



*Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en  
Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021)*

*Development of organizational learning in educational settings in Latin  
America: a literature review (2015 - 2021)*

*Desenvolvimento da aprendizagem organizacional no campo educacional na  
América Latina: uma revisão da literatura (2015 - 2021)*

Mardely Milagritos Rivas-Peralta <sup>I</sup>  
[mmrivasp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mmrivasp@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-5983-3846>

Lida Marlene Fernández-Monge <sup>II</sup>  
[lifernandezmon@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lifernandezmon@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-2865-9280>

Jessica Paola Palacios-Garay <sup>III</sup>  
[jpaolapg@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jpaolapg@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-002-2315-1683>

Leliz Magally García De la Cruz <sup>IV</sup>  
[llacr2973@ucvvirtual.edu.pe](mailto:llacr2973@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-5397-7865>

Maribel Valverde Cárdenas <sup>V</sup>  
[m\\_valverdec@hotmail.com](mailto:m_valverdec@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5961-7430>

**Correspondencia:** [mmrivasp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mmrivasp@ucvvirtual.edu.pe)

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 20 de diciembre de 2021 \***Aceptado:** 30 de diciembre de 2021 \* **Publicado:** 24 de enero de 2022

- I. Universidad César Vallejo, Perú
- II. Universidad César Vallejo, Perú
- III. Universidad César Vallejo, Perú
- IV. Universidad César Vallejo, Perú
- V. Universidad César Vallejo, Perú

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo conocer el estado del arte del aprendizaje organizacional respecto a las concepciones, las teorías y su desarrollo en los docentes de educación básica del periodo 2015 a 2021. La metodología que siguió fue de enfoque cualitativo, diseño narrativo, la técnica de análisis documental y los instrumentos la matriz de recolección de datos y el fichaje de contenido. La búsqueda se realizó en las bases de datos Scielo, Dialnet, Redalyc, Eric y Scopus teniendo como descriptores clave a los términos “aprendizaje organizacional” y “docente de educación básica”. La muestra final que quedó fue 9 artículos. Los resultados revelan que los estudios desarrollados son muy pocos en el entorno escolar, existen en espacios educativos distintos, asimismo se advierten algunos modelos de aprendizaje organizacional, así como los factores que influyen en su desarrollo.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional; cultura organizacional; desarrollo del aprendizaje organizacional

## Abstract

The objective of the study was to know the state of the art of organizational learning with respect to the conceptions, theories and their development in basic education teachers from 2015 to 2021. The methodology followed was qualitative approach, narrative design, the technique of documentary analysis and the instruments were the data collection matrix and the content file. The search was conducted in the databases Scielo, Dialnet, Redalyc, Eric and Scopus with the terms "organizational learning" and "basic education teacher" as key descriptors. The final sample that remained was 9 articles. The results reveal that the studies developed are very few in the school environment, they exist in different educational spaces, and some models of organizational learning, as well as the factors that influence its development, are also shown.

**Keywords:** organizational learning; organizational culture; organizational learning development.

## Resumo

O objetivo do estudo foi conhecer o estado da arte da aprendizagem organizacional no que diz respeito às concepções, teorias e seu desenvolvimento em professores da educação básica no período de 2015 a 2021. A metodologia que se seguiu foi uma abordagem qualitativa, desenho narrativo, a técnica de análise documental e os instrumentos da matriz de coleta de dados e registro

de conteúdo. A busca foi realizada nas bases de dados Scielo, Dialnet, Redalyc, Eric e Scopus, tendo como descritores chave os termos "aprendizagem organizacional" e "professor da educação básica". A amostra final que permaneceu foi de 9 artigos. Os resultados revelam que os estudos desenvolvidos são muito poucos no ambiente escolar, existem em diferentes espaços educacionais, da mesma forma que se percebem alguns modelos de aprendizagem organizacional, bem como os fatores que influenciam seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; cultura organizacional; Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional

## Introducción

Dadas las altas demandas competitivas del presente, las organizaciones permanecen enfrentadas a retos constantes para poder garantizar un lugar relevante en la sociedad y evidentemente las instituciones educativas no son la excepción a esta especie de regla, debido a su responsabilidad social en la formación de los seres humanos, deben hacer frente a dilemas tan trascendentales como complejos, apuntando siempre a un desarrollo consistente que les permita brindar aprendizajes enmarcados en los más altos estándares (Angulo et al., 2021).

