ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES, DIRECTIVOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

OVIER DE JESÚS IZQUIERDO PÉREZ

2019

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES, DIRECTIVOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

OVIER DE JESÚS IZQUIERDO PÉREZ

Físico

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de

Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

Alejandro Jaramillo Arenas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

2019

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Presidente

Manizales – Caldas. Julio de 2019

DEDICATORIA

A Dios que me ha acompañado hasta aquí,

A Yaneth que siempre está a mi lado,

a mi hija Ari que, aunque está lejos está cerca

y a todos aquellos por quienes me levanto cada mañana.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos sinceros a:

La Universidad Católica de Manizales por los conocimientos, la asesoría y los espacios de formación ofrecidos.

Los profesores de la U.C.M: Alejandro Jaramillo Arenas, Sandra Bibiana Burgos Laiton y Martha Isabel Gutiérrez Ospina por su paciencia y siempre disposición para orientarnos desde la distancia.

A la Institución Educativa Luis López de Mesa, al igual que a sus docentes, estudiantes y padres de familia por su invaluable participación en el desarrollo de este trabajo.

Todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron en la realización del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....3

AGRADECIMIENTOS.....4

1. ÁMBITO-LOCALIZACIÓN.....9

1.1 IDENTIFICACIÓN.....9

1.2 CARACTERIZACIÓN.....9

1.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....10

1.4 DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DEL CONTEXTO.....12

1.4.1 Ubicación geográfica.....12

1.4.2 Ubicación Histórica.....12

1.4.3 Aspecto económico.....13

1.4.4 Aspecto político.....13

1.4.5 Aspecto cultural.....14

1.4.6 Aspecto biológico.....15

1.4.7 Talento humano.....16

1.5 MISION INSTITUCIONAL.....17

1.6 VISION INSTITUCIONAL.....17

1.7 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....17

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....18

3. PROBLEMA DE CONOCIMIENTO 22

4. OBJETIVOS.....24

4.1 OBJETIVO GENERAL.....24

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS 24

5. JUSTIFICACIÓN.....25

6. FUNDAMENTACIÓN.....30

6.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 30

6.1.1 Orígenes y evolución del concepto. 30

6.1.2 Importancia. 32

6.1.2 Categorización. 33

6.1.3 Niveles. 33

6.1.4 Condiciones.....34

6.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....38

6.2.1 Capital intelectual en organizaciones educativas. 39

6.3 DEMARCACIÓN DE FUNCIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 44

7. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES 46

7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 47

7.2 PARTICIPANTES.....48

7.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 48

7.4 VARIABLES DE ESTUDIO 49

7.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 49

7.6 DISEÑO DEL PROYECTO 49

8 RECURSOS 50

8.1 RECURSOS HUMANOS 50

8.2 RECURSOS FINANCIEROS 50

9. RESULTADOS Y ANÁLISIS 51

9.1 GENERALIDADES DE LOS PARTICIPANTES 51

9.2 ANÁLISIS POR NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 52

9.2.1 Aprendizaje individual. 52

9.2.2 Aprendizaje grupal. 53

9.2.3 Aprendizaje organizacional. 54

9.3 CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 56

9.3.1 Cultura del aprendizaje organizacional. 56

9.3.2 Transferencia de información. 58

9.3.3 Formación. 59

9.3.4 Soporte organizacional. 60

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 61

10.1 CONCLUSIONES 61

10.1.1 Niveles de aprendizaje. 61

10.1.2 Condiciones de aprendizaje. 62

10.2 RECOMENDACIONES 64

REFERENCIAS 68

1. ÁMBITO-LOCALIZACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PLANTEL: Institución Educativa Luis López de Mesa

DIRECCIÓN: Calle 84 número 74-60 Barrio Luis López de Mesa.

MUNICIPIO: Medellín

DEPARTAMENTO: Antioquia

SECTOR: Estatal

CARÁCTER: Mixto

NIVELES: Preescolar, Básica, Media

CALENDARIO: A

JORNADAS: Mañana, Tarde y Nocturna

TIPO DE BACHILLERATO: Académico y Técnico en convenio con el Sena

RECTORA: Edith Stela Del Pilar López Vargas

1.2 CARACTERIZACIÓN

La Institución Educativa Luis López de Mesa es de carácter oficial, sin ánimo de lucro, fundado como Escuela en 1971; dentro del programa de ampliación de la cobertura de la educación básica primaria a barrios recién fundados y que tuvieran sus plantas físicas construidas según las exigencias de Planeación Urbanística recomendación que fue acatada por el Instituto de crédito territorial, y creada como Institución Educativa en el año 2002 gracias a la Integración de la Escuela Luis López de Mesa, el Liceo Luis López de Mesa y la escuela Jorge Eliécer Gaitán. En el año 2010 la sección Jorge Eliecer Gaitán obtiene su independencia quedando como institución Luis López de Mesa lo que antes figuraba como sede central, cuya población estudiantil pertenece a los barrios de López de Mesa, Kennedy, Miramar, Altamira, Diamante, Villa Sofía, etc. Los

alumnos de la institución, en su mayoría, pertenecen a un estrato social 1, 2 y 3 situación que no es propiciada por la institución con actitud discriminativa, sino que se ha venido generando dadas las condiciones especiales de ubicación geográfica del establecimiento.

