 - 24	Bajo Medio Alto
Arbitraje	24 - 31	8	24	0 - 8 9 - 16 17 - 24	Bajo Medio Alto

### 3. Baremación general

Variable	Ítems	Total, Ítems	Valor total	Escala	Valoración
Aprendizaje organizacional	1 - 31	31	Max. 0 Mín. 93	0 - 31 31 - 62 63 - 93	Bajo Medio Alto

**Confiabilidad por el alfa de Cronbach del cuestionario del manejo de conflictos.”**

Autores:

Br. José Ronald Saucedo Carrión

*Titulo de la investigación: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019.”*

No	Ít1	Ít2	Ít3	Ít4	Ít5	Ít6	Ít7	Ít8	Ít9	Ít10	Ít11	Ít12	Ít13	Ít14	Ít15	Ít16	Ít17	Ít18	Ít19	Ít20	Ít21	Ít22	Ít23	Ít24	Ít25	Ít26	Ít27	Ít28	Ít29	Ít30	Ít31	Gestión de conflictos
1	2	0	0	3	1	0	1	3	1	3	0	1	0	1	3	0	1	1	3	1	2	0	0	3	1	0	1	3	1	3	0	39
2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	2	61
3	3	2	3	2	0	2	0	3	2	2	3	0	2	3	2	0	2	3	2	2	3	2	3	2	0	2	0	3	2	2	3	60
4	0	2	0	1	1	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	1	1	2	2	0	0	0	1	24
5	1	3	0	3	1	3	1	0	1	3	0	1	3	1	1	0	1	1	3	1	1	3	0	3	1	3	1	0	1	3	0	44
6	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	2	0	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	0	42
7	3	2	3	2	3	0	2	0	2	2	0	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	0	2	0	2	2	0	60
8	2	2	0	1	1	2	2	0	1	0	1	2	2	1	0	0	1	1	0	3	2	2	0	1	1	2	2	0	1	0	1	34
9	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	76
10	3	2	3	1	1	2	2	3	0	0	1	3	2	0	3	3	1	1	3	0	3	2	3	1	1	2	2	3	0	0	1	52
	0.89	0.49	2.04	0.49	0.81	0.96	0.44	1.84	0.61	1.44	1.29	1.01	0.61	1.44	1.01	1.69	0.25	1.21	1.09	0.81	0.89	0.49	2.04	0.49	0.81	0.96	0.44	1.84	0.61	1.44	1.29	214.76
																															31.72	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S_r^2} \right]$$

**$\alpha = 0.881$**

Considerando que:

El valor 0.881 que se ha obtenido por el alfa de Cronbach está comprendido entre 0.8 - 0.9 por lo que le corresponde una muy buena confiabilidad tal como lo indica (Barraza, 2007), en donde se considera que:

Valores de $\alpha$	Criterio valorativo
<b><math>\alpha &lt; 0.60</math></b>	Inaceptable
<b><math>0.60 &lt; \alpha &lt; 0.65</math></b>	Indeseable
<b><math>0.65 &lt; \alpha &lt; 0.70</math></b>	Mínimamente aceptable
<b><math>0.70 &lt; \alpha &lt; 0.80</math></b>	Respetable
<b><math>0.80 &lt; \alpha &lt; 0.90</math></b>	Muy Buena

Fuente: Barraza (2007)

Por lo tanto:

El instrumento está habilitado para aplicarse a la muestra seleccionada.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 26903420, con Grado Académico de Magister, obtenido en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría : “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 05 dimensiones: Pensamiento Sistémico, (05 ítems), Dominio Personal (05 ítems), Modelos Mentales (05 ítems) Visión Compartida (05 ítem). y Aprendizaje en Equipo (05 ítems), El instrumento corresponde a la tesis: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Waldir Díaz Cabrera

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar (    )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024



-----  
FIRMA

DNI: 26903420



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



VALIDACIÓN DE ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Juan Francisco García Seclen, identificado con DNI N° 41369982, con Grado Académico de Doctor, obtenido en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 05 dimensiones: Pensamiento Sistémico, (05 ítems), Dominio Personal (05 ítems), Modelos Mentales (05 ítems) Visión Compartida (05 ítem). y Aprendizaje en Equipo (05 ítems), El instrumento corresponde a la tesis: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
25	25	100%

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Juan Francisco García Seclen

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar (    )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. J. J.', is written on a light-colored rectangular background. The signature is fluid and cursive.

