



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 11 UGEL 2”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

BETTY MARITZA CUSIHUAMAN YUNGURI

ASESOR:

DR. MANUEL ENCARNACIÓN TORRES VALLADARES

JURADO:

DR. JULIO CÉSAR GUEVARA FLORES

DR. MARINO ULLOA MIÑANO

DR. ALBERTO LORENZO BUITRON ARELLANO

LIMA – PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas mis Padres Alejo y Catty que han sido mi soporte, compañía y supieron apoyarme con una importante cuota de cariño, interés en el desarrollo del presente estudio.*

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| RESUMEN.....   | vi   |
| ABSTRACT .....   | vii  |
| INTRODUCCIÓN.....  | viii |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....             | 11   |
| 1. Antecedentes .....                                    | 11   |
| 1.1.1. Antecedentes Internacionales.....                 | 11   |
| 1.1.2. Investigaciones Nacionales .....                  | 19   |
| 1.2. Planteamiento del Problema.....                     | 24   |
| 1.3. Formulación del Problema .....                      | 30   |
| 1.3.1. Problema General.....                             | 30   |
| 1.3.2. Problemas Específicos.....                        | 30   |
| 1.4. Objetivos .....                                     | 32   |
| 1.4.1. Objetivos Generales .....                         | 32   |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....                        | 32   |
| 1.5 Justificación de la investigación.....               | 34   |
| 1.6 Limitaciones .....                                   | 35   |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....                          | 37   |
| 2.1. Teorías Generales .....                             | 37   |
| 2.1.1. Competencias del Director.....                    | 37   |
| 2.2 Bases Teóricas.....                                  | 39   |
| 2.2.1 Gestión y Administración Educativa.....            | 39   |
| 2.2.2 Definición de Competencias.....                    | 42   |
| 2.2.3. Competencias del Director educativo.....          | 45   |
| 2.2.4. Tipos de competencias del director educativo..... | 47   |
| 2.2.5 Aprendizaje Organizacional .....                   | 48   |
| 2.2.6 Definición de Aprendizaje Organizacional.....      | 51   |
| 2.2.7. El Aprendizaje Organizacional y Educación.....    | 56   |
| 2.3. Marco Conceptual .....                              | 60   |

|  |     |
|--|-----|
| 2.4. Hipótesis .....   | 63  |
| 2.4.1. Hipótesis General .....                                   | 63  |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas .....                               | 64  |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....                                  | 66  |
| 3.1. Tipo de investigación.....                                  | 66  |
| 3.2. Diseño de Investigación .....                               | 66  |
| 3.3. Estrategia de Prueba de Hipótesis .....                     | 67  |
| 3.4. Variables .....   | 67  |
| 3.4.1 Variables de Estudio .....                                 | 67  |
| 3.4.2 Variables Intervinientes.....                              | 68  |
| 3.4.3. Operacionalización de variables .....                     | 68  |
| 3.5. Población .....   | 69  |
| 3.6. Muestra .....   | 70  |
| 3.7. Técnicas de Investigación .....                             | 74  |
| 3.7.1 Instrumentos de recolección de datos.....                  | 75  |
| 3.7.2 Procesamiento y análisis de datos.....                     | 81  |
| CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....                     | 83  |
| 4.1. Análisis, Interpretación y Contrastación de Hipótesis ..... | 83  |
| 4.1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov .....     | 83  |
| 4.1.2 Análisis Correlacionales.....                              | 85  |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....                                       | 94  |
| 5.1. Discusión de los Resultados .....                           | 94  |
| CONCLUSIONES .....   | 98  |
| RECOMENDACIONES.....   | 100 |
| Referencias bibliográficas.....                                  | 102 |
| ANEXOS.....  | 106 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Distribución de la Población de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2.....                       | 70 |
| Tabla 2.  | Distribución de la muestra por Sexo .....   | 72 |
| Tabla 3.  | Distribución de la Muestra por Institución Educativa .....  | 72 |
| Tabla 4.  | Distribución de la muestra por Rango de Edad.....   | 73 |
| Tabla 5.  | Distribución de la muestra por Rango de Tiempo de servicios.....  | 74 |
| Tabla 6.  | Análisis Generalizado de la Prueba de Competencias del Director.....  | 76 |
| Tabla 7.  | Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Competencias del Director.....   | 77 |
| Tabla 8.  | Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Aprendizaje Organizacional.....   | 79 |
| Tabla 9.  | Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Aprendizaje Organizacional.....  | 80 |
| Tabla 10. | Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov - Smirnov de la prueba de Competencias del director.....                 | 83 |
| Tabla 11. | Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Aprendizaje Organizacional .....                 | 84 |
| Tabla 12. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre las Competencias del Director y el Aprendizaje Organizacional.....           | 85 |
| Tabla 13. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Liderazgo y el Aprendizaje Organizacional .....                 | 86 |
| Tabla 14. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Desarrollo Profesional y el Aprendizaje Organizacional.....     | 86 |
| Tabla 15. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Planificación Estratégica y el Aprendizaje Organizacional ..... | 87 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 16. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión<br>Calidad e Innovación y el Aprendizaje Organizacional.....            | 88 |
| Tabla 17. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión<br>Relaciones Sociales y el Aprendizaje Organizacional.....             | 89 |
| Tabla 18. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión<br>Recursos Financieros y el Aprendizaje Organizacional .....           | 90 |
| Tabla 19. | Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión<br>Gestión educativa y el Aprendizaje Organizacional .....              | 91 |
| Tabla 20. | Análisis de Correlación entre las dimensiones de la Gestión eficaz del<br>Director y las dimensiones del Aprendizaje Organizacional ..... | 92 |

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como propósito básico tener una descripción de cómo percibe el docente las competencias del director y como esta se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Se utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 170 docentes de cuatro instituciones educativas de la Red de Aprendizaje N° 11 UGEL 2, a quienes se les administro dos instrumentos: el Inventario de Competencias del Director de Manuel Torres y el Inventario de Aprendizaje Organizacional de Delio Ignacio Castañeda, a los cuales previamente se les determino su validez y confiabilidad. Los resultados, obtenidos con la utilización de la prueba estadística rho de Spearman, indican que existen correlaciones significativas y positivas ( $r = 0,86$ ) entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional, en esta muestra de docentes, por lo que se sugiere trabajar muy activamente con estas variables en la perspectiva de conseguir que nuestros docentes puedan desempeñarse con los más altos estándares de calidad.

Palabras clave: Competencias del director, Aprendizaje Organizacional, calidad educativa, desempeño laboral, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The current thesis had as main purpose to have a description of how the teacher perceives the principal's skills and how this relates to the organisational learning in the educative institutions. For this purpose, a descriptive correlational design was used with a sample of 170 students of four educative institutions of the Learning Network N° 11 UGEL 2. Two instruments of evaluation were applied to this sample of teachers: the Inventory of Principal's Skills of Manuel Torres and the Inventory of Organisational Learning of Delio Ignacio Castañeda, which previously had its validity and reliability determined.

The results, obtained with the use of Spearman's rho statistical test, show that significant and positive correlations exist ( $r = 0,86$ ) between the principal's skills and the organisational learning in this sample of teachers, so it is suggested to work actively with these variables so that we can have highly effective personnel that can provide a quality education.

Key words: Principal's skills, Organisational learning, educative quality, labour performance, organisational skills.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, conocida como sociedad del conocimiento, en la medida de que las personas disponen hoy de un acceso prácticamente ilimitado e inmediato a la información, gracias al gran desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que ha modificado en muchos sentidos la forma en que se desarrollan las actividades en la sociedad moderna, desde sus relaciones económicas hasta el ocio y la vida pública.

Pero no solo las personas se han visto afectadas, también las organizaciones deben transformarse y alcanzar altos niveles competitivos, ya que deben ser capaces de afrontar retos cada vez mayores para poder posicionarse del mercado. En este propósito se les hace necesario contar con un capital humano calificado que les permita superar exitosamente los obstáculos, empleando al máximo sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

En este marco el concepto de competencias se han redimensionado básicamente debido a los cambios tecnológicos, sociales y políticos que se han generado en las últimas décadas. Sumado a esto se debe considerar un proceso fundamental que afecta de manera muy importante la vida de la organización: la globalización, la misma que tiene un papel destacado pues en ella se encuentran envueltos desde las mayores corporaciones a nivel mundial hasta las pequeñas instituciones en cualquier país subdesarrollado. La adaptación a todos estos cambios determina el éxito o fracaso de las organizaciones, es por ello que el papel de los líderes y gerentes es de primer

orden pues de ellos va a depender de manera significativa que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos planteados.

En este proceso de cambios la educación no podía estar al margen, pues a ella se le reclama la urgencia de proporcionar alternativas que permitan formar a los estudiantes para enfrentar exitosamente estos nuevos tiempos. En este contexto toma particular importancia la figura del director escolar, cuya función está orientada a la toma de decisiones y a las acciones que se realizan al interior de las instituciones educativas. Su actividad está orientada a la eficacia del trabajo que realiza en el marco de la satisfacción de las necesidades del servicio, además, es el encargado de liderar el proyecto educativo institucional y clave para lograr una escuela efectiva para todos los estudiantes y demás miembros de la comunidad escolar.

Ser gerente de una institución escolar, por tanto, demanda la puesta en práctica de una serie de competencias que permitan el óptimo desempeño de sus funciones académicas y gerenciales, en la perspectiva de lograr los objetivos y metas propuestas. Para ser un buen director se requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, en los aspectos de administración e infraestructura, pero además debe poseer competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Para lograrlo, el director debe demostrar en su práctica diaria que posee las competencias adecuadas para desempeñar el cargo que se le ha encomendado con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad. Estas competencias que deben estar estrechamente vinculadas con las capacidades, que como director tiene, para incidir en el trabajo pedagógico de los docentes, así como también en el fomento de una cultura institucional adecuada.

Sin embargo, todo parece indicar que en algunas instituciones educativas no todos los gerentes educativos poseen un perfil de competencias, que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, muchos de ellos, lideran de manera autocrática o por el contrario dejan hacer, no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan, pocos revisan la planificación de los docentes, etc.

Siguiendo el esquema propuesto por la Universidad, el presente trabajo de tesis ha sido organizado en cinco capítulos los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone los antecedentes bibliográficos, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, alcances, limitaciones, y definición de variables.

En el segundo capítulo se exponen el marco teórico, teoría generales relacionados con el tema, bases teóricas especializadas con el tema y el marco conceptual.

En el tercer capítulo se presenta el método de estudio, tipo, diseño de investigación, estrategias de pruebas de hipótesis, variables, población, muestra, técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, la contratación de la hipótesis y el análisis e interpretación.

En el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Antecedentes Internacionales**

Vilela, R. y Torres, C. (2015), del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, publicaron la investigación “Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar”. Los directores escolares son actores clave en el buen funcionamiento escolar, particularmente es significativa su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que es relevante generar mayor conocimiento acerca de su rol. Esta investigación se enfoca en analizar los aspectos que favorecen el desempeño exitoso de los directores escolares, para ello se aplica una metodología mixta de investigación basado en estudio múltiple de 8 casos con la que se busca generar un perfil del director escolar exitoso en México. Derivado de la metodología, propuesta se presenta en este artículo un modelo de 18 competencias que en un nivel de escala superior se asocia con el desempeño del director escolar exitoso Algunas de las competencias identificadas son: el ejercicio del liderazgo, la comprensión de los colaboradores escolares y la inclusión de quienes integran la comunidad escolar.

Fernández, J. (2014), de la Universidad de Murcia, desarrollo la tesis doctoral “La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero”. El objetivo principal del trabajo consiste en

analizar la eficacia de la cultura, la formación y el aprendizaje organizacional en los resultados de la empresa, en un entorno dinámico como es el sector financiero. La muestra estuvo compuesta por 81 oficinas y 299 empleados a quienes se les realizó una encuesta postal y donde la oficina se convierte en la unidad básica de análisis. Para llevar a cabo estos análisis se ha aplicado el modelo de ecuaciones estructurales en el análisis, a través del enfoque Partial Least Squares. Los resultados muestran que la cultura que favorece el aprendizaje organizativo y la mejora de resultados es la cultura orientada al aprendizaje en la línea de lo subrayado por la literatura de las organizaciones que aprenden. Esta cultura tiene un efecto directo sobre el aprendizaje e indirecto sobre los resultados.