La Institución Educativa Luis López de Mesa no tiene color político ni religioso, haciendo énfasis en el respeto a la diferencia y a la libertad política y de cultos, principios fundantes de la democracia.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los inicios de la Institución Educativa Luis López de Mesa

> se remontan al nacimiento de La E.U.I. Luis López de Mesa, que abrió sus puertas durante los primeros días del mes de febrero del año 1971, con un total de cinco grupos de 1º a 5º de Básica primaria, aprobados por la Resolución Departamental número 042 del 30 de enero de 1971. El barrio Luis López de Mesa, fue construido por el Instituto de Crédito Territorial e inició su población a mediados del año 1970, durante este tiempo se inició igualmente la construcción de la planta física que hoy ocupa la escuela, acción acometida por el Instituto antes mencionado según los requerimientos estipulados para todos los urbanizadores. (Institución Educativa Luis López de Mesa [IELLM], 2019)

Al incrementarse la población del barrio y al construir otras etapas al igual que los apartamentos, se ve la necesidad de ir ampliando la cobertura brindada por la escuela y es así como esta Institución Educativa crece paralelamente con la demanda impuesta por él contexto, al punto que para el año 1980 ya contaba con un total de 48 grupos de 1º a 5º, distribuidos en dos Jornadas (mañana y tarde continua) e incluyendo cuatro grupos de nivelación. Este año la escuela alcanzó este número tan alto de grupos gracias a que le fue anexada (pero conservando el nombre) la

Escuela Braulio Henao Mejía, que venía funcionando en el Barrio Córdoba y su planta física era requerida para la ampliación del Liceo San Vicente de Paúl.

En la planta física de la Escuela también funcionaba en las horas de la tarde, cinco grupos pertenecientes al Liceo San Vicente de Paúl y en las horas de la noche la alfabetización y un bachillerato radial.

El 12 de octubre del año 1984, con motivo del Centenario del nacimiento de Doctor Luis López de Mesa, en cuyo honor la Escuela y el Barrio llevan su nombre, se crea el Idem "Luis López de Mesa", que iniciaría funciones los primeros días del mes de febrero del año 1985 con un total de 12 grupos y con profesores que pasaron de la sección "C". La Escuela Urbana Integrada "Luis López de Mesa", queda con un total de 24 grupos funcionando l6 en las horas de la mañana y 8 en la tarde y la nivelación continúa toda en la mañana; el Idem se ubica todo en la jornada de la tarde.

Para el año 1986 viendo la necesidad ampliar la cobertura del Liceo se traslada la Sección "B" o sean los grupos de Nivelación a la escuela Urbana Integrada República de Dinamarca del mismo Núcleo Educativo 0204, pero ubicada en el Barrio Alfonso López. Desaparecen cuatro grupos de la escuela (quedando un total de 20) que funcionarían todos en la jornada de la Mañana, para que el Colegio pudiera hacer uso de toda la planta física en las horas de la tarde, es de anotar que la alfabetización se incrementó y amplió sus servicios a Bachillerato pasando a ser una Escuela Nocturna, que ofrecía primaria y secundaria.

Para el año 1987 y en vista de la necesidad de tener laboratorios y otros espacios necesarios para el bachillerato, se eliminan dos grupos más de primaria quedando un total de 18 grupos para un número igual de salones en funcionamiento, puesto que todo un bloque fue destinado a la parte administrativa, sala de profesores y biblioteca y otro de los salones pasó a ser laboratorio de Ciencias Naturales y salud.

> El 27 noviembre de 2002 se expide la resolución 16241, que atendiendo a lo dispuesto en la Ley 715 realiza el proceso de integración de las Escuelas Luis López de Mesa y Jorge Eliécer Gaitán con el IDEM Luis López de Mesa para conformar la que hoy conocemos como INSTITUCIÓN EDUCATIVA LUIS LÓPEZ DE MESA. (IELLM, 2019, p.15)

Para principios del año 2011 se independiza la sección Jorge Eliecer Gaitán y la Institución queda conformada por lo que antes era la sede central.

1.4 DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DEL CONTEXTO

Comprende el ambiente que rodea la institución y que por ende incide en las acciones de la misma.

1.4.1 Ubicación geográfica.

El barrio LUIS LOPEZ DE MESA, se encuentra ubicado en la zona urbana del municipio de Medellín-Antioquia entre las calles 80 y 85 y las carreras 80 y 67, comuna noroccidental zona 7. Está delimitado de la siguiente forma:

Por el norte con el Barrio Kennedy y Alfonso López, por el sur con la Urbanización Altamira, por el oriente con el barrio Córdoba y por el occidente con el barrio el Diamante. Barrios que aportan la mayoría del personal a la institución, sobre todo el barrio Kennedy, que aporta cerca del 50% del total de los estudiantes.