-----  
FIRMA

DNI: 41369982



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



### VALIDACIÓN DE ENCUESTA

#### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Iván León Castro, identificado con DNI N° 26709524, con Grado Académico de Doctor, obtenido en la Universidad Nacional de Cajamarca, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 05 dimensiones: Pensamiento Sistémico, (05 ítems), Dominio Personal (05 ítems), Modelos Mentales (05 ítems) Visión Compartida (05 ítem). y Aprendizaje en Equipo (05 ítems), El instrumento corresponde a la tesis: “**El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019**”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
<b>25</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Iván León Castro

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar (    )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024



-----  
FIRMA

DNI: 26709524



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 26903420, con Grado Académico de Magister, obtenido en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría : “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 04 dimensiones: Negociación (08 ítems), Mediación (07 ítems), Conciliación (08 ítems) y Arbitraje (08 ítem), El instrumento corresponde a la tesis: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
<b>31</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Waldir Díaz Cabrera

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	
31	x		x		x		x	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ( )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024



-----  
FIRMA

DNI: 26903420



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Juan Francisco García Seclen, identificado con DNI N° 41369982, con Grado Académico de Doctor, obtenido en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría : “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 04 dimensiones: Negociación (08 ítems), Mediación (07 ítems), Conciliación (08 ítems) y Arbitraje (08 ítem), El instrumento corresponde a la tesis: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
<b>31</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Juan Francisco García Seclen

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	
31	x		x		x		x	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ( )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024



FIRMA

DNI: 41369982



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



### VALIDACIÓN DE ENCUESTA

#### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Iván León Castro, identificado con DNI N° 26709524, con Grado Académico de Doctor, obtenido en la Universidad Nacional de Cajamarca, hago constar que he leído y revisado los 25 ítems del Cuestionario de la Tesis de Maestría: “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”, del maestrante José Ronald Saucedo Carrión.

Los ítems del cuestionario de Investigación están distribuidos en 04 dimensiones: Negociación (08 ítems), Mediación (07 ítems), Conciliación (08 ítems) y Arbitraje (08 ítem), El instrumento corresponde a la tesis: “**El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019**”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Cuestionario de medición del Pensamiento Crítico</b>		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
<b>31</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Cajamarca, 19 de setiembre del 2024.

Nombres y Apellidos: José Ronald Saucedo Carrión

FIRMA DEL EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

(JUICIO DE EXPERTOS)



**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Juan Francisco García Seclen

**Grado académico:** Doctor

**Título de la investigación:** “El aprendizaje organizacional y su relación con la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red, Túpac Amaru, distrito de San José de Lourdes, Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, AÑO 2019”,

**Autor:** José Ronald Saucedo Carrión.

**Instrumento:** Cuestionario de encuesta.

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con el 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	
31	x		x		x		x	

**EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ( )**

**Válido, Aplicar ( x )**

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

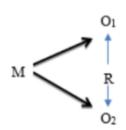
**FECHA:** Cajamarca, setiembre del 2024