Villarroel, D. (2014) de la Universidad Autónoma de Barcelona publicó la investigación "Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables". Este trabajo de investigación se realiza utilizando un enfoque mixto en tanto se mezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo que permita obtener una mayor información sobre la existencia o no de un perfil de competencias del director escolar en contextos de vulnerabilidad e igualmente, cuales son las determinantes para contratar a un director escolar. En esta investigación se debieron analizar siete documentos oficiales, se realizó un focus group con registros multimedia, se aplicaron tres cuestionarios y se realizaron cinco reuniones del Comité de Dirección Escolar, contando con la participación de directivos, profesorado y expertos en temas de dirección. Como resultado de este trabajo de investigación se determinó la

existencia de cinco dominios: liderazgo emprendedor, administración estratégica, gestión curricular de calidad, gestión de la cultura organizacional y gestión de políticas educativas.

Caminero, J. (2012), de la Universidad de Valladolid, presentó la tesis “Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad”. La dirección escolar es un pilar básico en el organigrama del centro educativo y hoy día nadie pone en duda la importancia de la labor realizada por un director o una directora en la buena marcha de un centro e incluso su repercusión en los resultados escolares obtenidos. La dirección escolar debe asumir la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, que pretende satisfacer expectativas y demandas de la ciudadanía, buscando siempre la mejora continua y ofreciendo un servicio educativo de calidad. El análisis realizado se adentra en la búsqueda de las competencias de la dirección escolar vinculadas a capacidad y actividad. Las competencias que buscamos son las necesarias para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual. Éstas no se observan directamente, pues se manifiestan analizando diferentes tareas de la dirección escolar en nuestros días. Partimos de cinco dimensiones de gestión que, apoyadas en modelos de calidad, consideramos deben estar presentes de forma armónica en la dirección de un centro educativo: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad. Posteriormente y teniendo como nexo estas dimensiones, se realiza un análisis documental, conformando así, un catálogo de competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad.

Finalmente, este catálogo se somete a la consideración de los directores y directoras escolares para su validación.

Fernández, C. (2011), de la Tecana American University, desarrollo la tesis doctoral "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un enfoque de Organizaciones Inteligentes". En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativa – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los

objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Guzmán, D. (2011) de la Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo la tesis de magíster titulada “Aprendizaje Organizacional: Estrategia y Responsabilidad Social en Empresas de Ingeniería y Construcción de Plantas Industriales”. En esta tesis se hace referencia a que estudios previos han permitido determinar la necesidad de que emerjan una serie de capacidades para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con base en estructuras y mecanismos de aprendizaje, orientadas hacia la ventaja competitiva de la firma tanto para su sostenibilidad, como la de sus grupos de interés. Lo anterior implica el análisis del aprendizaje organizacional con el fin de establecer la manera como la organización desarrolla sus competencias para la RSE en el marco de una estrategia para su surgimiento. Este estudio exploratorio se orientó hacia la identificación y validación de competencias inherentes a la RSE y su repercusión en la generación de ventajas competitivas, mediante un

estudio de caso basado en un modelo de investigación con métodos mixtos que combinó la investigación de campo de tipo descriptivo y la aplicación de una encuesta, para una empresa de ingeniería y construcción de plantas industriales para el sector petrolero, con operaciones en Colombia. Mediante un análisis estadístico riguroso se pudo identificar que la Orientación hacia los Grupos de Interés es la capacidad para la RSE más representativa para el logro de ventajas competitivas en la reducción de costos y en la eficiencia operacional, si se encuentra mediada por una estrategia de RSE reconocida por los empleados de la firma, y gestionada por la alta dirección.

Mayorca, E. (2010) realizó una tesis titulada “Aprendizaje Organizacional como factor de cambio” para optar el título de Magíster en Administración en la Universidad de Cartagena (Colombia) en la cual el objetivo general fue estudiar y analizar si el aprendizaje organizacional puede ser factor de cambio en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. La mencionada investigación fue de tipo no experimental de diseño descriptivo. En la mencionada investigación se determinó como conclusión final de la investigación que el aprendizaje organizacional está relacionado con el cambio. Tal afirmación se sustenta en la revisión teórica y en los datos cuantitativos encontrados, que efectivamente revelan que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas. Gracias a ellos, las organizaciones mejoran, amplían su supervivencia y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional.

Maduro, I. (2009), de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia. Venezuela, elaboro la tesis "Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica". La presente investigación tiene como objetivo general determinar las competencias del gerente educativo en el Desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente, con objetivos específicos para diagnosticar los tipos de competencias laborales y específicas que poseen los gerentes educativos en las escuelas básicas nacionales. Estudio de tipo descriptivo y de campo, ubicado dentro del paradigma positivista con un diseño no experimental y transversal. La población se conformó con un grupo integrado de sujetos, (directores, subdirectores y docentes) de las Escuelas Básicas del Municipio Jesús Enrique Lossada, Parroquia La Concepción del Estado Zulia, a quienes se aplicó un cuestionario direccionado, validado por 5 expertos, cuya confiabilidad medida mediante coeficiente Alfa arrojó una puntuación de 98, altamente confiable. Los resultados evidencian que los gerentes educativos poseen las competencias necesarias para en el desarrollo de la práctica pedagógica y confirman el currículo, el factor humano y los recursos didácticos como factores condicionantes de la practica pedagógica.

Escamilla, S. (2007), de la Universidad Autónoma de Barcelona desarrollo la investigación "El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional". En esta investigación, la identificación de necesidades formativas se articula en tres ejes principales: el director, la escuela y la

sociedad. La intencionalidad del estudio es hacer confluir las necesidades individuales de formación de los directores escolares, los planteamientos teóricos sobre la transformación de la escuela como organización y con las demandas sociales conformadas y relacionadas con los nuevos entornos educativos. El diseño metodológico de la investigación proyectó la realización del estudio en dos planos: una investigación documental para conocer la necesidades sociales y organizacionales en torno a la nueva realidad y en la tesitura de la conformación de la nueva escuela; y, una investigación empírica para conocer las necesidades individuales, relacionadas con las necesidades de formación directiva, manifestadas por directores escolares, docentes y funcionarios de diferentes niveles de la administración educativa. Los directores de educación básica del Estado de Nuevo León, México, conforman la población del estudio, de la cual se obtuvo una muestra representativa para obtener información pertinente sobre el ejercicio de su práctica directiva y aspectos relacionados con su formación, utilizándose técnicas cuantitativas y cualitativas. Los resultados de la investigación permitieron conocer las necesidades normativas, expresadas y percibidas a partir de las cuales, y en un proceso de triangulación, fueron identificadas las necesidades de formación de los directores escolares y son el sustento para la puntualización de algunos elementos principales del nuevo perfil del director de educación básica. Las necesidades de formación a su vez se agruparon en tres ámbitos: 1.- El director como sujeto del cambio.

2.- El director como autor del cambio.

3.- El director como gestor del cambio.

Finalmente son señaladas algunas implicaciones del estudio y se presenta propuestas de nuevas líneas de investigación.

### **1.1.2. Investigaciones Nacionales**

Díaz, M. y Delgado, M. (2014), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo desarrollaron la tesis de maestría “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”. El propósito del presente trabajo de tesis fue mejorar los procesos de gestión de los directores considerando los estándares que demanda la educación de hoy. El diseño de investigación utilizado es descriptivo propositivo. Se trabajó con una muestra de 262 profesores y directores de las diferentes instituciones educativas de Chiclayo. Se aplicó un cuestionario previamente validado con una prueba piloto, que permitió identificar las competencias gerenciales que deben tener los directores de las instituciones educativas. A partir de estos resultados se propone un modelo teórico sobre las competencias que deben tener los directivos y como se deben aplicar en su actividad diaria.

Ríos, R. (2012), en su tesis de maestría denominada “El aprendizaje organizacional y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa Nº 5128 “Sagrado Corazón de María” Pachacútec, Ventanilla – Callao, 2011”, la cual se tuvo como objetivo general determinar el nivel de influencia del aprendizaje organizacional en la calidad educativa de la Institución Educativa

Nº 5128 “Sagrado Corazón de María” Pachacútec, Ventanilla – Callao, 2011. La investigación realizada fue de tipo descriptivo – transaccional de diseño descriptivo correlacional. En la mencionada investigación se señala como tercera conclusión que existe relación significativa entre las dos variables, Aprendizaje Organizacional de los docentes y la calidad educativa, que se imparte en la I.E. Nº 5128 “Sagrado Corazón de María”, Pachacútec, Ventanilla – Callao, 2011.

Hilario, J. (2012), realizó una tesis denominada “El aprendizaje cooperativo en el área de Matemática en el nivel Secundario de la Institución Educativa “Señor de la Soledad” – Huaraz, Región Ancash en el año 2011”, para optar el grado académico de doctor en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; cuyo objetivo general fue experimentar el efecto del empleo de las estrategias de aprendizaje cooperativo en el mejoramiento de la calidad de la práctica pedagógica de los docentes del área de matemática en el nivel secundario de la I.E. “Señor de la Soledad” – Huaraz, Región Ancash en el año 2011. El tipo de investigación fue explicativa y su diseño cuasiexperimental.

De dicha investigación se rescatan las siguientes conclusiones:

Como primera conclusión se señala que el empleo de las estrategias de aprendizaje cooperativo mejora significativamente la calidad de la práctica pedagógica de los docentes del área de matemáticas del nivel secundario de la I.E. “Señor de la Soledad” – Huaraz, Región Ancash en el año 2011, por haberse obtenido la nota promedio del pre test menor que la nota promedio del post test:  $13,800 < 18,3545$ ; y la evidencia de las pruebas estadísticas.

Como segunda conclusión se menciona que el empleo adecuado de las estrategias de aprendizaje cooperativo mejora la calidad de las sesiones de aprendizaje del área de Matemática de la I.E. “Señor de la Soledad” – Huaraz.

En su cuarta conclusión se indica que las estrategias de aprendizaje cooperativo tienen más ventajas que las competitivas e individualistas durante la práctica pedagógica de los docentes del área de matemática del nivel secundario de la I.E. Señor de la Soledad” – Huaraz.

En la quinta conclusión se señala que el empleo de las estrategias de aprendizaje cooperativo es más significativo para mejorar la calidad de la práctica pedagógica en contraposición a la concepción individualista y competitiva y el trabajo en equipo tradicional.

Salazar, L. (2010), presento la tesis de maestría “Calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa Rosa Agustina Donayre de Morey, Iquitos – 2009”. La presente tesis pretende conocer en qué nivel se encuentra la calidad de gestión del personal directivo de esta institución durante el año 2009. Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo descriptivo puro. Los resultados obtenidos muestran que la calidad de la gestión del personal directivo es deficiente en tanto el 52% de los docentes de la muestra lo ubican en ese nivel.

Espinoza, E. (2009), elaboró una tesis titulada “El aprendizaje organizacional como variable relacionada al desempeño laboral en docentes de la facultad de tecnología de la UNE”, para optar el grado académico de Magíster en Ciencias

de la Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Enrique Guzmán y Valle. El objetivo general de la investigación fue establecer las relaciones que existen entre el aprendizaje organizacional y el desarrollo laboral de los docentes de la Facultad de Tecnología de la UNE. El tipo de investigación fue no experimental de diseño correlacional.

En la citada investigación se menciona como su segunda conclusión que los análisis estadísticos realizados demuestran la existencia de relaciones significativas y positivas entre Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral de los docentes de la Facultad de Tecnología de la UNE Enrique Guzmán y Valle.

Carranza, Z. (2007), realizó una tesis denominada “Metodología de Aprendizaje Cooperativo en la enseñanza de Ingeniería de Software”, para optar el grado académico de doctor en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; en el cual los objetivos generales fueron; primero, propiciar el uso de las fuentes del conocimiento soportadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones que nos permiten apreciar como el trabajo cooperativo, nos ayuda a mantener un intercambio permanente de experiencias, contribuyendo a la construcción del conocimiento; y segundo, validar el trabajo cooperativo como un instrumento eficaz y real que permite al alumno adquirir conocimientos a partir de su interrelación con los seres humanos y los medios que soportan su aprendizaje. Esta investigación fue realizada desde un enfoque cuantitativo y su diseño fue cuasiexperimental.

De dicha investigación se rescatan las siguientes conclusiones:

Como primera conclusión se señala el aprendizaje cooperativo es más productivo, atrae más a los estudiantes y facilita la enseñanza en las asignaturas de Ingeniería de Software en los dos niveles de enseñanza en que se dictan estas asignaturas.

En su sexta conclusión se indica que el aprendizaje cooperativo permite a los estudiantes construir su propio aprendizaje y estimular el liderazgo.

Como décimo tercera conclusión se menciona que el aprendizaje cooperativo en la clase es una alternativa productiva a la competición y al individualismo, no es una solución a todos los problemas educativos.