1.4.2 Ubicación Histórica.

Este barrio fue construido por el desaparecido I.C.C.T. (Instituto Colombiano de Crédito Territorial), en el año de 1970, el nombre de Luis López de Mesa lo tomó del ilustre hijo de Don Matías, fue construido en dos etapas, que siguen conservando alguna división motivada por esta

estrategia constructora. La mayoría de sus pobladores llegan a finales de 1970 a la primera etapa y en 1971 a la segunda.

1.4.3 Aspecto económico.

Los habitantes del sector de López de Mesa se encuentran en estrato tres y un buen número de ellos son empleados públicos o trabajadores de bancos. La tenencia de la propiedad está bien distribuida, ya que un 90% son propietarios.

El Barrio tiene buenas oportunidades de mercadeo, ya que en su parte alta cuenta con un Supermercado, que actúa como regulador de los precios en toda la zona.

> El nivel de ingresos de la mayoría de las familias de López de Mesa es superior a $800.000 ya que en cada casa trabajan un promedio de dos personas y su calidad de propietarios suaviza la inversión del ingreso por no tener que pagar arriendo. (IELLM, 2019, p.16)

El barrio Luis López de Mesa además del supermercado ya mencionado cuenta con 18 tiendas bien organizadas y de propiedad de moradores del barrio, cinco tabernas, dos farmacias, un servicio médico de urgencias, tres carnicerías, un almacén, dos papelerías, dos depósitos de materiales de construcción, un taller de mecánica, tres cafeterías y una cantidad de pequeños graneros y/o almacenes.

1.4.4 Aspecto político.

La actividad política en el sector es notable, debido al carácter de empleados públicos, con una marcada dependencia del quehacer político, esto hace que mantengan excelentes relaciones con la administración municipal y sirven como estrategia de colaboración constante con la comunidad.

La política de servicio de la comunidad es muy escasa y su marcada división entre parte alta y baja deja mucho que pensar, esta división se remonta a la fundación por las dos etapas de construcción, ello los mantiene divididos hasta el punto que los moradores de la parte bajan no reconocen la

actual Junta de Acción Comunal argumentando que esa junta es de la parte alta y ellos procedieron a crear un comité pro desarrollo de la parte que les corresponde que es desde la carrera 72 hasta la 67.

La política *pequeño burgués* de sus moradores, crea igualmente división y una constante competencia por estar lo mejor presentados y logra mantener unas relaciones tirantes entre sus vecinos, donde es muy difícil lograr la conformación de cualquier tipo de grupos de trabajo compartido, esto hace que la Junta de Acción Comunal cuente con muy pocos socios activos y no tenga ningún otro tipo de asociación y menos con grupos comunitarios o de cualquier tipo.

1.4.5 Aspecto cultural.

El nivel de escolaridad del lopemesino es alto. En el campo educativo tiene una excelente cobertura, ya que cuenta con una Institución Oficial que atiende alumnos desde preescolar hasta la educación media y además ofrece el CLEI en la jornada nocturna, con una cobertura de 1900 estudiantes aproximadamente, de los cuales solo el 37% son moradores del barrio, esto se debe principalmente a que los vecinos de López de Mesa, prefieren la educación No-oficial, siendo la Pontificia Bolivariana el lugar de estudio de la gran mayoría de los niños y jóvenes del Barrio, las damitas estudian en los colegios Bárbara Micarelly y Santa Bertilla Boscardine. Los niños de preescolar asisten a tres Jardines Infantiles de carácter privado que tiene el Barrio: Pajarillos, Chanchitos, Abejita.

En cuanto a la cobertura Educativa en el sector superior se cuenta con el Tecnológico de Antioquia que se ubica en un sector muy cercano al barrio y un poco más distante, pero a un solo bus se pueden enunciar el Instituto Técnico Metropolitano, la Universidad de Antioquia y las dos sedes de la Universidad nacional que existen en Medellín.

Los padres de familia de López de Mesa son muy preocupados por brindarles buena Educación a sus hijos y por ello contamos en el Barrio con un gran Número de profesionales, en todas las áreas del saber.

En cuanto a los medios de comunicación y el acceso a ellos se pueden calificar como buenas, puesto que en la mayoría de los hogares tienen Equipos de cómputo y por ende Internet, televisión y están inscrito a televisión por cable o tiene suscripción a la Antena Parabólica que funciona en el Barrio, en una buena cantidad de hogares se compra la prensa con una regularidad mínima de cada ocho días.

Sobre el enfoque religioso se tiene mayoría católica y algunas sectas religiosas tienen buena aceptación, pero dentro de la comunidad no tienen ningún tipo de templo y/o culto. La iglesia es muy pequeña para la cantidad de personas que la visitan el día domingo, la parroquia se llama Santa María La Virgen y tiene solamente un sacerdote.