Para Blanco (2020) y Ramírez et al. (2020), el entorno social actual ha superado modelos organizacionales tradicionalistas para abrir paso a novedosas concepciones de organización, fundamentadas en el desarrollo con una óptica inteligente, en la cuales hay un aprendizaje constante de sí mismas y con el contexto, hay espacios de aprendizaje en permanente construcción, aplicando filosofías sistémicas, vanguardistas, con capacidad no solo de transformación sino de desarrollo acertado, atendiendo a las exigencias de la dinámica actual (Hindasah y Nuryakin, 2020).

No obstante, Deroncele et al. (2020) aseveran que el hecho de que las instituciones apliquen las mencionadas concepciones y procedimientos no asegura que exista una eficacia consistente, puesto que los procesos de aprendizaje conducidos de forma incorrecta pueden derivar en implicaciones altamente nocivas. En este sentido, todo recinto educativo debe asumir responsablemente la postura de evolucionar y esto se logrará siempre que el docente, en especial, ejerza una comprensión real de las necesidades e intereses de los estudiantes (Medina-Zuta y Deroncele-Acosta, 2020).

Asimismo, Peña (2020) y Mamani et al. (2020), Agregan en este sentido, que cualquier institución educativa tiene la capacidad de aprender por medio de sus integrantes, es decir, la capacitación y

desempeño del personal docente constituye el basamento primordial para la orientación del aprendizaje organizacional, mismo que puede ser traducido como una herramienta mediante la cual una organización capta y adquiere saberes innovadores, así como valores y propiedades (Ruedas et al., 2020).

En este contexto, Rose y Leisyte (2020) manifiestan que el mencionado aprendizaje organizacional puede encontrar serias limitaciones en criterios estructurales que confinan el flujo de saberes y reducen las oportunidades de aprendizajes sociales. Estas mismas limitaciones pueden desviar los propósitos básicos del proceso educativo, cuestión que según el Banco Mundial (2020) ocurre con bastante frecuencia.

La mencionada entidad indica en su informe que al culminar el nivel primaria, más del 50% de los estudiantes no saben leer ni comprenden, los cuales proceden de países de ingreso bajo y mediano (Banco Mundial, 2020, párr. 3). Evidentemente, estas cifras revelan que existen fallas de forma y muy probablemente de fondo que entorpecen la labor educativa, distanciándola del encuentro y aplicación de estrategias cónsonas con los patrones actuales.

Tal como se indicó líneas arriba, y de acuerdo al criterio de Quispe-Pareja (2020), el docente resulta una pieza clave en el proceso educativo y en las múltiples vertientes que se desprenden de este, es así como estos profesionales deben generar y adoptar diversos procesos, ideas, preceptos y pautas que han sido gestados en el seno de las instituciones educativas y orientarlas al logro de avances sistemáticos concretos, de esta forma los docentes estarían construyendo con sus acciones el denominado aprendizaje organizacional (Rojas, 2020).

Lamentablemente, en América Latina, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), hay un conjunto de factores que evidencian los bajos niveles de efectividad de los docentes, estos son la ausencia a las labores, la praxis docente inadecuada y el nivel bajo de los saberes. Esta realidad es sin duda, alarmante, sobre todo si se tiene en cuenta que históricamente la población de este lado del mundo ha sufrido los embates constantes de una praxis educativa mecanicista y descontextualizada. (Estacio y Medina, 2020).

El caso peruano en referencia a lo señalado no es muy alentador, precisamente tratando de impulsar un mejor panorama, el objetivo estratégico 3 del PEN (2021) persigue una mejor preparación de los docentes para que logren ejercer la carrera educativa en el marco de una formación continua, en plena sintonía con los adelantos de nivel pedagógico-científico y a la diversidad y pluriculturalidad del país. Además de propiciar docentes éticos y competentes.

Como es evidente, la afirmación precedente tiene escenario en el contexto de la educación básica, nivel en el cual según Alemán-Saravia et al. (2020), la necesidad de docentes que promuevan por medio de su praxis un avance sustancial en materia pedagógica y organizacional es imperante. Hoy más que nunca la educación básica requiere de organizaciones en las cuales las personas potencien sus capacidades para la comprensión de la realidad, clarifiquen la visión y mejoren la mentalidad compartida, es decir, que se responsabilicen de sus aprendizajes, desarrollando habilidades que faciliten la capitalización del conocimiento (Ruiz, 2020).