Álvarez Cruz, G. (2006), realizó una tesis denominada "El aprendizaje organizacional aplicado al ámbito de la gestión educativa" para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa en la Pontificia Universidad Católica del Perú; en donde uno de sus objetivos fue describir y analizar los supuestos teóricos que subyacen en el enfoque de Aprendizaje Organizacional con el fin de determinar su influencia para el ámbito de la organización educativa. La investigación realizada fue de tipo no experimental de diseño descriptivo. En la mencionada investigación se determinó, como parte de la primera conclusión, que una organización alcanzará el éxito organizacional en la medida en que exista una gestión del talento humano encaminada a la construcción del conocimiento. Del mismo modo indica en su segunda conclusión que una organización escolar, para ser

eficaz y en ella se gestione el aprendizaje organizacional, deberá convertirse en una organización que aprende.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad educativa en beneficio de los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general.

Responder a la problemática de manera eficaz y eficiente, requiere una nueva forma de organización y funcionamiento de las instituciones, reconociendo sus fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, el mejoramiento continuo, la evaluación por resultados, son hoy criterios que atraviesan las diversas organizaciones, que no debe de ser ajeno una entidad educativa. Existe una limitación en la capacidad de gestionar mejor los recursos educativos y de hacer cada vez un uso más racional de las acciones tendentes a la consecución de una administración más eficiente, considerando el valor del capital humano integrado por docentes, así como la el impulso del desarrollo organizacional.

Todos los estudios actuales sobre calidad y eficacia, así como todas las investigaciones sobre escuelas eficaces confirman que el director, tanto en su

perfil profesional como técnico experto en organización, como en su rol de líder institucional y sobre todo la gestión que realiza, es un factor determinante de la calidad educativa.

Las instituciones educativas no existen separadas del medio en que actúan. Son una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población. Por eso no debe extrañar que en las Instituciones educativas se originen conflictos, ni que repercutan o se desarrollen otras en ella, provenientes del medio social. En las Instituciones Educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros, es decir el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas, algunos inherentes a su ámbito y otros no, obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad de los servicios que ofrece.

Mejorar la calidad de la formación de los directivos escolares es una condición fundamental para promover el surgimiento de liderazgos, capaces de guiar procesos de mejoramiento en nuestras instituciones educativas. En los últimos años ha despertado gran interés y preocupación el diseño, la ejecución y evaluación de programas de formación, capacitación y actualización del personal encargado de la conducción y dirección de las instituciones educativas. La mayor parte de las críticas hacia el ejercicio de la actividad directiva no pone en tela de juicio su legitimidad, pero sí la falta de procesos de

selección, contratación, formación y evaluación que garanticen la eficacia de su quehacer cotidiano.

En este marco se desarrolla la reflexión sobre el tema. Las instituciones oficiales han manejado desde hace muchos años que las reglas de reclutamiento y selección determinan que los directivos de escuelas puedan proceder del cuerpo docente. A este cambio de actividad profesional la mayoría de las veces no le antecede una preparación en el campo de la administración, generalmente considerada como campo disciplinario o multidisciplinario en las universidades. El paso de la enseñanza a la dirección de escuelas se lleva a cabo sin transición alguna; no existe, por lo general, ninguna función intermedia que permita a un candidato adquirir una serie de conocimientos y experiencias inmediatas a la gestión.

En semejante contexto, el aprendizaje de las funciones a realizar en la dirección de una escuela constituye obra fundamental del paso gradual de un esquema representativo pedagógico a un esquema representativo educativo-administrativo. Este proceso es realizado a través de la práctica misma, generalmente por la observación y la incorporación contextual de la práctica de los otros. Con frecuencia, y por razones institucionales, no se aplican evaluaciones en el ámbito académico y administrativo que permitan a quien llega a ocupar el cargo directivo contar con los escenarios reales para iniciar su gestión pedagógico-administrativa. Ante esta problemática, los nuevos

directivos generan altos niveles de ansiedad y estrés al propiciar serios conflictos organizacionales.

El debate de si el directivo debe ser seleccionado a través de y por su experiencia en la educación o por su formación administrativa, está en vigor desde hace muchos años. La primera opción que se presenta analiza si la pertinencia de contar sólo con el compromiso docente y con la experiencia profesional sin poseer la práctica administrativa escolar es suficiente para el éxito de la gestión. La segunda se refiere a si basta la formación de competencias administrativas, más orientadas a las ciencias administrativas gerenciales o empresariales para ocupar un cargo de dirección escolar.

Pero mientras tanto la designación de los cargos directivos escolares, sobre todo en los niveles básicos, no obedece a un proceso científico de planeación, selección, contratación e inducción. La mayoría de las veces, éstos son designados por compromisos políticos y compadrazgos que, lejos de mejorar la gestión escolar, convierten las designaciones en procesos de práctica-error. Así, el director tendrá que aprender de los errores cometidos en su gestión para que, a través del tiempo, sus competencias y capacidades directivas se vayan afinando. Una de las principales demandas de los directivos escolares está orientada a la educación continua en la formación de sus habilidades para el desarrollo de sus competencias.

La importancia del desarrollo de las competencias directivas está también relacionada con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de las instituciones educativas debido a que una dirección eficiente sólo tendrá éxito en conformación con un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales. La función del director conlleva cultivar diversos factores que son clave para que la institución sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres y la planificación de objetivos y estrategias para su futura aplicación.

De esta manera se le considera al director el responsable de generar un ambiente propicio para el conocimiento y su desarrollo haciendo énfasis en lo que se conoce en la administración de hoy como Aprendizaje organizacional, necesario para conseguir brindar un servicio de calidad.

Desde el aprendizaje organizacional se entiende la escuela como una "comunidad profesional de aprendizaje", que puede contribuir a potenciar el desarrollo organizativo de los centros. La escuela, como comunidad crítica de aprendizaje, es un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de deliberación práctica y colaboración. En suma, para potenciar procesos de desarrollo organizacional, se deben ver las organizaciones que aprenden desde el aprendizaje organizacional (Huysman, 2000).

Las organizaciones no aprenden por aprender, sino que el objetivo mismo de los centros educativos es que tengan un impacto positivo, a nivel de aula y centro, en las experiencias educativas de los alumnos. No basta rediseñar la estructura organizativa y relaciones entre los profesores y equipos si no contribuye a mejorar los resultados e incrementar el compromiso con el aprendizaje de los alumnos. El ambiente actual de presiones competitivas intercentros por la eficacia de la escuela ha situado, en primer plano, esta dimensión, que marcará en último extremo si la organización está aprendiendo o no.

De lo señalado hasta aquí se desprende que tanto las competencias del director como el aprendizaje organizacional, son dos variables de gran importancia para el funcionamiento de las instituciones educativas, a pesar de ello es común observar en ellas un conjunto de problemas que pueden ir desde inadecuados climas laborales hasta la poca preocupación por realizar adecuadamente el trabajo docente, que se puede traducir en los bajos índices de motivación, poca o nula preparación de las clases, etc. todo esto probablemente por la gestión inadecuada de sus directores.

El propósito de la presente investigación es describir y analizar la relación que puede existir entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional que se percibe en la plana docente de las instituciones educativas estatales de la Red de Aprendizaje N° 11 UGEL 2 de Lima Metropolitana, en el año 2014; con la finalidad de que se puedan buscar

alternativas de solución tendientes a lograr la calidad educativa de dichas instituciones.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General**

- ¿Cómo se relacionan las Competencias del Director con el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo se relaciona la competencia Liderazgo del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
- ¿Cómo se relaciona la competencia Desarrollo Profesional del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
- ¿Cómo se relaciona la competencia Planificación Estratégica del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?

- ¿Cómo se relaciona la competencia Calidad e Innovación educativa del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
  
- ¿Cómo se relaciona la competencia Relaciones Sociales del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
  
- ¿Cómo se relaciona la competencia Recursos Financieros del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
  
- ¿Cómo se relaciona la competencia Gestión educativa del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?
  
- ¿Cómo se relacionan las diversas competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivos Generales**

- Identificar la relación existente entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer la relación que existe entre la competencia Liderazgo del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
- Identificar la relación que existe entre la competencia Desarrollo Profesional del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
- Determinar la relación que existe entre la competencia Planificación Estratégica del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.

- Establecer la relación que existe entre la competencia Calidad e Innovación educativa del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- Identificar la relación que existe entre la competencia Relaciones Sociales del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- Determinar la relación que existe entre la competencia Recursos Financieros del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- Establecer la relación que existe entre la competencia Gestión educativa del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- Identificar la relación que existe entre las diversas competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.

## **1.5 Justificación de la investigación**

La importancia del trabajo del director escolar, está fuera de toda duda pues es quien está encargado de conducir a la institución educativa por los caminos de la calidad y eficiencia. Es por esta razón que siempre resulta importante evaluar su gestión en tanto sus acciones van a afectar en términos positivos o negativos, a la administración educativa. Bajo este contexto el director debe estar claramente identificado con su institución y comprometido con el mejoramiento educativo. Debe mantener un tipo de comunicación efectiva y afectiva que le permita manejarse bien con sus maestros, alumnos, administrativos y padres de familia para facilitar el trabajo al interior de la institución educativa y conseguir, a partir de ello, enrumbar a la institución educativa a su cargo hacia el logro de la calidad en la educación. En este proceso el director debe lograr formular estrategias tendientes a desarrollar el conocimiento entre sus docentes, para ello debe institucionalizar todo lo referente al aprendizaje organizacional de tal manera que se pueda aprender y generar conocimiento constantemente.

Por otro lado la presente investigación se justifica por:

1. Contribuye con aportes reales acerca de un problema actual, latente y trascendental para todas las Instituciones Educativas: Las competencias del director y el aprendizaje organizacional que se desarrolla al interior de las instituciones, ya que a partir de estos datos nos permitiremos diseñar propuestas de solución oportunas, las mismas que nos ayudarán

a mejorar el nivel de competitividad en el sector educación, haciendo posible encontrar un balance armonioso entre la educación y las exigencias actuales de este mundo globalizado, obteniendo así un incremento muy fructífero para los estudiantes, profesores y toda la sociedad peruana.

2. En lo metodológico contribuye con el diseño y/o la validación de dos instrumentos, uno para evaluar las Competencias del Director y el otro para evaluar el aprendizaje organizacional. Estos instrumentos se encuentran calificados para ser utilizados por los académicos e investigadores en sus diferentes trabajos intelectuales.
3. En el plano teórico, la presente investigación brinda un conjunto de insumos informacionales, sobre el estado actual de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional, deseando ofrecer explicaciones relevantes sobre este tema, que sin duda alguna, servirán de base para el inicio de nuevas investigaciones que ofrecerán trascendentes estrategias para enfrentar los problemas de la educación.

## **1.6 Limitaciones**

Una de las principales limitaciones es el referido al aspecto económico. Este es un factor de mucha importancia en la medida de que para realizar una investigación se requiere contar con fuentes de financiamiento.

Lamentablemente en nuestro país no disponemos de estas fuentes por lo que todos los gastos derivados de la realización de esta tesis tendrá que asumirlas íntegramente el investigador.

Otra limitación que tendremos que enfrentar es el tiempo que debemos dedicarle a este trabajo. Es un hecho bastante conocido que no podemos dedicarnos en exclusividad a las tareas de la investigación pues debemos dedicarnos a realizar nuestras actividades laborales que nos permitan obtener los recursos económicos para solventar los gastos familiares y académicos como en el presente caso.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Teorías Generales**

#### **2.1.1. Competencias del Director**

El director de una institución educativa debe tener la capacidad suficiente como para orientar y conducir, tanto el trabajo de los docentes como de los administrativos y vincular toda esta actividad con el resto de la comunidad educativa, es decir el director cumple una doble función; una de gestión y otra de enseñanza (Carriego, 2006), orientados a la gestión curricular o administración del currículo, que en general están orientadas a lograr las metas trazadas por la institución educativa con el concurso de todos los integrantes de la comunidad educativa (Amarate, 2000). Todo esto en la perspectiva de lograr brindar un servicio de calidad.

El Gerente Educativo debe educarse para educar, capacitarse para capacitar y desarrollar la gerencia participativa, desechando los antiguos esquemas de la gerencia educativa autocrática que interrumpe la interacción comunicativa entre todos los agentes educativos. El Gerente Educativo debe poseer una serie de características profesionales y personales que le permitan explicar y ejecutar perfectamente su rol en la comunidad donde se desempeñe. Así mismo debe ser conocedor de la realidad educativa nacional y capacitada para entender las relaciones estables entre el sector educativo y los factores sociales, económicos y culturales del país.

Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias el que podría resumirse, de acuerdo por lo propuesto por Ruiz (2000), en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientada a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

### **2.1.2 Aprendizaje Organizacional**

Durante la década de 1990 con las propuestas teóricas realizadas por Senge (2004), se consolida definitivamente el estudio y la aplicación del aprendizaje organizacional tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación y es que para Senge (2004) las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

En la actualidad se distinguen dos modelos de aprendizaje; el modelo americano que nos propone Senge (2004), y el modelo japonés de Ikujiro

Nonaka (1999), que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear conocimiento organizacional. Mientras que el modelo americano enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, el modelo oriental hace lo propio respecto a la experiencia como fuente de información. Sin embargo, ambos modelos se complementan y aportan lineamientos muy valiosos para quienes desean crear en su empresa condiciones propicias al aprendizaje.

El modelo americano busca el desarrollo de sus organizaciones a través del propio desarrollo del ser humano y de una manera integral, es decir desde el punto de vista individual pero también social. Por su parte, la propuesta presentada por el modelo japonés intenta integrar el desarrollo del ser humano con sus propios conocimientos haciendo un uso racional e inteligente de la experiencia lograda tanto por el individuo como por el propio grupo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión y Administración Educativa**

Conceptualizar lo que es la Administración Educativa es una tarea bastante complicada en tanto no se logrado tener una definición unitaria. Hasta no hace demasiado tiempo era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud

de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. Manes, (1999).

Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo -teórico-práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El “síndrome burocrático”, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

Cuando en 1924 Henri Fayol, citado por Chiavenato, (2009) publicó sus catorce principios de la administración científica del trabajo, el convencimiento general de los administradores era que, a través de su aplicación cuidadosa, se podría racionalizar completamente, la acción de todas las personas y de cualquier servicio o empresa, asegurando un funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente. Una vez adoptado el modelo ya no sería necesario cambiarlo, revisarlo, estudiar su pertinencia; a lo más habría que corregir las acciones que lo implementaban. Debido a este rasgo de inespecificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha

definido a este modelo como un “modelo rígido de organización” donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones sean internas o externas.

Por gestión educativa podemos entender al conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. Una buena gestión educativa demandará realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarios para lograr los objetivos educativos; por ello la gestión educativa es entendida como la conducción educativa, por lo que el rol del director resulta fundamental en tanto implica manejar adecuadamente no solo los procesos planificados previamente, sino también aquellos que no han sido planificados y que se presentan en el accionar diario de la institución educativa.

En este aspecto, resulta trascendente que el director pueda mantener unos canales de comunicación muy ágiles y directos que le permita mantener una comunicación fluida con los actores de la comunidad educativa para poder orientar el rumbo institucional, considerando las necesidades y demandas de la población. Solo con el trabajo conjunto es posible superar las deficiencias que pueden existir. Esto resulta muy importante si se considera que en el plano de la dirección se comete regularmente el error de mantenerse alejado del personal a su cargo, en tanto piensan que pueden perder autoridad, tal como lo señala Azzerboni (2004).

Para evitar problemas de este tipo se requiere que los directores logren tener un manejo adecuado de sus emociones, en tanto los altos niveles de estrés a los que están sometidos los directivos, particularmente, pueden afectar su desempeño, sobre todo cuando se trate de realizar cambios que vaya a comprometer la estructura interna de la organización y pueda, por tanto, generar un conjunto de conflictos internos.

### **2.2.2 Definición de Competencias**

En el entorno laboral, las competencias son el referente para el análisis de los requerimientos de la formación de los titulados universitarios en su inserción profesional. Además, en la sociedad del conocimiento, caracterizada por el empleo frecuente de las tecnologías de la comunicación y la información, han aumentado significativamente las expectativas sobre las instituciones de enseñanza superior.

Es insuficiente el dominio de conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones profesionales en un área determina de estudio. Por ello, se busca que la formación universitaria cree profesionales capaces de afrontar diferentes situaciones laborales. En otras palabras, ya no bastan las competencias particulares del área de estudio sino que se deben proporcionar las competencias genéricas que los estudiantes necesiten para facilitar el aprendizaje de competencias requeridas en un futuro.

El concepto de competencia tiene múltiples dimensiones y engloba diferentes niveles tales como saber, saber hacer, saber ser y saber estar. El primero hace referencia a los datos, conceptos y conocimientos. El segundo engloba las habilidades, destrezas y métodos de actuación. El tercero abarca las actitudes y valores que dirigen el comportamiento. El cuarto involucra las capacidades vinculadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo. Dicho de otra manera, la competencia se define como la capacidad para obtener resultados positivos en situaciones difíciles y únicas. Se fundamenta en la fusión y el funcionamiento de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Desde una perspectiva técnica del capital humano organizativo, una competencia es un grupo de cualidades personales que hace posible el desarrollo de un efectivo accionar en un espacio establecido. Es la relación recíproca y equilibrada de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes individuales que establecen y pronostican el actuar que dirige al logro de los resultados u metas propuestas en la organización.

En las organizaciones, las competencias sirven para impulsar el capital humano con el propósito de la consecución de los objetivos del puesto, área y organización, además de los recursos para el desarrollo profesional y personal del trabajador. El elemento de competencia incluye la representación de una ejecución, que debe ser realizada por una persona en el ámbito ocupacional.

Por lo que alude a una acción, un comportamiento o un resultado que debe ser demostrado por el trabajador. En consecuencia, es una tarea llevada a cabo por un sujeto.

Moliner (2000) refiere que una persona competente es quien posee una capacidad jurídica o potestad para solucionar un problema en particular, así como a la persona versada en algún campo de estudio o perito en una materia o referente al nombre afectado por competente.

Para los autores Rodríguez y Feliú (1994) las competencias son “un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad”. UNESCO (1998) define la competencia como “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

Ser competente implica ir más allá del aprendizaje de conocimientos y habilidades. Exige ser apto para el uso de los conocimientos y habilidades en entornos o posiciones distintas. Este uso necesita comprensión, reflexión y discernimiento sin olvidar el aspecto social de las acciones.

En la educación obligatoria, debe primar el aprendizaje de competencias básicas por parte de todos los alumnos, en otras palabras, competencias que

ayuden a un aprendizaje autónomo y desarrollo personal y social. Dichas competencias poseen un carácter transversal, el cual es de suma importancia.

### **2.2.3. Competencias del Director educativo**

Debido al rol que debe cumplir la educación en este siglo, el Estado está llevando a cabo la transformación del sistema educativo. Uno de dichos cambios es la reforma del nivel de la educación básica, en el cual se ha discutido con gran interés el tema de la formación y desarrollo de competencias.

Un factor importante es el rol de la alta gerencia ya que determina la calidad del servicio educativo. Por esa razón, es importante que cada uno de ellos cuente con un perfil que fije un patrón general de comportamiento y ejecución de acciones concretas. Dicho perfil aúna las competencias personales y profesionales. De esta forma, se favorecerá a la excelencia en el desarrollo profesional y, en consecuencia, surgirán factores, componentes y relaciones que empapen de calidad a los miembros del sistema educativo.

Para lograr lo propuesto en el párrafo anterior, es necesaria la acción reflexiva de los directores educativos, por lo cual podrá aumentar el conocimiento e inspección de la dinámica pedagógica. Además, de una interacción coordinada entre el entorno institucional y el contexto sociocultural que trae como consecuencia la producción de conocimiento, un mayor grado

de autonomía y cooperación; y la construcción de lazos afectivos entre los compañeros y miembros de la comunidad educativa. Asimismo, a través de la acción reflexiva se podrá mejorar la toma de decisiones correctas y el trabajo en conjunto para alcanzar las metas institucionales, así como aumentar el desempeño laboral que satisfacen los estándares de calidad.

Por consiguiente, adicional a las cualidades requeridas en un director, el rol que cumple es de carácter cultural y profesional. Esto le permite legitimar el quehacer, actuar ante las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la cual trabaja, dirigir los procesos pedagógicos al igual que administrativos de la institución educativa. Es oportuno recalcar que el personal directivo no solo busca el cumplimiento de una política específica o la resolución de problemas, sino que también responde a las necesidades de la escuela. A fin de satisfacer dichas necesidades, requiere de la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Con el propósito de lograr estándares de calidad en las organizaciones educativas que dirigen, el personal directivo necesita del diálogo con los maestros y, así manifestar las intencionalidades, las concepciones y enfoques que se pretenden llevar a cabo en el colegio y en la educación. De igual forma, el favorecer el entendimiento de las ventajas y desventajas surgidas del actuar recíproco entre las personas intervinientes en la educación.

A través de la educación se forja el talento humano y se refuerza el potencial creativo de la personalidad de los ciudadanos que vivirán en una sociedad democrática y participativa. Por estas razones, la educación ha sido considerada como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país “que queremos y necesitamos”

#### **2.2.4. Tipos de competencias del director educativo**

El ministerio de educación del Perú a través del marco de buen desempeño del directivo (2009), considera que son seis las competencias del director educativo, las mismas que deben orientar todo su trabajo de dirección en las instituciones educativas. Estas competencias son:

- a. “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje”, (p. 40).
- b. “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”, (p.41).

- c. “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos”, (p.42).
- d. “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes”, (p. 43).
- e. “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”, (p. 46).
- f. “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”, (p.47).

### **2.2.5 Aprendizaje Organizacional**

Las organizaciones públicas o privadas, grandes o pequeñas utilizan el proceso conocido como Aprendizaje Organizacional, mediante el cual transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de

incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Desde este punto de vista el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser un proceso dinámico, en el cual se encaminan las habilidades teóricas y prácticas hacia el aumento y crecimiento de capacidades del individuo, del grupo y de la organización. Todas estas capacidades y predisposiciones teóricas y prácticas son conocidas y entendidas por los integrantes de la organización. Todo esto tiene como propósito el de lograr competitividad.

Considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio.

Toda organización orientada hacia el aprendizaje, continuamente está expandiendo su capacidad para crear y expandir su futuro. La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje supone preparar a las personas como pensadores sistémicos, a desarrollar su propia maestría personal, y a manejar y reestructurar sus modelos mentales en trabajo en equipo, como la forma más idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento, con el apoyo de métodos sencillos y eficientes de aprendizaje, prestando más atención a las

oportunidades que ofrecen las ventajas. Este tipo de aprendizaje implica un proceso más lento y reflexivo, enfocándose en lo más importante (Guns, 1998).

El aprendizaje más rápido impulsa a la organización a aumentar su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar el rendimiento. En condiciones como las citadas, la empresa se maneja de forma más realista, se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios requeridos en la industria. Es imprescindible para su funcionamiento contar con un ambiente de apertura, donde los empleados se proporcionan entre sí retroalimentación honesta, no reaccionan a la defensiva y muestran un incesante deseo de mejorar, anticiparse a los cambios y adecuar la forma de operar conforme a esos cambios. Obviamente, las organizaciones inteligentes adquieren rápidamente el conocimiento que valoran los clientes, utilizan tecnología moderna, reducen el tiempo cíclico, son innovadoras, practican la flexibilidad y refuerzan el cambio de manera continua.

Una organización de rápido aprendizaje identifica con mayor rapidez que sus competidores, qué es lo que funciona mejor, obtiene y conserva la ventaja competitiva, o sea la capacidad de generar y conservar sus utilidades y su lugar en el mercado. Cuando una organización está consciente, de que es lo que funciona mejor, utiliza ese conocimiento para crear productos y servicios superiores que los clientes elegirán siempre (Guns, 1998).

Estos procesos de aprendizaje organizacional acelerado han de proponerse cuatro metas: (a) Aprender con mayor rapidez la forma de adaptarse a las reglas básicas que van cambiando, (b) Enterarse con mayor rapidez de cuál será el siguiente paso en las reglas básicas y empezar a prepararse para él, (c) aprender con mayor rapidez la forma de poner en práctica una estrategia dinámica y competitiva que resista los cambios importantes de las reglas básicas, y (d) Aprender con mayor rapidez la forma de cambiar a su favor las reglas básicas y adelantarse a la competencia; de manera que las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en la mejor realización del trabajo, en razón de ello el aprendizaje es la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

En conclusión, el rápido aprendizaje refuerza la capacidad para cambiar, utiliza la nueva tecnología en su beneficio, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, práctica la flexibilidad y refuerza el cambio. Por ende, mejora el rendimiento, se enfoca en la superación, dirige a los equipos en una gestión similar a la de negocios. Por lo tanto, este modelo ayuda a todos los empleados o los grupos a aprender, por medio de estrategias de impulsar, cultivar y transformar, guiados por los líderes y los miembros de los equipos empresariales.

### **2.2.6 Definición de Aprendizaje Organizacional**

La definición del Aprendizaje organizacional no está exenta de dificultades en tanto los autores tienen su propia definición y noción de Aprendizaje; cada

uno impone su marca personal imponiendo lo que realmente es importante para ellos, es decir, la gestión del conocimiento basado en los individuos, los grupos o la organización, y la interacción entre los tres.