En la comunidad se realizan muy pocos eventos, debido a la carencia de espacios donde se puedan efectuar, la Institución educativa no cuenta con aula múltiple y la Junta de Acción Comunal tiene una sede, pero no tiene la infraestructura que le permita reunir cantidad de gente, solamente se cuenta con una placa polideportiva construida por el INDER y posteriormente la secretaria de educación viene realizando mejoras a la placa, la cual está vinculada a la institución. Igualmente, el Barrio no ha logrado apropiarse de la sede de la Biblioteca Pública la Quintana Inaugurada el año 2005 y que fuera de los servicios propios de biblioteca presta a través de Comfama toda una gama de servicios de tipo cultural y recreativo.

1.4.6 Aspecto biológico.

En este punto se relaciona todo lo que tenga que ver con la salud del habitante lopemesino, su contextura física y las tendencias que perjudican su salud.

> El habitante de la zona en términos generales posee una buena contextura física y tiene un promedio de estatura con tendencia al alza en las nuevas generaciones, esto debido a que sus costumbres alimenticias están bien balanceadas, esto en cuanto a los del barrio Luis López de Mesa, porque los que llegan de otros barrios como Kennedy, etc. Presentan algunos índices de desnutrición y promedios de estatura muy bajos para su edad, ello debido a que en estos sectores se vive con mayor rigor los problemas de orden económico. (IELLM, 2019, pp. 18-19)

La problemática que mayormente ataca no solo al lopemesino sino a los moradores de los barrios vecinos es la drogadicción, la cual tiene los siguientes niveles de preferencia: entre las personas de mayor edad el consumo de alcohol y Marihuana y entre los jóvenes el Bazuco, la Marihuana y otra cantidad de drogas sintéticas como El Roche y el Éxtasis entre otras; esto ha conllevado al creciente incremento de la inseguridad motivada en la delincuencia juvenil y en la proliferación de Bandas organizadas que tienen dominio sobre algunos sectores estratégicos.

En materias de prestación de salud se cuenta con un Centro de salud en el sector de Alfonso López, y la cobertura para el Barrio López de Mesa, se hace generalmente en el Hospital Pablo Tobón Uribe, en la Clínica de la Universidad Pontificia Bolivariana, En la Clínica Cardiovascular Santa María o en la E.P.S. a la cual está afiliada la familia

1.4.7 Talento humano.

La institución cuenta con personal altamente capacitado personal y profesionalmente. En cuanto a los docentes muchos tienen especializaciones y maestrías en su currículo; otros, títulos universitarios alternativos y se desempeñan en instituciones de educación superior, tales como: Colegio Mayor de Antioquia, Universidad Santo Tomás, EAFIT, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional sede Medellín, Instituto Tecnológico de Antioquia y el Instituto Ferrini.

1.5 MISION INSTITUCIONAL

"La Institución Educativa Luis López de Mesa, fundamentada en el modelo pedagógico socio-desarrollista, brinda una formación integral a los estudiantes, basada en el desarrollo de competencias de liderazgo y emprendimiento, que permitan la inserción en ámbitos universitarios y laborales" (IELLM, 2019, p.22).

1.6 VISION INSTITUCIONAL

"La Institución Educativa Luis López de Mesa se proyecta al 2020 como líder en la formación integral del estudiante; promoviendo el progreso de actitudes socio-desarrollistas, emprendedoras y gestoras de innovación, para que afronte competentemente las demandas del contexto" (IELLM, 2019, p.22).

1.7 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía de la institución está enmarcada dentro de los fines de la educación colombiana, de conformidad con el Artículo 67 de la Constitución Política y con la Ley General de Educación, la cual, en su artículo primero, define la educación como "un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes" (Congreso de Colombia, 1994).

La institución se propone formar un ciudadano ético y moralmente responsable, que cumpla sus funciones de estudiante con miras a un buen desempeño personal, cultural, social y laboral fundamentado en una concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Asimismo, desea cumplir un papel importante en el desarrollo del país, formando a cada estudiante para convertirlo en un miembro productivo, creativo y funcional dentro de una sociedad civil pluralista.

La Institución Educativa, fundamentara su quehacer educativo desde una concepción humanista. Desarrollando un proceso educativo que posibilita la formación holística, fundamentada en un modelo pedagógico socio crítico integral, continuo y permanente, basado en la convivencia democrática y participativa; el respeto por los derechos humanos; la práctica de los valores; la cultura, el deporte y el cuidado por el medio ambiente. Generando formas de pensar y actuar en pro del mejoramiento de la calidad de vida y la proyección social y con un servicio educativo de calidad acorde con las exigencias sociales, culturales laborales y económicas del medio, que promueven acciones conscientes en pro de la sociedad, de su entorno y de sí mismos.