Todo lo descrito apunta a que la relación del docente con la organización o institución educativa debe afianzarse de manera urgente, en aras de lograr avances verdaderos en materia de aprendizaje (Vega, 2020). Sin embargo, este afianzamiento depende en primera instancia del soporte teórico que pueda ayudar a discernir los aspectos relevantes del proceso y sus respectivas implicaciones. Los estudios previos sobre la categoría aprendizaje organizacional son escasos a nivel nacional y en el ámbito internacional, se han encontrado tres. El primero es de González y Pedraza (2019), estudio orientado al análisis de productos científicos entre 2010-2018 del capital humano, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y competitividad educativa. Fue una revisión sistemática en tres fases: selección, análisis y confrontación, empleándose buscadores como Web of Science y Scopus, además de instituciones universitarias públicas. En el estudio bibliométrico se determinó un promedio de 161 artículos referidos a las temáticas en cuestión. En el tema particular del aprendizaje organizacional, se concluyó que este, es una herramienta de gran impacto para fortalecer la competitividad de las instituciones educativas, haciéndolas más productivas y con mayor calidad en su talento humano.

Por otro lado, la indagación de Rivera-Porras (2019), investigación centrada en una revisión de estudios dirigida al análisis de conceptualizaciones del aprendizaje organizacional. Se aplicó una búsqueda sistemática de distintos tipos de publicación en un lapso correspondiente de cinco años. El total de publicaciones trabajadas mediante la caracterización documental fue de 54. Como principal hallazgo se obtuvo que el aprendizaje organizacional es un proceso de gran dinamismo que integra a la organización impactando notablemente el flujo interno de esta, especialmente en lo que se refiere a capacitación, mejoramiento y logro de objetivos organizacionales. Se concluyó que el aprendizaje organizacional es aún un concepto en construcción y con muchas vertientes de alta complejidad.

Así también, se tiene el estudio de Martínez et al. (2020), trabajo indagativo enfocado en la definición del rol de los esquemas intelectuales, teóricos y de simulación en el aprendizaje de tipo organizacional y en la elaboración de normativas. Se realizó una revisión sistemática de material en Web Of Science. Los resultados arrojados por la técnica de co-citación, indicaron que los esquemas intelectuales son a la vez la cosmovisión del entorno, los teóricos comprenden un fragmento sintetizado de la realidad y los patrones de simulación posibilitan la valoración parcelada eludiendo riesgos de experiencias reales. Se concluyó que el papel de los esquemas de simulación en el llamado aprendizaje organizacional es de mediador entre los supuestos teóricos y la praxis en el escenario real.

El concepto de aprendizaje organizacional ha ido cambiando en el tiempo. Franch y Guerra (2016) aseguran que el aprendizaje organizacional corresponde a un mecanismo destinado a añadir saberes fundamentales para aumentar la valoración y gestionar ventajas competitivas. Para Angulo (2017), este aprendizaje se define como el “conjunto de información procesada que posee una organización y que se visibiliza a través de los métodos y procedimientos empleados por las estas para producir bienes y servicios.” (p. 55).

Entretanto, Álvarez (2017) lo expresa desde la perspectiva de un conjunto de disciplinas y áreas del saber bajo lineamientos sistémicos que aseguren la capacidad de enfrentar retos en las organizaciones. En correspondencia, Henríquez et al. (2018) manifiestan que el aprendizaje organizacional contribuye al afianzamiento de las capacidades para que creen conocimiento en función al flujo de información adecuando para ello las rutinas y procesos en entornos tan variables. Por su parte, Rivera-Porras (2019) conceptualiza este proceso como la habilidad para el aprendizaje organizacional mediante la interrelación del individuo, del grupo y de la institución.

Asimismo, Rivera-Porras (2019) establece que el aprendizaje organizacional se caracteriza por los procesos de adquirir, gestionar y capacitar a los colaboradores, así como buscar y gestionar el conocimiento de estos como parte de su misión colectiva. Desde una óptica basada en lo interno, el citado autor indica que se evidencia el apoyo a la adaptación de los colaboradores entre cultura organizativa y determinado cargo como parte de la gestión de la empresa, que va en concordancia con los propósitos de la institución (Rivera-Porras, 2019).

Para Angulo et al. (2016), existen elementos fundamentales en las organizaciones que aprenden destacando entre ellos la destreza para el aprendizaje experiencial y hacerlo una fuente de competitividad, con posibilidades de mejora sean exitosas o no. Ossa et al. (2016) asumen que el

aprendizaje organizacional posee elementos de índole social, ya que se advierte en el entorno de grupo al generarse el intercambio de ideas, la crítica constructiva y pertinente, el fin es añadir nuevos saberes o procedimientos que sean a largo plazo utilizables de modo cooperativo.