A partir de la década de los 70 y en especial durante la de los 80, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional; en este período, según Shrisvastava (1983), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:

Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación (Cyert y March, 1965), las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite la supervivencia y el desarrollo de la misma. Las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios.

En la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como conjunto de significados compartidos, según Argyris y Schön (1978), el mismo consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.

En la conceptualización del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, resulta importante destacar el criterio de Ahumada (2001), quien lo considera como “un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno”. Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo.

La conceptualización del aprendizaje organizacional como resultado de la experiencia institucional (Ahumada, 2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado.

La revolución del pensamiento con respecto al aprendizaje organizacional se puso de manifiesto en la década de los 90 del siglo pasado con la publicación del libro de Peter Senge “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” y la edición, en 1991, de un número monográfico de la revista “Organizations Science” dedicado al tema del aprendizaje organizacional, consolidándose definitivamente el estudio y la aplicación del mismo tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

Peter Senge (1992) precisa el significado de aprendizaje organizacional bajo un enfoque sistémico. Por lo tanto, para este autor es importante comprender a la organización en un sentido global, así como entender las correspondencias de un componente con otro. Cabe agregar que Senge tiene una idea propia sobre lo que es el aprendizaje: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" (p. 68).

Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización; esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización.

El aprendizaje organizacional, de acuerdo a lo señalado por Nonaka y Takeuchi (1996), es un proceso a través del cual y de manera organizada, se distribuye

los aprendizajes logrados por el hombre y se distribuyen en toda la organización formando parte de ella.

Por otra parte Fiol y Lyles (1985), consideran que el aprendizaje organizacional está orientado en lo fundamental, al mejoramiento de las acciones que emprende la organización a través del conocimiento generado al interior de ella.

A partir de lo señalado anteriormente se puede afirmar que el aprendizaje organizacional es la actividad social en que el saber y las capacidades son producidas como un componente de la organización. Tanto el conocimiento como las habilidades son practicadas e incorporadas con la intención de buscar la mejor manera de aprender. Para lograrlo se necesita de la participación activa de los individuos en la realización de las actividades diarias de su ocupación ya que siempre surgen preguntas o problemas que deben ser resueltos. Ante la necesidad de satisfacer las dudas, las personas buscan con cuidado y hallan conocimientos distintos a los aprendidos. Con ello, el trabajador desarrolla un sentido de pertenencia de las metas y objetivos de la organización.

Desde esta concepción, el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino, fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones que permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una

comunidad, donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias y fomentar una concepción de sentimiento mutuo con la organización; implica canalizar las acciones individuales, grupales y organizacionales en ambientes de trabajo flexibles, adaptables y exitosos, elevando la calidad del trabajo de las personas y equipos, manteniendo un proceso continuo de desarrollo organizacional.

### **2.2.7. El Aprendizaje Organizacional y Educación**

En la actualidad, las organizaciones tienden a ser organizaciones del conocimiento, y el aprendizaje organizacional es uno de los factores más importantes para que estas se conviertan en organizaciones inteligentes. Esta aseveración es perfectamente válida para toda institución educativa, puesto que nos encontramos, a decir de Peter Drucker, ante: “un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (1994), es decir, ante una organización. En este sentido, consideramos que este enfoque de aprendizaje organizacional es fundamental en toda organización educativa debido a la necesidad de responder a uno de sus problemas más álgidos que posee: la imposibilidad de generar conocimiento organizacional y potenciar su creación partiendo de los conocimientos individuales como base para obtener el éxito organizacional.

El establecimiento de objetivos sociales y comunitarios, así como la transformación de las instituciones educativas en “organizaciones que aprenden” a partir del uso del conocimiento existente en las instituciones educativas son primordiales para revertir el carácter burocrático del sistema educativo. En caso contrario, la falta de estas dos medidas puede llevar a la no existencia o a la desarticulación de los colegios, dando paso al surgimiento de redes de aprendizaje.

Ante la imposibilidad de una organización de poseer conocimientos o servicios por sí sola, se requiere de la compartición de la información. Esta práctica, que actualmente se da en cualquier sector económico, pone en disposición el valor añadido, los servicios extendidos y la creación de momentos oportunos para el mercado por medio de la búsqueda de mercados mayores. Todo esto puede ser trasladado al campo de la educación, la cual está cambiando el sistema sujeto a la planificación de un productor hacia uno que sea dirigido por numerosos participantes. Este cambio obliga a la institución educativa a comprender y actuar ante las necesidades de la sociedad del conocimiento; sin embargo, esta tiene múltiples formas de dar solución a estas demandas. Para todo eso, es preciso de habilidades más especializadas y desarrolladas, además, de programas para individuos o grupos más precisos.

Las instituciones deben mantener una cultura organizacional que les permita aprender, así como anticiparse y ajustarse a los cambios. Para lograr este fin,

se debe procurar la mejora de la enseñanza con un carácter sólido y autónomo. Esta formación debe dar un mayor énfasis a los procesos y contenidos, sin dejar de lado la estimulación del pensamiento crítico, la creatividad y la enseñanza de la estructura ética del ser humano. Todo esto tiene como objetivo formar habilidades básicas y superiores del pensamiento con el fin de lograr una interacción entre las personas basada en la ayuda mutua.

Sin embargo, es importante determinar la línea a seguir en el proceso de transformación de los centros educativos en verdaderas organizaciones que aprenden. De esta forma, se evitan errores que obstaculicen el proceso de cambio. En el peor de los casos, se podría buscar soluciones, en las cuales no se tomen en cuenta los factores que ayuden a corregir los errores e incluso, se podrían adoptar conductas que eviten resolver el conflicto. Incluso puede contribuir a desorganizar los centros educativos, efecto contrario al de potenciar. A pesar de que estos errores son comunes en las transferencias de estrategias en el área empresarial, debe ser evitado.

La escuela como organización que aprende involucra el aprendizaje de sus alumnos y de los miembros que trabajan en ella, no obstante, los centros educativos solo buscan el aprendizaje de los primeros más no de los segundos. Sin embargo, ambos están relacionados, dicho de otra manera, es inútil establecer y sostener un adecuado aprendizaje para los alumnos a lo largo del tiempo cuando no existe un aprendizaje para las personas que trabajan en las instituciones educativas. Esto impide que los docentes puedan aprender y

mejorar en sus quehaceres. Esta idea es reforzada por Escudero (2001), quien afirma que "mientras no asumamos, por dentro y fuera, que los centros han de recomponerse; ni su aprendizaje, ni el de los profesores, ni el de los alumnos, podrá ocurrir", (p. 32).

Para Bolívar (2000) son cuatro los requisitos que favorecen el aprendizaje organizacional de un colegio: "los cambios en el entorno; los cambios en la política; la experiencia anterior de desarrollo y, por último, la historia y la cultura escolar", (p. 135). Son primordiales las variantes de factores externos en el entorno y en el régimen educativo. Además, del conocimiento adquirido de los factores internos en el ámbito del desarrollo, de la historia y de la cultura del centro educativo. Asimismo, en el caso del ámbito interno, los factores internos deben tener relaciones mutuas y abiertas que permitan el desarrollo de la organización. Esto facilita que los procesos internos puedan llevarse a cabo.

El aprendizaje de la organización tiene como base la participación de todos los miembros que forman parte del centro educativo, de caso contrario, no se puede hablar de un verdadero aprendizaje organizativo. Son necesarios los programas integrados y compartidos de desarrollo, en dichos trabajos en conjunto debe primar una aceptación compartida de visiones y necesidades, debido a que promueven un cambio en los aspectos negativos de las prácticas que se llevan a cabo en las escuelas. Por citar un ejemplo, el individualismo. Al institucionalizar estas prácticas, a través de procesos internos, grupos de auto revisión y proyectos para el desarrollo, la empresa avanza hasta convertirse en

una organización que aprende. Este no es un proceso instantáneo; en realidad, toma tiempo construir una visión en conjunto en que los procesos de auto evaluación institucional obtienen habilidades y capacidades para instruir a los agentes. Todo ello se obtiene gracias a procesos de auto revisión que traerán como consecuencia procesos de aprendizaje conjunto.

### 2.3. Marco Conceptual

- **Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.
  
- **Aprendizaje Organizacional.** Es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, (Fiol y Lyles, 1985 p. 1).
  
- **Calidad:** Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de

producción y se incrementan la participación en el mercado.

- **Calidad Educativa:** Implica la armonización integradora de los diferentes elementos que la componen: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para los destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo, (Pérez, et al, 2000, p. 75).
- **Competencias del Director:** se entiende como el saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones, (MINEDU, 2014, p.33).
- **Cultura de Calidad:** Es todo un hábito de hacer las cosas bien y de respetar lo que se ha acordado y establecido. El buen trabajo se basa en la confianza, la cual surge entre dos entes, cuando existe la seguridad de que se respetará lo establecido entre ambos.
- **Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos de la organización, adecuándoles con la tecnología existente.

- **Eficacia:** Es una medida normativa del alcance de los resultados optimizando la utilización de los recursos, se concentra en el éxito.
  
- **Educación:** Proceso formal y sistemático que compromete a toda la comunidad, que tiene por objeto asegurar el arribo y la conservación de un estado de salud mental tanto en el educando como en el educador.
  
- **Docente:** Es aquel profesional en la pedagogía que enseña, orienta y educa al estudiante para lograr un status social y el individuo cumpla un rol en la sociedad.
  
- **Dirección:** Implica la capacidad de dirigir. Factor del Proceso administrativo que faculta la capacidad y habilidad de ordenar y hacer cumplir las órdenes.
  
- **Dirección estratégica:** Es una actividad de dinámica social que se da en un ambiente organizacional con la presencia de un líder y colaboradores en donde el ejercicio de autoridad respalda la acción de conducir y la responsabilidad garantiza que cada miembro cumpla con las tareas que han sido asignadas, que incluye en su perfil: conocimientos, habilidades, información y experiencia.
  
- **Desarrollo organizacional:** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y toda la

organización, usa varias técnicas para identificar y resolver problemas.

- **Gestión Educativa:** Conjunto de acciones que las entidades administrativas realizan en función de la materialización de los fines, objetivos y metas educacionales dentro de la misión que la administración sectorial encomienda.
  
- **Gestión de la Dirección:** La gestión es el proceso administrativo mediante el cual el directivo determina las acciones técnicas pedagógicas y metodológicas a seguir en la conducción de una organización educativa.
  
- **Gerencia:** Es el ejercicio del rol y de las funciones de conducción general de las operaciones de una empresa con sentido corporativo, liberando el esfuerzo estructurado y comprometido del conjunto humano que conforma la organización.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

- Las competencias del director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- La dimensión Liderazgo de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- La dimensión Desarrollo Profesional de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- La dimensión Planificación Estratégica de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- La dimensión Calidad e Innovación educativa de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- La dimensión Relaciones Sociales de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en

los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.

- La dimensión Recursos Financieros de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- La dimensión Gestión educativa de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.
  
- Las dimensiones de las competencias del director están relacionadas significativamente a las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.

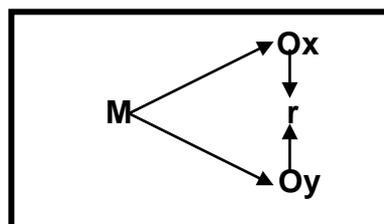
## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de investigación

De acuerdo a Zorrilla, S. (2007), la presente investigación es de tipo básica en tanto su finalidad es producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales; no está dirigida al tratamiento inmediato de un hecho concreto, ni a resolver una interrogante fáctica, sino que únicamente es una investigación para profundizar la información sobre las relaciones económicas y sociales que se producen en el seno de la sociedad.

### 3.2. Diseño de Investigación

La presente investigación utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional, de acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014). Este diseño se diagrama de la siguiente manera:



Donde;

M representa la muestra de investigación

Ox, Oy son las mediciones de cada una de las variables en el presente caso

Competencias del director y el aprendizaje organizacional

R va a representar la relación que se han producido entre las variables.

### **3.3. Estrategia de Prueba de Hipótesis**

La prueba de hipótesis siguió los siguientes pasos:

- 1) Expresar las hipótesis de investigación
- 2) Especificar el nivel de significancia
- 3) Determinar el tamaño de la muestra
- 4) Establecer los valores críticos que establecen las regiones de rechazo de las de no rechazo.
- 5) Determinar la prueba estadística.
- 6) Recolectar los datos que permitirán realizar la prueba de hipótesis.
- 7) Determinar la decisión estadística.
- 8) Expresar la decisión estadística en términos del problema.