Así mismo ser miembro de la I.E. LUIS LOPEZ DE MESA significará ser actor de una comunidad de seres humanos íntegros e integrales, reflexivos y con pensamiento crítico para asumir posiciones personales, poseedores de altas competencias académicas, tecnológicas, investigativas, comunicativas y de emprendimiento. La educación será entonces la herramienta de ingreso al devenir social, político y cultural de la comunidad; a través de la Investigación y el trabajo interdisciplinario como medio para la auto superación, generando en los miembros de la comunidad educativa un proyecto de vida, que realice el ideal de ser humano que se plasma en su deber ser teleológico.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto tiene como intencionalidad determinar los aportes concretos que puede hacer el enfoque de aprendizaje organizacional al modelo de gestión de la Institución Educativa Luis López de Mesa, a partir del reconocimiento de las fortalezas, oportunidades de mejora, amenazas y debilidades del modelo actual y de las potencialidades que ofrece esta perspectiva para el mejoramiento de la gestión educativa en las áreas directiva, administrativa y financiera, académica y de comunidad.

En términos generales la institución por muchos años ha padecido un desempeño insatisfactorio expresado en valoraciones internas y externas a pesar de gozar de una muy buena planta de docentes. Un profesorado capacitado, con amplia formación específica y con destacada calidad humana que no acaba de aportar notablemente al salto de calidad del servicio educativo. Aquí hay que hacer una salvedad a favor del cuerpo docente: no son los únicos valores de una organización que protagonizan el mejoramiento y la eficacia en la prestación.

El primer componente a valorar es el *débil aprendizaje constructivista*. Las experiencias significativas exitosas no se sistematizan. En alguna asamblea y de cualquier tipo se hacen los reconocimientos y estímulos; pero esa información y/o conocimiento con el tiempo va desapareciendo de la vida institucional. Como aporte a esta debilidad están las directrices administrativas no sustentadas: se planifican y gestionan procesos sin que el personal de la institución conozca el objetivo ni la motivación. L a planificación no es conjunta ni consensuada. Las estructuras de poder son cerradas y giran alrededor de la escuela. La participación del personal no directivo no es suficiente para considerar la organización como participativa y democrática. Se improvisan las situaciones y requerimientos presentados. Hay poca proactividad. La gestión es de tipo correctiva; no preventiva y se encamina a afrontar los eventos que se van presentando.

El siguiente factor que va en deterioro de la calidad del servicio en la institución educativa Luis López de Mesa es la *insuficiencia en la retroalimentación*. Es decir, los espacios para el diálogo y análisis de la efectividad o ineficacia de los procesos implementados no son congruentes, oportunos ni pertinentes. Por lo general se habilitan sin entregar la información preliminar, insumo, para la autocrítica objetiva lo que hereda conocimiento descontextualizado de la dinámica de la escuela.

Otro elemento a tener en cuenta son los *agentes de cambio incompetentes.* En este punto no se pretende estropear al personal que gerencia o protagoniza estos procesos sino ser críticos ante esas respuestas desacertadas que promueven esfuerzos inútiles en el equipo de apoyo. Y aquí conectamos con el elemento anterior asociado a la falta de programación: si no se tiene claro las células problemas de la escuela las energías enfocadas van a ser improductivas e infructuosas y desatinadas.

Como inicialmente se comentó la institución ha mostrado algunas mejoras desde la nueva administración que se hizo cargo. Sin embargo, hay una falencia que se detectó que la podemos relacionar con la falta de desarrollo de *procesos grupales.* Es muy llamativo que en plena era de la información la escuela no integre dichas herramientas para potencializar el trabajo cooperativo y colaborativo entre sus actores en el marco de un buen sistema de comunicación. Además, indirectamente se promueve el trabajo individual porque los espacios para convocar al personal son poco frecuentes y la distribución de funciones cuando mucho se desarrolla por grupos y no por equipos. La asignación de tareas es compartimentada. Lo que nos lleva al último componente que va en detrimento de la calidad y de la eficacia en la prestación del servicio: *poco trabajo colaborativo.* Tanto conocimiento que se produce en una escuela, pero al no estimularse el trabajo entre todos los departamentos se desaprovecha la integración de saberes y la armonía entre los miembros de la organización, como vida de un ambiente laboral saludable, se deteriora.

Finalmente, y no menos importante, en la I.E. Luis López de Mesa no se evidencian estrategias para promover el aprendizaje organizacional. No se alimentan las condiciones para que el mismo se desarrolle y el aprendizaje individual no es articulado entre el personal para generar aprendizaje organizacional.