El aprendizaje organizacional tiene fundamentos teóricos sustentados desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la teoría de la creación de conocimiento, que fue ideada por Nonaka (1994), De acuerdo con Perilla y González (2021), está fundamentada en dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La ontológica atribuye la creación del conocimiento a las personas, mientras que la epistemológica implica los saberes explícito y tácito, cada una con sus peculiaridades. Además, sugieren que Nonaka determina que la creación de conocimiento solo es posible mediante la interacción de ambos saberes por parte de las personas.

Por otro lado, se tiene al enfoque de capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA), el cual según Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018), este enfoque acuñado por autores como Teece y Pisano (1994), Mertens y Palomares (2006), enfatiza en los cambios a nivel organizacional y en el rol primordial de la gestión estratégica de las habilidades necesarias para el desarrollo de competencias relacionadas con la función laboral en la institución. Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018) remarcan la importancia de valorar las capacidades, ya que serían de apoyo para el escalamiento de productos y servicios, además de ser elementos potenciales de la organización, contribuyentes a la solución de problemas y toma de decisiones acorde con lo requerido y en el tiempo previsto.

También, el enfoque de las organizaciones inteligentes es otro de los inmersos en la variable indagada, la cual según Gómez (2016) expresa que este enfoque generado por autores como Chávez y Torres (2012) alude que las organizaciones inteligentes enfocan su accionar en la creación de conocimientos y el ejercicio empírico que favorece en su adaptación frente a un espacio variable.

Por su parte, Gómez (2016) destaca que el primero de estos elementos corresponde a la elección de actividades del aprender procesual para reorientar las funciones y actividades, mientras que el segundo según el mismo Gómez (2016) se basa en la unión de los equipos de labores orientados al alcance de los objetivos organizacionales, enfocados en valores para revelar el sentido único y de compromiso como parte de su cultura de aprendizaje.

Por otro lado, está el enfoque de aprendizaje de tres niveles. Al respecto de este enfoque planteado por Acober (2002), Rivera-Porras (2019) manifiesta que las organizaciones aprenden de tres formas distintas y que pueden sintetizarse así: “aprendizaje correctivo (de bucle sencillo);

aprendizaje adaptativo (de doble bucle) y aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle), en cada uno se expresa el aprendizaje individual, grupal y organizacional” (p. 21).

Asimismo, Rivera-Porras (2019) sostiene además que esos tres niveles están vinculados con los procesos de intuición, interpretación, integración e institucionalización, como parte de su aprendizaje organizacional.

Así también, se tiene a la teoría de las barreras o incapacidades de aprendizaje. En relación a esta teoría, proferida por Yeung et al. (2000) y Gómez (2017), se asevera que las incapacidades son como enfermedades que poco a poco van disminuyendo el progreso de la organización y si no se actúa puede conducirla a su desaparición. En consecuencia, estas incapacidades pueden atenuar las habilidades que traen los colaboradores, generando desatención y falta de respuesta a las demandas requeridos por el cliente. Por último, afirma Gómez (2017) que el aprendizaje organizacional posee dos etapas, la primera asociada con la generación del saber y la segunda, el proceso de generalizar. La relevancia del estudio se enfoca desde varias perspectivas. En lo teórico, es claro que el estudio refiere una importancia amplia, puesto que la revisión de la literatura y la correspondiente inmersión en la misma supone una tarea que deriva en la obtención de conocimientos y el reforzamiento puntual de los mismos. Desde la óptica social y práctica, el estudio reviste gran relevancia por tratarse una temática relativa al ámbito educativo y las aristas que le componen en el panorama actual, este tratamiento puede servir además como plataforma a futuros trabajos de investigación enfocados en dar mayor profundidad a la investigación en sí. Por último, en el ámbito metodológico, se describe un estudio centrado en analizar el estado actual de los aspectos teóricos relacionados con la categoría aprendizaje organizacional.

Entonces, luego del abordaje presentado resulta necesario formular la pregunta de investigación ¿Cuál es el estado del arte sobre el aprendizaje organizacional del docente de educación básica en el periodo 2016-2021?, por consiguiente el objetivo general es conocer el estado del arte del aprendizaje organizacional respecto a las concepciones, las teorías y su desarrollo en los docentes de educación básica del periodo 2016 a 2021.

## **Métodos**

La metodología del estudio se orientó desde el enfoque cualitativo, de diseño narrativo, considerando como técnica el análisis documental y como instrumentos la matriz de recolección de datos y las fichas de contenido. La población de estudio que se consideró son los artículos



científicos originales sobre el aprendizaje organizacional en docentes de educación básica, de idioma español, procedentes de las bases de datos Scielo, Dialnet, Redalyc, Eric y Scopus.