### **3.4. Variables**

#### **3.4.1 Variables de Estudio**

- Competencias del Director
- Aprendizaje Organizacional

### 3.4.2 Variables Intervinientes

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Nivel de instrucción

### 3.4.3. Operacionalización de variables

| Variables                         | Concepto   | Dimensiones                    | Indicadores  |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|--|
| <b>Competencias del Director</b>  | Se entiende como el saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones, (MINEDU, 2014, p.33) | Liderazgo                      | Influencia, logro de objetivos, poder, autoridad                     |
|                                   |  | Desarrollo Personal            | Crecimiento y calidad personal, formación integral                   |
|                                   |  | Planificación Estratégica      | Desarrollo e implementación de planes, estrategias, objetivos        |
|                                   |  | Calidad e innovación           | Eficacia y competitividad.   |
|                                   |  | Relaciones Sociales            | Conexión o correspondencia entre personas, normas sociales           |
|                                   |  | Recursos Financieros           | Operación, correcta asignación, presupuesto, planificación           |
|                                   |  | Gestión educativa              | Metas de aprendizaje, acompañamiento sistemático, reflexión conjunta |
| <b>Aprendizaje Organizacional</b> | Es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de   | Aprendizaje individual         | Observación laboral, producción de conocimientos, ensayos cognitivos |
|                                   |  | Aprendizaje grupal             | Dialogo, trabajo en grupo, intercambio de información                |
|                                   |  | Aprendizaje en la organización | Generar nuevos conocimientos, presiones de cambio                    |
|                                   |  | Cultura                        | Reconocimiento a la  |

|  |   |                              |   |
|--|---|------------------------------|---|
|  | convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. (Fiol y Lyles, 1985 p. 1) | organizacional               | producción de conocimientos, Colaboración                                   |
|  |   | Transferencia de información | Disponibilidad de la información, reuniones de trabajo, medios informativos |
|  |   | Formación                    | Capacitación, inducción laboral, actualización especializada                |

### 3.5. Población

La población objeto de estudio del presente trabajo de tesis, estuvo conformada por todos los docentes que componen las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2, que alcanzan los 303 docentes.

**Tabla 1. Distribución de la Población de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2**

| N°   | Nombre de la Institución Educativa         | Niveles    | Hombres | Mujeres | Total nivel IE | Total por IE |
|--|--|------------|---------|---------|----------------|--------------|
| 1  | IE N° 7102<br>San Francisco de Asís        | Primaria   | 12      | 30      | 42             | 86           |
|  |  | Secundaria | 22      | 22      | 44             |              |
| 2  | IE N° 7259<br>Víctor Raúl Haya de la Torre | Inicial    | 0       | 5       | 5              | 54           |
|  |  | Primaria   | 9       | 16      | 25             |              |
|  |  | Secundaria | 16      | 8       | 24             |              |
| 3  | IE N° 7260<br>Señor de los Milagros        | Primaria   | 2       | 4       | 6              | 14           |
|  |  | Secundaria | 5       | 3       | 8              |              |
| 4  | IE N° 7261<br>Santa Rosa de Collanac       | Inicial    | 0       | 3       | 3              | 28           |
|  |  | Primaria   | 1       | 9       | 10             |              |
|  |  | Secundaria | 7       | 8       | 15             |              |
| 5  | IE N° 7262<br>Mi Nuevo Perú                | Primaria   | 3       | 7       | 10             | 19           |
|  |  | Secundaria | 6       | 3       | 9              |              |
| 6  | IE N° 7263<br>Roxanita Castro Witting      | Inicial    | 0       | 6       | 6              | 48           |
|  |  | Primaria   | 5       | 18      | 23             |              |
|  |  | Secundaria | 12      | 7       | 19             |              |
| 7  | IE N° 7265<br>José Carlos Mariátegui       | Primaria   | 8       | 12      | 20             | 38           |
|  |  | Secundaria | 6       | 12      | 18             |              |
| 8  | IE N° 7266<br>Las Mercedes                 | Primaria   | 2       | 6       | 8              | 16           |
|  |  | Secundaria | 5       | 3       | 8              |              |
| Sub total de docentes de la Red N°11               |  |            | 121     | 182     |                |              |
| <b>TOTAL DE DOCENTES DE LA RED N° 11 - UGEL 02</b> |  |            |         |         |                | <b>303</b>   |

### 3.6. Muestra

Siguiendo lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), se tiene que el diseño de la muestra es probabilístico de tipo estratificado. Los docentes fueron distribuidos considerando las instituciones educativas estatales de la

Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02 a las que pertenecen. La muestra se seleccionó utilizando la técnica de muestreo aleatorio y por afijación proporcional. El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la fórmula propuesta por Sierra Bravo, (1994).

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

En esta fórmula el significado de cada letra que la conforma, es la siguiente

N = Población Total

n = Tamaño de la muestra.

G = Nivel de confianza (que es 95%, equivalente a 1,96)

E = Margen de error (que es de un 5%, equivalente a 0.05)

P = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Q = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Despejando la fórmula:

$$n = (303)(1,96)^2(0,5*0,5) / (303-1)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5*0,5)$$

$$n = (303)(3,8416)(0,25) / (302)(0,0025) + (3,8416)(0,25)$$

$$n = 291,0012 / 0,755 + 0,9604$$

$$n = 291,0012 / 1,7154$$

$$n = 170$$

La muestra fue de 170 docentes.

## MUESTRA Y SU DISTRIBUCIÓN

**Tabla 2. Distribución de la muestra por Sexo**

| <b>Sexo</b>      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Masculino</b> | 98                | 57,6              |
| <b>Femenino</b>  | 72                | 42,4              |
| <b>Total</b>     | 170               | 100,0             |

Tal como se observa en la Tabla 2, los docentes varones constituyen el 57,6% del total de la muestra mientras que el 42,4% de la muestra total está conformada por las docentes mujeres.

**Tabla 3. Distribución de la Muestra por Institución Educativa**

| <b>Institución Educativa</b>        | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>San Francisco de Asís</b>        | 52                | 30,6              |
| <b>Víctor Raúl Haya de la Torre</b> | 45                | 26,5              |
| <b>Roxanita Castro Witting</b>      | 40                | 23,5              |
| <b>José Carlos Mariátegui</b>       | 33                | 19,4              |
| <b>Total</b>                        | 170               | 100,0             |

Tal como se observa en la Tabla 3, el 30,6% de la muestra está compuesta por los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, mientras que el 26,5% corresponde a los docentes de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, el 23,5% corresponde a los docentes de la Institución Educativa Roxanita Castro Witting y el 19,4% de la muestra total corresponde a los docentes de la Institución Educativa José Carlos Mariátegui.

**Tabla 4. Distribución de la muestra por Rango de Edad**

| <b>Edad</b>    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| <b>26 – 30</b> | 20                | 11,8              |
| <b>31 – 35</b> | 16                | 9,4               |
| <b>36 – 40</b> | 48                | 28,2              |
| <b>41 – 45</b> | 40                | 23,5              |
| <b>46 – 50</b> | 30                | 17,6              |
| <b>51 a +</b>  | 16                | 9,4               |
| <b>Total</b>   | 170               | 100,0             |

Los resultados mostrados en la Tabla 4, nos indican que el 11,8% de los docentes de la muestra están comprendidos en los rangos de edad de 26 a 30 años, en tanto el 9,4% de los docentes están comprendidos entre los 31 a 35 años, el 28,2% representa a los rangos de edad de 36 a 40 años, el 23,5% corresponde a los docentes de 41 a 45 años, en tanto el 17,6% corresponde a los docentes de 46 a 50 y finalmente el 9,4% corresponde a los docentes de 51 a más años.

**Tabla 5. Distribución de la muestra por Rango de Tiempo de servicios**

| <b>Años de servicio</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1 – 5</b>            | 19                | 11,2              |
| <b>6 – 10</b>           | 23                | 13,5              |
| <b>11 – 15</b>          | 47                | 27,6              |
| <b>16 – 20</b>          | 49                | 28,8              |
| <b>21 – 25</b>          | 14                | 8,2               |
| <b>26 – +</b>           | 18                | 10,6              |
| <b>Total</b>            | 170               | 100,0             |

Los resultados mostrados en la tabla 5, nos permiten apreciar que el 11,2% de la muestra corresponde a los docentes que están comprendidos en los rangos de tiempo de servicios de 1 a 5 años, mientras que en el 13,5% están comprendidos los docentes de 6 a 10 años, el 27,6% corresponde a los docentes de 11 a 15 años, el 28,8% corresponde a los docentes de 16 a 20 años, el 8,2% corresponde a los docentes de 21 a 25 y finalmente el 10,6% corresponde a los docentes de 26 a más años.

### **3.7. Técnicas de Investigación**

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de tesis, fueron diversas considerando las necesidades de la investigación. En principio se procedió a la revisión documental y análisis de los mismos, cuyo objetivo básico estuvo orientado a la elaboración del marco teórico, pero la técnica principal utilizada fue la encuesta.

### 3.7.1 Instrumentos de recolección de datos

En este trabajo de tesis y con fines de evaluación de las variables en estudio, se procedió a utilizar dos instrumentos, uno para cada variable, las mismas que se detallan a continuación:

#### **Inventario de Competencias del Director**

##### **Ficha Técnica**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Nombre:         | Inventario de Competencias del Director          |
| Autor:          | Manuel Torres Valladares                         |
| Procedencia:    | UNMSM  |
| Año:            | 2014   |
| Administración: | Individual o Colectiva                           |
| Duración:       | Sin tiempo limitado. Aproximadamente 20 minutos. |

Significación: El presente instrumento está conformado por seis sub escalas elaboradas siguiendo los procedimientos establecidos por Likert, y son las siguientes: Liderazgo, Desarrollo Personal, Planificación Estratégica, Calidad e Innovación, Relaciones Sociales, Recursos Financieros y Gestión Educativa. Todas ellas están destinadas a evaluar las competencias de los directores que dirigen las Instituciones. Educativas que tienen a su cargo. El inventario está compuesto por un total de 41 ítems, los mismos que se presentan en una escala de 1 a 5 tal como se detallan a continuación:

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| Totalmente en desacuerdo       | 1        |
| En Desacuerdo                  | 2        |
| Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo | 3        |
| <b>De Acuerdo</b>              | <b>4</b> |
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>   | <b>5</b> |

**Tabla 6. Análisis Generalizado de la Prueba de Competencias del Director**

| <b>Item</b>                      | <b>M</b> | <b>D. E.</b> | <b>r<sub>itc</sub></b> |
|----------------------------------|----------|--------------|------------------------|
| <b>Liderazgo</b>                 | 25,63    | 3,93         | 0,87*                  |
| <b>Desarrollo Profesional</b>    | 26,35    | 3,41         | 0,84*                  |
| <b>Planificación Estratégica</b> | 26,31    | 3,36         | 0,83*                  |
| <b>Calidad e Innovación</b>      | 26,24    | 3,59         | 0,86*                  |
| <b>Relaciones Sociales</b>       | 26,43    | 3,31         | 0,82*                  |
| <b>Recursos Financieros</b>      | 26,32    | 3,51         | 0,80*                  |
| <b>Gestión educativa</b>         | 26,70    | 3,50         | 0,76*                  |
| <b>Alfa de Cronbach = 0,95*</b>  |          |              |                        |

\* p < ,05

N = 170

Tal como se observa en la tabla 6, el análisis de los resultados de la confiabilidad de la Prueba de Competencias del Director, incluyendo las áreas como si fueran ítems, nos indican que las correlaciones ítem-test corregidas están por encima del 0,20, lo que muestra que todos los ítems son consistentes entre sí. El análisis generalizado de toda la prueba realizada con el coeficiente alfa de Cronbach alcanza un valor total de 0,95, el mismo que al ser significativo, permite mostrar que la prueba de Competencias del Director es altamente confiable.

**Tabla 7. Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Competencias del Director**

| <b>Escala</b>   | <b>Media</b> | <b>D. E.</b> | <b>Factor 1</b> |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Liderazgo</b>  | 25,63        | 3,93         | 0,82            |
| <b>Desarrollo Profesional</b>   | 26,35        | 3,41         | 0,79            |
| <b>Planificación Estratégica</b>                                      | 26,31        | 3,36         | 0,78            |
| <b>Calidad e Innovación</b>   | 26,24        | 3,59         | 0,82            |
| <b>Relaciones Sociales</b>  | 26,43        | 3,31         | 0,76            |
| <b>Recursos Financieros</b>   | 26,32        | 3,51         | 0,73            |
| <b>Gestión educativa</b>  | 26,70        | 3,50         | 0,68            |
| <b>Varianza Explicada</b>   | 76,98 %      |              |                 |
| <b>Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,94</b> |              |              |                 |
| <b>Test de Esfericidad de Bartlett = 1064,312***</b>                  |              |              |                 |

\*\*\*  $p < ,001$   
**N = 170**

El análisis de los resultados presentados en la Tabla 7, muestran que la matriz de correlaciones alcanzan una medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,94 la misma que es bastante alta, en tanto que el test de esfericidad de Bartlett obtiene un valor que es igualmente, muy significativo. Por otro lado se puede observar la existencia de un solo factor que explica el 76,98 % de la varianza total. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el inventario de Competencias del Director, tiene validez de construcción.