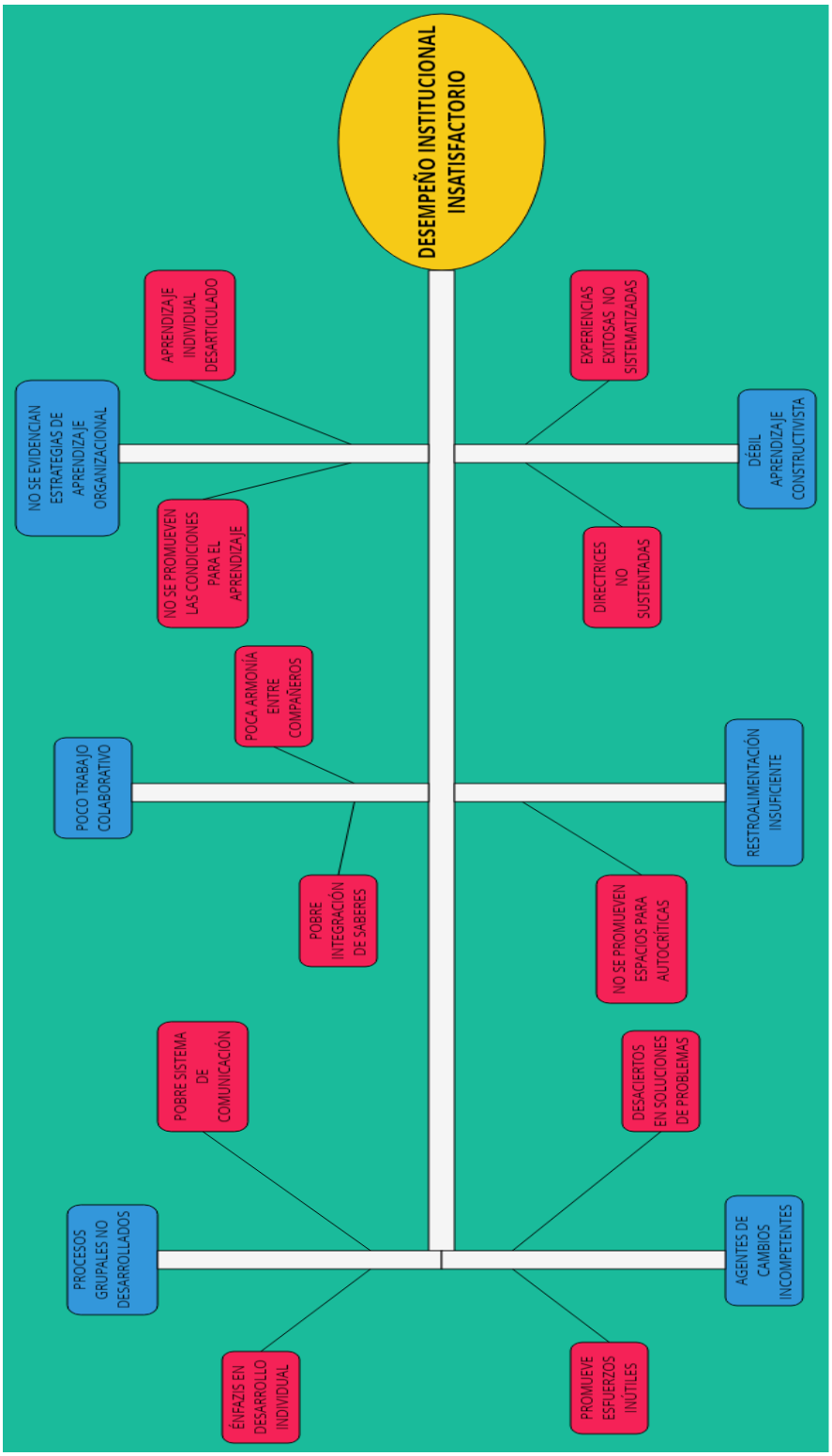


Figura 1. Espina de pescado para orientar el problema de desempeño insatisfactorio en I. E. Luis López de Mesa. Elaboración propia.

3. PROBLEMA DE CONOCIMIENTO

El presente trabajo nace de la observación y la experiencia en la institución educativa Luis López de Mesa localizada en Medellín (Ant.). Se deriva de un proceso de investigación explicativa, cuantitativa y acción participativa con el acompañamiento y asesoría de la Universidad Católica de Manizales entre febrero y junio de 2019. Se procura presentar una propuesta de gestión basada en el enfoque de aprendizaje organizacional para la Institución educativa mencionada que permita el empoderamiento de los directivos y docentes respecto a los procesos de gestión y mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece.

El trabajo toma como coordenada inicial los cambios que se presentan en la institución con la llegada de una nueva administración y la reformulación de los procesos que se venían desarrollando. Se han observado que dichos cambios en el modelo de gestión han motivado una notable mejoría en la calidad del servicio educativo dando por descontado no solo la fundamentación y evolución del conocimiento tácito, sino también las dimensiones comportamentales de los miembros de la organización educativa. No obstante, la formalización de los procesos de gestión no es evidente. Se implementan por intuición y empirismo lo que hace parte de la motivación del presente trabajo.

Se complementa con la autoevaluación institucional del año 2018 que dicho sea de paso es uno de los primeros asomos de la cultura organizacional a la educación en Colombia.

El marco de referencia conceptual aborda pródigamente las concepciones de investigación educativa, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento haciendo un barrido por la literatura relacionada durante los últimos años; haciendo especial énfasis en los niveles de aprendizaje de una organización y las condiciones para que éste se desarrolle.