FIRMA

DNI: 2670952

## Matriz de consistencia

El problema	Objetivos	Hipótesis	Variables, dimensiones e indicadores		Población, muestra y muestreo	Diseño
			Variable 1: Aprendizaje organizacional			
			Dimensiones	Indicadores		
<p>¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel del aprendizaje organizacional los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la gestión de conflictos de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019? En</p>	<p><b>General.</b></p> <p>Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019</p> <p><b>Específicos.</b></p> <p>Identificar el nivel de aprendizaje organizacional de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019</p> <p>.</p> <p>Analizar el nivel de Gestión de Conflictos de los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San</p>	<p><b>General</b></p> <p>Existe relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>H1: Existe relación entre el pensamiento sistémico y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p> <p>H2: Existe relación entre el dominio personal y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED</p>	<p>Pensamiento sistémico</p> <p>Dominio Personal</p> <p>Modelos Mentales</p> <p>Visión Compartida</p>	<p>Escucho y respeto la opinión de mis colegas o compañeros de la IE</p> <p>Procuró mejorar mis destrezas personales en función de los intereses de la IE</p> <p>Promuevo ponerme de acuerdo con mi equipo de trabajo</p> <p>Participo en la generación de ideas novedosas en mi equipo de trabajo</p> <p>Promuevo el aporte con ideas originales que permitan resolver los problemas institucionales</p> <p>Considero que mi nivel profesional es el adecuado en el desempeño de mi función docente.</p> <p>Expreso con ecuanimidad y soltura mis ideas a nivel de equipo o de la IE.</p> <p>Propicio la generación de nuevas propuestas a nivel personal, de equipo e institucional.</p>	<p><b>Población.</b></p> <p>32 docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes de la provincia San Ignacio, 2019.</p> <p><b>Muestra.</b></p> <p>Se trabajó con el 100% de la población por tratarse de una población relativamente pequeña.</p> <p><b>Muestreo.</b></p> <p>Será no probabilístico, se usará el muestreo intencionado por racimos conglomerados</p>	<p>Descriptivo correlacional</p>  <p>M: Muestra: 32 docentes de la RED Túpac Amaru.</p> <p>Ox: información obtenida en el aprendizaje organizacional</p> <p>Oy: Información en la gestión de conflictos</p> <p>r: Relación entre las variables</p>

<p>las dimensiones negociación, ¿mediación, conciliación y arbitraje?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de aprendizaje organizacional y el nivel de gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el dominio personal y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019?</p>	<p>Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.</p> <p>Determinar los niveles de aprendizaje organizacional y el nivel de gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.</p>	<p>“Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p> <p>H3: Existe relación entre los modelos mentales y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p>	<p><b>Variable 2</b> <b>Gestión de Conflictos</b></p>	<p>Motivo a mis colegas generar modelos mentales relacionados con el quehacer educativo en la institución.</p> <p>Conozco plenamente la visión de la institución</p> <p>Tomo parte activa en intercambio de ideas o diálogos acerca de la problemática institucional.</p>		
	<p>Formular una propuesta de aprendizaje organizacional para mejorar la gestión de conflictos de los docentes nivel primario de la RED “Túpac Amaru” distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, año 2019.</p>	<p>H4: Existe relación entre la visión compartida y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019</p> <p>H5: Existe relación entre el aprendizaje en equipo y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p> <p>H6. La elaboración de una propuesta permitió la relación directa entre el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del</p>		<p>Negociación</p> <p>Mediación</p> <p>Conciliación</p> <p>Arbitraje</p>	<p>El director tiene la predisposición para ejecutar negociaciones para resolver cualquier conflicto</p> <p>Frente a cualquier circunstancia conflictiva, por el director convoca a las partes en conflicto.</p> <p>Busca el director una posición neutral</p> <p>El director promueve en las partes en conflicto la aceptación del mediador.</p> <p>El director está preparado para conciliar problemas</p> <p>Las partes en conflicto reconocen la capacidad conciliadora del director.</p>	

<p>¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional y la gestión de conflictos en los docentes del nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019?</p>		<p>nivel primario de la RED “Túpac Amaru” de San José de Lourdes, Cajamarca, 2019.</p>		<p>El director está capacitado en temas de arbitraje</p> <p>Se impone sanciones si el caso lo amerita</p> <p>De ser necesario la intervención de terceros, el director solicita la presencia de los mismos.</p> <p>Cuando la solución no está enmarcada en su jurisdicción, el director comunica a las partes o lo deriva a otras instancias.</p>		
---	--	--	--	---	--	--