La búsqueda de información se realizó considerando palabras clave “aprendizaje organizacional”, “docente de escuela”, “docente de educación básica” y los operadores booleanos AND y OR, con ellos se realizaron combinaciones al ejecutar la búsqueda: “aprendizaje organizacional AND docente de escuela”, “aprendizaje organizacional AND docente de escuela OR docente de educación básica”. Dichas combinaciones se aplicaron en las bases de datos mencionadas.

La búsqueda en las bases de datos indicadas resultó bastante infructuosa, dado que no se hallaban estudios relacionados con la variable, sobre en el contexto educativo escolar. Inicialmente, se proyectó revisar en Scielo, Dialnet y Scopus, pero al realizar la búsqueda no se encontraban muchos estudios en español, por lo que se extendió la búsqueda a otras bases como Eric y Scopus.

Los resultados de la búsqueda mostraban estudios sobre la variable aprendizaje organizacional pero desde el entorno empresarial, por lo que se tuvieron que descartar en primera instancia, luego se revisó teniendo en cuenta los títulos y se advirtió la presencia del contexto educativo superior, que también tuvo que ser descartado, dado que el contexto que se consideró fue el escolar, en atención a ello, se quedó finalmente con la muestra de 9 artículos originales sobre el tema abordado, cuyos contenidos permitieron organizar la información teniendo en cuenta los aspectos bibliométricos, los conceptos, las características y los factores que influyen en el aprendizaje organizacional.

## Resultados

En la Tabla 1, se pueden apreciar los aspectos bibliométricos de los artículos que constituyen la muestra del presente estudio, se destacan los autores, los títulos y la base de datos de procedencia, Conforme se aprecia se ha priorizado la presencia de la variable en cada una de los títulos de las producciones científicas.

**Tabla 1.** Aspectos bibliométricos de la muestra de estudio

ID	AUTORES	TÍTULO	BASE DE DATOS
1	Mamani & Estrada (2020)	El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata	Scielo
2	Quispe y Vigo (2017)	La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas	Scielo

3	Angulo et al. (2021)	Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú	Dialnet
4	Alanoglu & Demirtas (2016)	1. The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior	Eric
5	Sheng-Nan & Da-ming (2015)	What Factors “Work” for Teacher Organizational Learning in Shanghai Middle Schools? A Grounded Theory Approach	Eric
6	Seashore & Lee (2016)	Teachers’ capacity for organizational learning: the effects of school culture and context	Scopus
7	Seashore & Murphy (2017)	Trust, caring and organizational learning: the leader’s role	Scopus
8	Jaimés (2018)	2. La gestión educativa en los cambios curriculares	Scopus
9	Garbanzo-Vargas (2016)	3. Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación	Redalyc

En la Tabla 2, se pueden observar las diferentes concepciones sobre el aprendizaje organizacional en contextos educativos, donde se destaca que es un proceso propio de las organizaciones inteligentes orientada al desarrollo de capacidades, de aprendizaje continuo e implicancias en la currícula educativa.

**Tabla 2.** Conceptos de aprendizaje organizacional

CONCEPCIONES	CONCEPCIÓN SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ID
Desarrollo de capacidades	Se vincula con crear la parte organizativa interna con el propósito de adaptarse al entorno, con lo cual se garantiza el éxito en el desempeño de las actividades ice garantiza la sostenibilidad por lo cual se revalora el papel del hombre como elemento conductor de la organización.	1
Proceso	El aprendizaje organizacional es de carácter procesual y contribuye en la mejora de las labores, dado que genera una autoevaluación constante, la asunción de nuevos retos, sobre todo valorando la información, y los resultados que se puedan obtener.	2
Aprendizaje constante	Se orienta al desarrollo de organizaciones inteligentes por lo cual se promueve el aprendizaje constante a nivel del entorno y en la persona misma que actúa como colaborador asumiendo una visión organizativa e innovadora acorde con las exigencias sociales.	3
Procesos organizacionales	Conjunto de procesos organizacionales identificados por la presencia de búsqueda habituada de nueva información, incorporación y utilización de nuevas ideas y generación de nuevos enfoques en la práctica pedagógica (p. 108).	7
Mejora en la currícula	Desarrollo de acciones para promover cambios en las currícula que contribuyan en la formación docente manifestada en las prácticas pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	8

En la Tabla 4, se pueden apreciar algunas características sobre el aprendizaje organizacional, a través del cual se orientan las diferentes maneras de concebir dicho aprendizaje en las escuelas conforme a la información extraída de las unidades muestrales.