Como insumo final para la dinamización de los procesos de mejoramiento del servicio en la institución educativa Luis López de Mesa se propone un modelo de gestión basado en el enfoque de organizaciones inteligentes o aprendientes donde se gestione el conocimiento de manera eficiente. En la presente propuesta es relevante adiestrar al personal en la implementación de las filosofías de las escuelas aprendientes, vivas y que se retroalimentan del conocimiento explícito. Específicamente directivos y docentes como agentes principales para la dinamización del cambio organizacional desde una visión unificada y el trabajo en equipo como forma de convertir debilidades en fortalezas. Posteriormente y por decantación se heredará a estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

Lo anterior se plantea bajo la siguiente pregunta: ¿qué estrategias de aprendizaje organizacional podrían mejorar el desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA de la ciudad de Medellín?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Generar estrategias de aprendizaje organizacional que mejoren el desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA de la ciudad de Medellín.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

Analizar los niveles individual, grupal y organizacional del aprendizaje de docentes, directivos y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Examinar la cultura del aprendizaje organizacional, formación, transmisión de información y el soporte organizacional de los docentes, directivos y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Identificar estrategias de aprendizaje organizacional que partiendo del contexto institucional se adecúen a los perfiles de docentes, directivos docentes y administrativos de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

5. JUSTIFICACIÓN

El presente siglo, moderno, globalizado y abarrotado de información instantánea desafía a todas las organizaciones en activo y en construcción. Exige que se eleven a otro nivel de funcionamiento. No es viable una organización encasillada en el pasado y en las tradiciones. Orientada por lineamientos avinagrados y sin resultados que a lo mejor tiempo atrás fueron positivos y efectivos pero que por lo anterior deben mutar. Dentro de este conjunto subyacen las organizaciones educativas; organizaciones pilares de los países y gestoras de paz, desarrollo, equilibrio e igualdad, que se enfrentan a nuevos retos.

La dinámica de la sociedad actual rezaga paradigmas organizacionales tradicionales y los transpone o solapa con nuevas concepciones organizacionales inteligentes. Aquí se desarrolla el concepto de organización inteligente y por ahora basta definirlo como una organización que aprende de ella y de su entorno con ambientes de aprendizaje en constante construcción, es decir, las organizaciones inteligentes gestionan procesos de cambio y el liderazgo de éstos. Su papel principal es alcanzar altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, reflejándolos en una mejor formación del ser humano, como individuo pleno con él mismo y con su entorno (Garbanzo-Vargas, 2016).

Una vez identificadas las variables y los factores que paralizan el desarrollo de la educación y estancan a las instituciones en nivel desempeños no satisfactorios, se hace necesario implementar estrategias desde cada una de las áreas de gestión para superar dichas debilidades y encaminar a la institución a una práctica formativa y educativa de calidad con parámetros externos que la avalen. Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la institución educativa Luis López de Mesa y la incidencia en su perdurabilidad. De aquí nace la necesidad del presente trabajo.

Al hacer un análisis comparativo del desempeño de la institución educativa Luis López de Mesa en los últimos años con base en los resultados de las pruebas externas nacionales parece ser que el poco trabajo colaborativo entre pares ha paralizado los avances que un grupo tan capacitado debería obtener en pruebas Saber, y es uno de los problemas más significativos que se encuentran. Ahora bien, se deben considerar los constantes cambios de administración, en los cuales se ha visto la institución educativa, se han desmejorado los procesos de eficiencia y la institución cambia su horizonte con tal frecuencia que los procesos de calidad se han paralizado.

En definitiva, se plantea desde ya el principio de que toda organización debe trascender y evolucionar y viceversa, y las estrategias que se construyan deben ser en favor del desarrollo organizacional inteligente encaminado por su misión, visión y contexto.

Existen diversos estudios que abordan el desarrollo organizacional y establecen que una organización debe florecer, desarrollarse y permanecer en la sociedad de la información y del conocimiento. Una sociedad expuesta y globalizada por mandato de la internet en principio y como detonante fundamental.

Ahora bien, los comportamientos de las organizaciones se determinan por sus integrantes y por sus ambientes, ya sean, internos o externos. Son la vida y aire de una organización y como tal se debe trabajar con y sobre ellos para alcanzar objetivos de excelencia e impacto.

Con estos objetivos en mente es factible retomar tres variables que plantea (Chievanato, 2009) y que a criterio de él se deben tener en cuenta para el desarrollo organizacional: sistema organizacional, nivel grupal y nivel individual. Estas variables lo que hacen es caracterizar el talento humano de la organización desde su formación académica y personal, hasta sus capacidades para trabajar en equipo en favor de los desafíos del contexto emergente bajo lineamientos preestablecidos.

Se considera como una de los más completas y una de las definiciones más significativas que se tendrá de referencia en el presente trabajo para con base en los hallazgos, complementar o cuestionar.