## **Inventario de Aprendizaje Organizacional**

### **Ficha Técnica**

|                |  |
|----------------|--|
| Nombre         | : Inventario de Aprendizaje Organizacional         |
| Autor          | : Delio Ignacio Castañeda                          |
| Año            | : 2007   |
| Procedencia    | : Universidad Autónoma de Madrid.                  |
| Administración | : Individual o Colectiva                           |
| Duración       | : Sin tiempo limitado. Aproximadamente 15 minutos. |

Significación: El inventario está compuesto por seis sub escalas independientes (aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje en la organización, cultura organizacional, transferencia de información y formación) que tienen como objetivo evaluar el aprendizaje organizacional en las instituciones de orden laboral cualquiera sea su actividad. Los análisis de validez y confiabilidad a la que fue sometida la prueba nos ha dado los siguientes resultados:

**Tabla 8. Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Aprendizaje Organizacional**

| Ítems                                 | Media | D. E. | ritc  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Aprendizaje Individual</b>         | 14,29 | 2,78  | 0,58* |
| <b>Aprendizaje Grupal</b>             | 18,51 | 3,35  | 0,69* |
| <b>Aprendizaje en la Organización</b> | 17,87 | 3,28  | 0,58* |
| <b>Cultura del Aprendizaje</b>        | 18,52 | 3,21  | 0,63* |
| <b>Transferencia Información</b>      | 14,84 | 2,67  | 0,62* |
| <b>Formación</b>                      | 17,78 | 3,48  | 0,47* |
| <b>Alfa de Cronbach = 0,83*</b>       |       |       |       |

\*\*\*  $p < 0.01$

**N = 170**

Tal como se observa en la tabla 8, el análisis de los resultados de la confiabilidad de la Prueba de Aprendizaje Organizacional, incluyendo las áreas como si fueran ítems, nos indican que las correlaciones ítem-test corregidas están por encima del 0,20, lo que muestra que todos los ítems son consistentes entre sí. El análisis generalizado de toda la prueba realizada con el coeficiente alfa de Cronbach alcanza un valor total de 0,83, el mismo que al ser significativo, permite mostrar que la prueba de Aprendizaje Organizacional es bastante confiable.

**Tabla 9. Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Aprendizaje Organizacional**

| <b>Ítems</b>  | <b>Media</b> | <b>D. E.</b> | <b>Factor</b> |
|---|--------------|--------------|---------------|
| <b>Aprendizaje Individual</b>   | 14,29        | 2,78         | 0,73          |
| <b>Aprendizaje Grupal</b>   | 18,51        | 3,35         | 0,82          |
| <b>Aprendizaje en la Organización</b>   | 17,87        | 3,28         | 0,73          |
| <b>Cultura del Aprendizaje</b>  | 18,52        | 3,21         | 0,77          |
| <b>Transferencia Información</b>  | 14,84        | 2,67         | 0,74          |
| <b>Formación</b>  | 17,78        | 3,48         | 0,62          |
| <b>Varianza Explicada</b>   | 73,50 %      |              |               |
| <p><b>Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,83</b></p> <p><b>Test de Esfericidad de Bartlett = 347,098***</b></p> |              |              |               |

\*\*\*  $p < ,001$

**N = 170**

El análisis de los resultados presentados en la Tabla 9, muestran que la matriz de correlaciones alcanzan una medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,83 la misma que se puede considerar como alta, en tanto que el test de esfericidad de Bartlett obtiene un valor que es igualmente, muy significativo. Por otro lado se puede observar la existencia de un solo factor que explica el 73,50 % de la varianza total. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el inventario de Aprendizaje Organizacional, tiene validez de construcción.

### 3.7.2 Procesamiento y análisis de datos

La prueba de hipótesis se realizaron con la utilización del paquete estadístico para la ciencias sociales SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Los estadísticos que se utilizaron en este proceso fueron los siguientes:

**Media aritmética:** Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$X = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

Desviación Standard

Es una medida que ofrece un índice de variabilidad que permite una mayor homogeneidad y establecimiento de oscilaciones positivas o negativas en los grupos a los cuales se aplica, partiendo de la media.

$$DS = \frac{\sum (X - \mu)^2}{N}$$

Donde:

$\sum (X - \mu)^2$  = Sumatoria de la diferencia entre el puntaje y la media elevadas al cuadrado.

N = Número de personas que responden.

**Coefficiente de correlación de Spearman:** En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

rS = coeficiente de correlación de Spearman

D2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis, Interpretación y Contrastación de Hipótesis

#### 4.1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov

**Tabla 10. Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov - Smirnov de la prueba de Competencias del director**

| <b>Variable</b>                      | <b>Media</b> | <b>D. E.</b> | <b>K-SZ</b> | <b>Sig.</b> |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Liderazgo</b>                     | 25,63        | 3,93         | ,085        | ,005        |
| <b>Desarrollo Profesional</b>        | 26,35        | 3,41         | ,081        | ,008        |
| <b>Planificación<br/>Estratégica</b> | 26,31        | 3,36         | ,069        | ,045        |
| <b>Calidad e Innovación</b>          | 26,24        | 3,59         | ,100        | ,000        |
| <b>Relaciones Sociales</b>           | 26,43        | 3,31         | ,093        | ,001        |
| <b>Recursos Financieros</b>          | 26,32        | 3,51         | ,094        | ,001        |
| <b>Gestión educativa</b>             | 26,70        | 3,50         | ,114        | ,000        |

**N = 170**

Tal como se puede apreciar en la Tabla 10, los resultados nos muestran que los puntajes obtenidos en cada una de las áreas de la prueba de Competencias del director presentan estadísticos K-S Z que al ser estadísticamente significativos, se puede afirmar que no presentan una adecuada aproximación a la curva normal. En estos casos se recomienda la utilización de contrastes estadísticos no paramétricos para el análisis de los datos obtenidos en la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

**Tabla 11. Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variable</b>                       | <b>Media</b> | <b>D. E.</b> | <b>K-SZ</b> | <b>Sig.</b> |
|---------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Aprendizaje Individual</b>         | 14,29        | 2,78         | ,112        | ,000        |
| <b>Aprendizaje Grupal</b>             | 18,51        | 3,35         | ,086        | ,004        |
| <b>Aprendizaje en la Organización</b> | 17,87        | 3,28         | ,097        | ,001        |
| <b>Cultura del Aprendizaje</b>        | 18,52        | 3,21         | ,100        | ,000        |
| <b>Transferencia Información</b>      | 14,84        | 2,67         | ,124        | ,000        |
| <b>Formación</b>                      | 17,78        | 3,48         | ,099        | ,000        |

**N = 170**

Tal como se puede apreciar en la Tabla 11, los resultados nos muestran que los puntajes obtenidos en cada una de las áreas de la prueba de Aprendizaje Organizacional, presentan estadísticos K-S Z que al ser estadísticamente significativos, se puede afirmar que no presentan una adecuada aproximación a la curva normal. En estos casos se recomienda la utilización de contrastes estadísticos no paramétricos para el análisis de los datos obtenidos en la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

#### 4.1.2 Análisis Correlacionales

**Hi: Las competencias del director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2.**

**Tabla 12. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre las Competencias del Director y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>                 | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Competencias del Director</b> | 0,86***                           |

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001

N = 170

Tal como se puede observar en la Tabla 12, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas entre las Competencias del Director y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,86$ ), lo que permite dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

**Hi: La dimensión Liderazgo de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 13. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Liderazgo y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b> | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|------------------|-----------------------------------|
| <b>Liderazgo</b> | 0,74***                           |

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001  
N = 170

Tal como se puede observar en la Tabla 13, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Liderazgo y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,74$ ), lo que permite dar por aceptada la primera hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Desarrollo Profesional de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 14. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Desarrollo Profesional y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>              | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Desarrollo Profesional</b> | 0,73***                           |

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001  
N = 170

Tal como se puede observar en la Tabla 14, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Desarrollo Profesional y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,73$ ), lo que permite dar por aceptada la segunda hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Planificación Estratégica de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 15. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Planificación Estratégica y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>                 | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Planificación Estratégica</b> | 0,74***                           |

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
 N = 170

Tal como se puede observar en la Tabla 15, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Planificación Estratégica y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,74$ ), lo que permite dar por aceptada la tercera hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Calidad e Innovación educativa de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 16. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Calidad e Innovación y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>            | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Calidad e Innovación</b> | 0,74***                           |

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
**N = 170**

Los resultados mostrados en la Tabla 16, nos permite afirmar la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Calidad e Innovación y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,74$ ), lo que permite dar por aceptada la cuarta hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Relaciones Sociales de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 17. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Relaciones Sociales y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>           | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Relaciones Sociales</b> | 0,69***                           |

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
**N = 170**

Los resultados mostrados en la Tabla 17, nos permite afirmar la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Relaciones Sociales y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,69$ ), lo que permite dar por aceptada la quinta hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Recursos Financieros de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 18. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Recursos Financieros y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>            | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Recursos Financieros</b> | 0,72***                           |

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001  
 N = 170

Los resultados mostrados en la Tabla 18, nos permite afirmar la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Recursos Financieros y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,72$ ), lo que permite dar por aceptada la sexta hipótesis específica de investigación.

**Hi: La dimensión Gestión educativa de las Competencias del Director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 19. Análisis de Correlación con la Rho de Spearman entre la dimensión Gestión educativa y el Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>         | <b>Aprendizaje Organizacional</b> |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <b>Gestión educativa</b> | 0,62***                           |

\*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$   
**N = 170**

Los resultados mostrados en la Tabla 18, nos permite afirmar la existencia de correlaciones significativas entre la dimensión Recursos Financieros y el Aprendizaje Organizacional ( $r = 0,62$ ), lo que permite dar por aceptada la sexta hipótesis específica de investigación.

**Hi: Las dimensiones de las competencias del director están relacionadas significativamente a las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.**

**Tabla 20. Análisis de Correlación entre las dimensiones de la Gestión eficaz del Director y las dimensiones del Aprendizaje Organizacional**

| <b>Variables</b>                 | <b>AI</b> | <b>AG</b> | <b>AO</b> | <b>CA</b> | <b>TI</b> | <b>Fo</b> |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Liderazgo</b>                 | 0,46**    | 0,61**    | 0,56**    | 0,57**    | 0,47**    | 0,35**    |
| <b>Desarrollo Profesional</b>    | 0,54**    | 0,59**    | 0,53**    | 0,51**    | 0,45**    | 0,38**    |
| <b>Planificación Estratégica</b> | 0,48**    | 0,58**    | 0,55**    | 0,56**    | 0,46**    | 0,40**    |
| <b>Calidad e Innovación</b>      | 0,52**    | 0,60**    | 0,57**    | 0,56**    | 0,47**    | 0,33**    |
| <b>Relaciones Sociales</b>       | 0,49**    | 0,52**    | 0,51**    | 0,53**    | 0,41**    | 0,38**    |
| <b>Recursos Financieros</b>      | 0,56**    | 0,60**    | 0,53**    | 0,48**    | 0,45**    | 0,35**    |
| <b>Gestión educativa</b>         | 0,38**    | 0,47**    | 0,45**    | 0,46**    | 0,41**    | 0,31**    |

\* p < ,05 \*\* p < ,01 \*\*\* p < ,001

N = 170

**AI=** Aprendizaje Individual      **AG=** Aprendizaje Grupal      **AO=** Aprendizaje en la Organización  
**CA=** Cultura del Aprendizaje      **TI=** Transferencia de la Información  
**Fo=** Formación

Tal como se puede observar en la Tabla 20, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas entre las dimensiones de las competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional, lo que permite dar por aceptada la séptima hipótesis específica de investigación.

Se puede apreciar que las correlaciones que alcanzan mayor valor son:

- Liderazgo con Aprendizaje grupal (r = 0,61) y con Cultura del aprendizaje (r = 0,57).

- Desarrollo profesional con Aprendizaje grupal ( $r = 0,59$ ) y con Aprendizaje individual ( $r = 0,54$ ).
- Planificación estratégica de la educación con Aprendizaje grupal ( $r = 0,58$ ) y con Cultura del aprendizaje ( $r = 0,56$ ).
- Calidad e innovación educativa con Aprendizaje grupal ( $r = 0,60$ ) y con Aprendizaje en la Organización ( $r = 0,57$ ).
- Relaciones sociales con Cultura del aprendizaje ( $r = 0,53$ ) y con Aprendizaje grupal ( $r = 0,52$ ).
- Recursos financieros con Aprendizaje grupal ( $r = 0,60$ ) y con Aprendizaje individual ( $r = 0,56$ ).
- Gestión Educativa con relaciones con Aprendizaje grupal ( $r = 0,47$ ) y con Cultura del aprendizaje ( $r = 0,46$ ).