**Tabla 3.** Características del aprendizaje organizacional

<b>AUTORES</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<b>ID</b>
Precisa niveles en la organización	Promueve el desarrollo organizacional tanto a nivel individual grupal y de la entidad misma, asumiendo que el capital humano se enriquece producto del conocimiento adquirido; en los grupos se adopta tal conducta mediante las interacciones sociales, las cuales avanzan hasta el espacio organizacional en el cual se comparte el conocimiento de nivel humano y de nivel sistemático, procedimental rutinario y empírico, que se fueron desarrollando en el entorno de trabajo.	1
Integración con proyectos de la escuela	La integración de proyectos, así como su compartimento contribuyen en el aprendizaje de la institución educativa por cuanto valoran las visiones y las necesidades que esta tiene y que deberían ser el elemento principal que conduzca a la actuación y, por ende, su solución buscando de tal manera que se promuevan cambios en la praxis pedagógica. De tal modo, se podrá reflejar la mejora de la organización al mostrarse autónoma y sea capaz de promover su autoaprendizaje mediante sus proyectos.	2
Proceso continuo	La adquisición de nuevos saberes es un proceso continuo en el foco del aprendizaje organizacional ya sea en el tiempo, por episodio o mediante cambios internos en la propia institución.	3
Adopción de conductas	La adopción de comportamientos y estrategias influenciadas por la investigación incentivan rápidamente la praxis pedagógica para aumentar el rendimiento de los estudiantes desde una visión integral y compaginada (p. 109).	7
Desarrollo de acuerdo a las necesidades	El enfoque de sistemas que se aplica favorece en el desarrollo de los procesos formativos, ya que ayuda en la organización de los saberes de modo eficiente y sobre todo en atención a las necesidades.	8

En la Tabla 4, se pueden apreciar los factores que inciden en el desarrollo del aprendizaje organizacional en las escuelas, En ellos se advierte una variedad de factores sobre todo vinculados al desarrollo de habilidades blandas para el aprendizaje, la gestión del tiempo, la valoración otorgada por el educador y el compromiso que se tiene con el centro de labores.

**Tabla 4.** Factores del aprendizaje organizacional

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<b>ID</b>
Aprendizaje en equipo	Uno de los factores que influye es el aprendizaje en equipo mediante el empoderamiento, la orientación estratégica, la indagación y la continuidad en los procesos de aprendizaje.	1

El tiempo	Otro factor es el tiempo, el cual favorece en el logro de una visión compartida y el trabajo procesual de modo colectivo, en el que se fomenta la autoevaluación para lograr un aprendizaje colectivo ya al mismo tiempo al revisar la institución se promueve el desarrollo de capacidades formativas en los actores de aquella.	2
Integración de otros aprendizajes	Otro de los elementos influyentes es la integración de los aprendizajes desde un enfoque funcional a través de él se brindan diferentes tipos de soporte como logística procesos estrategias protocolos entre otros.	3
Valoración profesional en educación	Confianza plena, respeto por la profesionalidad de los demás y consideración por las necesidades de los demás son factores relacionados con la cultura de una escuela que determinan a la vez, la forma en que los maestros trabajan con sus líderes escolares y entre ellos, fomentando así el aprendizaje organizacional (p. 105).	7
Compromiso personal de la institución educativa	Otro de los factores que influye es el compromiso, el cual se manifiesta en la participación activa de los directivos desde el otorgamiento de espacios y diseño de capacitaciones mediante el uso eficaz de los recursos y accionados en los estudiantes.	8

## Discusión

La búsqueda de fuentes relacionadas con el aprendizaje organizacional en contextos educativos de educación básica De Latinoamérica se realizó en las bases de datos Scielo, Dialnet, Redalyc, Eric y Scopus, lo cual mostró como resultado 9 artículos vinculados directamente con la variable estudiada desde el año 2015 al 2021. Entonces, se evidencia que no hay muchos estudios relacionados en con el entorno educativo escolar, ya que al realizar la búsqueda así se encontraron estudios vinculados a empresas y también a instituciones educativas de nivel superior.

A partir de los resultados encontrados, se advierte que el aprendizaje organizacional se esboza como el desarrollo de capacidades además de ser un proceso y es propio de las organizaciones inteligentes que están buscando el fomento y el desarrollo de ambientes de aprendizaje que favorezcan una nueva forma de llevar a cabo la práctica pedagógica en atención a los cambios que se generan en la estructura curricular de las instituciones educativas (Mamani & Estrada, 2020; Quispe y Vigo (2017; Angulo et al. 2021; Seashore & Murphy (2017); Jaimes (2018).

En cuanto a las características del aprendizaje organizacional se advierte que presenta 3 niveles individual grupal y organizacional propiamente; a su vez también se caracteriza por favorecer en la integración y creación de proyectos en la escuela teniendo en cuenta la visión y las necesidades que busque satisfacer dicha institución educativa; también se caracteriza por ser un proceso continuo en el cual se recogen y salvaguarda nuevos conocimientos, además de adoptarse

conductas que favorezcan un buen desarrollo de la práctica pedagógica con lo cual se traerían mejores logros de aprendizaje en los estudiantes (Mamani & Estrada, 2020; Quispe y Vigo (2017; Angulo et al. 2021; Seashore & Murphy (2017); Jaimes (2018).

Por otro lado, existen un conjunto de factores que influyen en el aprendizaje organizacional en las escuelas, siendo los más importantes los que están relacionados directamente con el aprendizaje en equipo, el tiempo, la integración con otros aprendizajes, el valor que le otorga el docente o el profesional en educación así como el compromiso que se mantiene con la institución escolar.

En atención a lo hallado, González y Pedraza (2019) revelan que son pocas las investigaciones relacionadas con esta variable. Asimismo manifiestan que tiene un alto impacto favorable para la competitividad del talento humano. También, Rivera-Porras (2019) analiza las diferentes concepciones que hay sobre el aprendizaje organizacional en el cual lo conceptualiza como un proceso dinámico que impacta en la institución educativa escolar en atención al cumplimiento de los objetivos trazados, pero aún está en proceso de construcción o precisiones conceptuales claras en este espacio educativo. Martínez et al. (2020) halló sobre los esquemas utilizados dentro del aprendizaje organizacional, que resultan ser conectores entre la teoría y la práctica. De lo hallado se advierte que conceptualmente el bagaje científico aún es escaso, dado que los estudios están orientados más al campo empresarial.

Las limitaciones del estudio se evidenciaron en la escasa literatura científica, por lo que la cantidad de artículos registrados para la revisión son muy pocos, así como los estudios previos nacionales no se han encontrado y los internacionales también son escasos. No obstante, se continuó con el proceso de organización del artículo científico.

## **Conclusiones**

En conclusión, la búsqueda de artículos en las bases de datos mencionadas evidencia que los estudios sobre aprendizaje organizacional son escasos en el entorno de la educación escolar, por lo cual sería importante que en investigaciones futuras se considere su abordaje para incrementar el bagaje científico en este contexto.

El aprendizaje organizacional es concebido como el proceso que implica necesariamente el desarrollo de un conjunto de habilidades y capacidades para poder potenciar el desarrollo curricular en el proceso de la práctica pedagógica. Son Muchos factores los que intervienen en su desarrollo.

Se recomienda realizar investigaciones sobre la variable, relacionadas sobre todo al contexto educativo y con ello evidenciar el cumplimiento teórico sobre los beneficios que puede traer el ejercicio organizacional en las escuelas.

## Referencias

1. Alemán-Saravia, A., Medina-Zuta, P., & Deroncele-Acosta, A. (2020). La calidad docente en un marco de equidad: balance de las políticas educativas y su contextualización en la realidad peruana. *Maestro Y Sociedad*, 17(4), 762-782. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5243>
2. Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
3. Angulo, B. U., Izquierdo, A. B., Goldaracena, F. I., Pemán, M. J. U. & Garro, J. J. V. Variables asociadas a la toma de decisiones éticas: una propuesta para las organizaciones de intervención social. *Revista internacional de los estudios vascos. International Journal on Basque Studies RIEV*, 61 (1), 127-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6005999>
4. Angulo Paredes, S.A., Fuster-Guillén, D., Sánchez Castro, A., Bautista Rodríguez, E. & Cabezas Ramírez, T.V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1),1-17. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
5. Álvarez, A. B. (2017). La importancia del aprendizaje en empresas comerciales de la Zona Metropolitana de Guadalajara para lograr el cambio organizacional. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2 (1), 1-22. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1020>
6. Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Informe del BID revela problemas de evaluación docente en América Latina y el Caribe*. BID <https://www.iadb.org/es/noticias/informe-del-bid-revela-problemas-de-evaluacion-docente-en-america-latina-y-el-caribe>
7. Banco Mundial. (2020). *Educación*. BM. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview>