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

### 5.1. Discusión de los Resultados

Los análisis efectuados para asegurar la confiabilidad del Inventario de Competencias del Director, muestran que los ítems, así como las sub escalas que conforman la prueba evaluada, deben permanecer tal cual las formulo el autor de dicho instrumento. Por otro lado el inventario es confiable ya que su coeficiente Alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0,95, lo que se puede considerar de alta confiabilidad.

La prueba de validez del instrumento que se realizó a través del Análisis Factorial Exploratorio, permite observar que el Inventario presenta una Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin que asciende a 0,94; el cual puede clasificarse como muy alto. Además presenta un test de esfericidad de Bartlett cuyo valor significa que la matriz de correlaciones entre áreas es importante, la varianza explicada alcanza un nivel de 76,98%. Estos hallazgos indican que la prueba de Competencias del Director tiene validez de constructo.

En lo que se refiere al inventario de Aprendizaje organizacional, según los resultados del análisis de ítems, los 28 reactivos deben permanecer conformando el Cuestionario en las escalas asignadas por el autor de la versión original. El inventario presenta confiabilidad pues obtuvo un coeficiente

Alfa de Cronbach que llega a 0,83, lo que se puede calificar como de alta confiabilidad.

Los resultados del análisis estadístico de la prueba indican que tiene un solo factor, que le permite explicar el 73,50% de la varianza total. Por otra parte tenemos que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,83 que puede considerarse como adecuado. Además presenta un test de esfericidad de Bartlett cuyo valor significa que la matriz de correlaciones entre áreas es importante. Estos hallazgos permiten concluir que el inventario de aprendizaje organizacional presenta validez de constructo.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Las competencias del director están relacionadas significativamente al aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2” los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla 12 muestran la existencia de correlaciones significativas entre las variables investigadas, lo que permite confirmar que la citada hipótesis ha sido respaldada.

Los resultados de la investigación se encuentran en la misma dirección de los encontrados por Vilela, R. y Torres, C. (2015) “Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar”, Fernández, J. (2014) “La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero”, Villarroel, D. (2014) “Competencias

profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables”, Díaz, M. y Delgado, M. (2014) “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”, Ramos, C. (2013) “Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidente”, Donadello, B. (2012) “El Director en los Centros de Educación Primaria. Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro: Estudio de caso de un CRA”, Ramírez, M. (2012) “Innovación en gestión escolar: aprendizajes para la política pública”, quienes ponen de relieve el papel del director en el desarrollo del conocimiento en la organización por lo que el capital humano es una de las claves en las que se basa el éxito de las instituciones. A este respecto, nuestros resultados muestran que de cara a impulsar la creación de conocimiento por parte del capital humano, es fundamental fomentar el aprendizaje organizativo. El desarrollo del aprendizaje organizativo permite crear nuevo conocimiento que puede ser utilizado para la obtención de ventajas competitivas y mejoras en los resultados de la institución.

Por otra parte y siguiendo lo propuesto por García (2011), la figura del director es realmente muy importante en tanto es el responsable de la conducción de la institución educativa a su cargo. La dirección se relaciona con la gestión de la organización por lo que resulta fundamental la velocidad con que pueda asumir los cambios que se producen de manera tal que los trabajadores y docentes estén listos para adecuarse a esos cambios manteniendo la misión y visión de

la organización, son decisiones difíciles de tomar y de ejecutar. Es por esto que resulta fundamental que el director esté en condiciones de saber hacer y saber actuar para conducir con eficiencia y eficacia la institución educativa.

Por todo esto, el director debe ser el encargado de promover un ideal educativo, un ideal en la organización en el que se puedan desarrollar otros líderes y por lo tanto crear y potenciar los recursos humanos ya existentes. De esta forma se hace evidente que es importante conocer más respecto al papel del director escolar y los atributos que favorecen un desempeño exitoso en su función. Una forma de hacerlo es a través de las competencias puesto que ayudan a comprender porque el trabajo de algunas personas es exitoso en comparación de otras.

## CONCLUSIONES

1. El análisis de correlación entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 12, indican que existen correlaciones significativas entre los totales de estas variables.
2. El análisis de correlación entre la dimensión Liderazgo de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 13, nos indican la existencia de relaciones significativas.
3. El análisis de correlación entre la dimensión Desarrollo Profesional de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 14, nos indican la existencia de relaciones significativas.
4. El análisis de correlación entre la dimensión Planificación Estratégica de la educación de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 15, nos indican la existencia de relaciones significativas.
5. El análisis de correlación entre la dimensión Calidad e Innovación educativa de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 16, nos indican la existencia de relaciones significativas.

6. El análisis de correlación entre la dimensión Relaciones Sociales de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 17, nos indican la existencia de relaciones significativas.
  
7. El análisis de correlación entre la dimensión Recursos Financieros de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 18, nos indican la existencia de relaciones significativas.
  
8. El análisis de correlación entre la dimensión Gestión educativa de las competencias del director y el aprendizaje organizacional presentados en la tabla 19, nos indican la existencia de relaciones significativas.
  
9. El análisis de correlación entre las dimensiones de las competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional presentados en la tabla 20, nos indican la existencia de relaciones significativas.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario fortalecer la gestión directiva para poder crear una cultura escolar donde docentes y directivos trabajen en equipo una estrategia de desarrollo de habilidades docentes, contenidos curriculares, etc., en la perspectiva de socializar las experiencias resultantes del trabajo diario de los docentes encaminando las instituciones educativas en el logro de la ansiada calidad en la educación.
- Llevar a cabo un desarrollo del currículo, por parte del profesorado, que promueva en todos ellos y en los alumnos, un conocimiento sólido de los contenidos, la adquisición de las competencias básicas y el cultivo de actitudes y valores necesarios para la formación integral
- Impulsar la elaboración de un Proyecto Educativo, ampliamente asumido, que defina su filosofía específica y que preste una atención especial al desarrollo del aprendizaje organizacional que permita la mejora de los procesos y de los resultados de los alumnos.
- Promover en el profesorado el dominio de metodologías y estrategias que faciliten la cooperación y el trabajo en equipo, en un clima positivo de interacción dirigido a mejorar la calidad y la eficacia de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en el marco de un proyecto compartido.
- Implementar programas de capacitación en gerencia educativa de

manera tal que los docentes puedan desarrollar las competencias necesarias a fin de prepararse para la asumir cargos de dirección, con el consecuente beneficio tanto para los docentes como para la institución.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez Cruz, G. (2006). *El aprendizaje organizacional aplicado al ámbito de la gestión educativa*. Tesis de Magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional*. Valparaíso, Chile: Editorial Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Azzerboni Ruth (2004). *Conduciendo la Escuela*. Buenos Aires, Edic. Novedades Educativas.
- Argyris, C. y Schön (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. 2ª. ed, Editorial Oxford University Press, México.
- Bolívar, S. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- Caminero, J. (2012). *Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad*. Tesis de Maestría. Universidad de Valladolid.
- Carranza, Z. (2007). *Metodología de Aprendizaje Cooperativo en la enseñanza de Ingeniería de Software*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 3.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cyert, R.M. Y March, J.G. (1965) *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero Hermanos Sucesores.
- Díaz, M. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Drucker, P. (1994). *La sociedad post-capitalista*. Jorge Cárdenas Nannetti (traductor). Grupo Colombia: Editorial Norma
- Escamilla, S. (2007). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Espinoza, E. (2009). *El aprendizaje organizacional como variable relacionada al desempeño laboral en docentes de la facultad de tecnología de la UNE*. Tesis de Magíster. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Escudero, JM. (2001). La escuela como una organización que aprende: Una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción. *Organización y Gestión Educativa*, Núm. 1, 19-20, 29-33.
- Fayol, H. (1924), Citado por Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis doctoral. Tecana American University.
- Fernández, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Aprendizaje Organizacional. *Academy Review*, N° 10.
- Guzmán, D. (2011). *Aprendizaje Organizacional: Estrategia y Responsabilidad Social en Empresas de Ingeniería y Construcción de Plantas Industriales*. Tesis de magíster. Universidad Nacional de Colombia.
- Guns, B. (1998). *Aprendizaje Organizacional*. México: Edit Prentice Hall.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6º. Edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Hilario, J. (2012). *El aprendizaje cooperativo en el área de Matemática en el nivel Secundario de la Institución Educativa “Señor de la Soledad” – Huaraz, Región Ancash en el año 2011*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Maduro, I. (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*. Tesis de Maestría. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Manes, J. M., (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Mayorca, E. (2010). *Aprendizaje Organizacional como factor de cambio*. Tesis de Magíster. Universidad de Cartagena (Colombia).
- Moliner, M. (2000). *Diccionario abreviado del uso del español*. Madrid. Editorial Gredos.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado Agosto 2016 de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Nonaka y Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. 1ª. ed, Editorial Oxford University Press. México.
- Pérez, R., et al (2000): *Hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación*. Madrid, Narcea.
- Ríos, R. (2012). *El aprendizaje organizacional y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa N° 5128 "Sagrado Corazón de María" Pachacútec, Ventanilla – Callao, 2011*. Tesis de Magíster. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Rodríguez y Feliú (1994). *Curso básico de Psicometría*.
- Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Salazar, L. (2010). *Calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa Rosa Agustina Donayre de Morey, Iquitos – 2009*. Tesis de Magíster. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Senge, P.M. (2004): *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Guernica.
- Vilela, R. y Torres, C. (2015). Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2015, 8(2), 41-56.
- Villarroel, D. (2014). *Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables*. Investigación arbitrada. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/38894/1/articulo11.pdf>
- Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación*. Aguilar y León, Cal Editores. México.

# ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: Competencias del Director y su relación con el Aprendizaje organizacional en las Instituciones educativas de la Red de Aprendizaje**

**N° 11 UGEL 2**

| Problema  | Objetivos  | Hipótesis  | Variables   | Diseño   | Población   | Instrumentos  | Estadísticas   |
|---|--|--|---|--|---|---|--|
| <p><b>Problema General</b><br/>¿Qué relación existe entre las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Liderazgo de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Desarrollo Profesional de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Planificación Estratégica de las</p> | <p><b>Objetivo General:</b><br/>Determinar la relación que existe entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre la dimensión Liderazgo de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la dimensión Desarrollo Profesional de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión Planificación Estratégica de las</p> | <p><b>Hipótesis General</b><br/>Existe una relación significativa entre las competencias del director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 2.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Desarrollo Profesional de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Planificación Estratégica de las</p> | <p><b>Variables de estudio</b></p> <p>-Aprendizaje Organizacional<br/>- Calidad Educativa</p> <p><b>Variables controladas</b></p> <p>-Edad<br/>-Sexo<br/>-Nivel de Instrucción<br/>-Tiempo de servicios</p> | <p>Tipo de investigación</p> <p>Investigación no experimental</p> <p>Diseño descriptivo correlacional.</p> | <p>La población estará conformada por la totalidad de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red de Aprendizaje N° 11 de la UGEL N° 2.</p> <p><b>Muestra</b><br/>La muestra es probabilístico de tipo estratificado clasificando a los docentes de acuerdo a los Instituciones educativas de procedencia.</p> | <p>Inventario de Competencias del Director de Manuel Torres.</p> <p>Inventario de Aprendizaje Organizacional de Delio Ignacio Castañeda</p> | <p>-Media<br/>Aritmética<br/>-Desviación Estándar<br/>-El Coeficiente Alfa de Cronbach<br/>Rho de Spearman</p> |

|   |  |   |  |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| <p>Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Calidad e Innovación educativa de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Relaciones Sociales de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Recursos Financieros de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Gestión educativa de las Competencias del</p> | <p>Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la dimensión Calidad e Innovación educativa de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la dimensión Relaciones Sociales de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión Recursos Financieros de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la dimensión Gestión educativa de las Competencias del Director y el aprendizaje</p> | <p>Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Calidad e Innovación educativa de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Relaciones Sociales de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Recursos Financieros de las Competencias del Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión educativa de las Competencias del Director y el aprendizaje</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|

|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>Director y el aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> <p>¿Qué relación existe entre las dimensiones de las competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02?</p> | <p>organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Identificar la relación que existe entre las dimensiones de las competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> | <p>organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> <p>Existe una relación significativa entre las dimensiones de las competencias del director y las dimensiones del aprendizaje organizacional en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 11 de la UGEL N° 02.</p> |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|