8. Blanco, Y. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://bit.ly/38AvaJ1>
9. Deroncele, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12 (1), 97-104. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1417>
10. Estacio-Chang, M., & Medina-Zuta, P. (2020). Rol del docente para la formación en investigación: reto pendiente de la educación peruana. *Maestro y Sociedad*, 17(2), 354-369. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5172>
11. Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1),67-87.[fecha de Consulta 13 de Enero de 2022]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
12. Gómez Díaz, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, 2016 (40), 1-30. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8803>
13. Gómez Romero, J. G. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad & Empresa*, 19 (33), 113-136. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187251252005/html/index.html>
14. González, A.L. & Pedraza, N.A. (2019). Análisis bibliométrico del capital humano, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y competitividad educativa. *Espacios*, 40 (26), 27-42 <https://www.revistaespacios.com/a19v40n26/19402627.html>
15. Henríquez, G., Vallaes, F. & Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499>
16. Hindasah, L. & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(8), 625-633
17. Jaimes Perdomo, C. X. (2018). La gestión educativa en los cambios curriculares: “Institución privada adscrita a una caja de compensación familiar en Bucaramanga-Colombia. *Horizontes Pedagógicos*, 20 (2), 41-50. <https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/rhpedagogicos/article/view/115342>

18. Londoño-Patiño, J. y Acevedo-Álvarez, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje, *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
19. Mamani Uchasara, H.J. & Estrada Araoz, E.G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Conrado*, 16(75), 397-402. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000400397&lng=es&tlng=es..](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400397&lng=es&tlng=es..)
20. Martínez Toro, G.M., Ariza Zabala, G.C. & Rey Piedrahita, A. (2020). El rol de los modelos en el aprendizaje organizacional y el diseño de políticas. *RISTI*, 28 (04), 386-398. [https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Martinez-25/publication/339627880\\_El\\_rol\\_de\\_los\\_modelos\\_en\\_el\\_aprendizaje\\_organizacional\\_y\\_el\\_diseno\\_de\\_politicas/links/5e5d2c7592851cefa1d5e779/El-rol-de-los-modelos-en-el-aprendizaje-organizacional-y-el-diseno-de-politicas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Martinez-25/publication/339627880_El_rol_de_los_modelos_en_el_aprendizaje_organizacional_y_el_diseno_de_politicas/links/5e5d2c7592851cefa1d5e779/El-rol-de-los-modelos-en-el-aprendizaje-organizacional-y-el-diseno-de-politicas.pdf)
21. Medina-Zuta, P. & Deroncele-Acosta, A. (2020). La práctica investigativa dialógico-reflexiva para orientar la problematización como operador epistémico de la construcción científico-textual. *Revista Inclusiones* 7(2), 37-46. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/264>
22. Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. <http://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf38>.
23. Ossa Cornejo, C.J., Castro Rubilar, F.I., Castañeda Díaz, M.T. & Castro Rubilar, J.I. (2016). Metacognición institucional para un aprendizaje organizacional participativo: Herramienta innovadora de gestión escolar. *Rev. Gestión de la Educación*, 6 (1), 11-21. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i1.22718>
24. Peña Prado, R. A. (2020). El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 13(25), 99–112. <http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/1504>
25. Perilla, R.B. & González, M.B. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *ESPACIOS*, 42 (02), 84-100. <http://www.revistaespacios.com/a21v42n02/21420208.html>



26. Quispe Huarcaya, E. & Vigo Torres, S. (2017). La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(2), 407-422. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/14050/12463>
27. Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente *Investigación Valdizana*, 14 (1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
28. Ramírez, A., Orozco, D. y Garzón, M. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 118-138. <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
29. Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi revista investig. adm. ing*, 7 (1), 20-25. <https://doi.org/10.15649/2346030X.496>
30. Rojas Rodríguez, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17 (1), 338-357. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>
31. Rose, A., Dee, J. y Leisyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. *The Learning Organization*, 27(2), 85-99. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2018-0200>
32. Rueda Fierro, I., Tamayo, G., Acosta Andino, B., Cueva Brito., Idrobo Dávalos, P. (2020) Aprendizaje Organizacional y su vinculación con la Comunicación. *Saber Es*. 12 (1), 73-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7611867>
33. Ruiz Torres, F. (2020). Organización docente y formación de equipos de trabajo. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8, (1), 41-50. <https://www.redalyc.org/journal/5217/521758809016/html/>
34. Seashore Louis, K. & Murphy, J. (2017). "Trust, caring and organizational learning: the leader's role ". *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126 <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
35. Vega Gutiérrez, L.V. (2020). Gestión Educativa y su relación con el Desempeño Docente *Ciencia y Educación*. 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).