En esta línea de aprovechar las capacidades del personal en beneficio de la organización, conviene subrayar que más que el autoritarismo, las decisiones o comportamientos radicales, la opresión y el sometimiento, prevalecen acciones directivas que promueven el trabajo colegiado, la conspiración académica, el intercambio de saberes y el reconocimiento de todos y cada uno de los actores desde su experiencia de vida, bagaje profesional y modos de conocer y hacer. De esta manera pueden generar experiencias laborales renovadas y significativas que favorezcan positivamente a la organización. (Chaverra & Alzate, 2014)

Es un secreto a voz en cuello que las instituciones educativas como organizaciones deben cambiar y este cambio es inminente. La sociedad lo demanda. Los estudiantes lo necesitan. Hay fuerzas externas e internas con objetivos diferentes pero correlacionados que esperan un cambio organizacional. Algunas instituciones se pueden dar el lujo de hacerlo gradualmente, pero otras que se conocen de primera mano lo deben hacer radicalmente porque su desempeño se deteriora cada vez más. Lewin citado por (Hellriegel, Jackson, & Solcum, 2005) establece etapas en los cambios radicales, tales como: descongelamiento, transición y recongelamiento. Lo preocupante es que hay instituciones acéfalas que no despiertan a tales necesidades y que ni siquiera podrían enmarcarse en una de estas etapas porque han engordado en el estancamiento. O quizá por temor a desacomodar a sus integrantes. Se cuestionan cobardemente: ¿para qué alterar el statu quo? Todo cambio trae consigo reticencia e indignación en algunos y pocas instituciones se antojan de alterar el mal entendido “clima laboral”.

Una institución inteligente debe considerar tres componentes para alcanzar los cambios:

Primero debe tener una visión integral. Saber que cada componente de la organización posee un valor fundamental específico. Cada parte asume un rol que unido a otras partes dan como resultado acciones sinérgicas globales. Cuando uno de sus elementos no se armoniza, la institución ve mermado su desarrollo. En segundo lugar, procurar aprendizajes prácticos. Construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender desde lo teórico y lo abstracto (Garbanzo-Vargas, 2016, p.74).

Finalmente promueve el trabajo en equipo. Enseña cooperativismo e integración como formas de convertir debilidades en fortalezas. Cuando armas equipos estimulas el aprendizaje y el compromiso.

Con base en lo expuesto anteriormente, es claro que para responder a las exigencias nacionales desde el MEN la institución educativa Luis López de Mesa debe gestionarse como organización inteligente, y por lo tanto, es de vital importancia desarrollar este estudio para contribuir con el mejoramiento de la calidad de la organización educativa, que se oriente a la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el liderazgo proactivo dentro de la comunidad educativa, la cual traerá grandes beneficios. Es así como el proyecto de desarrollo que aquí se propone, constituye una herramienta fundamental para iniciar un proceso de mejoramiento, puesto que parte de un diagnóstico riguroso y propone un enfoque de gestión contemporáneo y exitoso no sólo en los aspectos técnicos de la gestión, sino también en la promoción y mantenimiento de buenas relaciones humanas al interior de la institución educativa.

Este proyecto invita a la participación activa de la comunidad educativa, para que entre todos se promueva una gestión educativa con crecimiento y desarrollo, como personas comprometidas, líderes, con sentido de pertenencia con la institución, solidarias, capaces, tolerantes en una sociedad de transformaciones constantes que permitan el progreso a nivel institucional y personal para el desarrollo personal y social, reflejándose de forma inmediata en la comunidad y demás instituciones de la localidad y entes de vigilancia locales, regionales y nacionales. De igual forma este estudio me permitirá formarme aún más como gerente educativo de cambio y transformador de mi entorno.

6. FUNDAMENTACIÓN

6.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

6.1.1 Orígenes y evolución del concepto.

Lo que hoy se denomina aprendizaje organizacional tiene sus orígenes en la informática y la gestión administrativa. Este punto de vista lo podemos advertir en las concepciones indicadas por (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). En muchas organizaciones, el legítimo interés en la creación del conocimiento se ha reducido a un excesivo hincapié en la tecnología de información u otros instrumentos de medición (…) se le puso en marcha y sigue su curso.

El recorrido literario sobre este tema se remonta a la década de los ochenta cuando empresas norteamericanas y japonesas se disputaban el mercado; con éstas últimas infligiendo intranquilidad sobre las primeras. Al estudiar y analizar el éxito de las empresas niponas se observan patrones de gerenciamiento novedosos y efectivos, inherentes a la cultura perfeccionista y rigurosa de los orientales, como el mejoramiento continuo y la disposición del conocimiento y de las experiencias en favor de toda la organización engendró lo que hoy se conoce como Gestión del Conocimiento en donde el conocimiento es un activo más importante que la mano de obra y los capitales (Garzón & Fisher, 2008).

El término "aprendizaje organizacional" según cita Garzón y Fisher (2008) se establece por primera vez en una divulgación de Miller & Cangelloti en 1965. Los autores, apoyados en la Teoría de Contingencias, propusieron el modelo conceptual *adaptación-aprendizaje* para explicar por qué solo algunas instituciones subsisten a los requerimientos de sus hábitats a través del tiempo.

Es un enfoque alternativo a los procesos de gestión de eficiencia o calidad de una organización empresarial, social, educativa, etc. El modelo pretende encuadrar ciclos biyectivos entre información y conocimiento para aprovecharlos en atributos contributivos.

Es un campo de investigación con un desarrollo exponencial en los últimos años por parte de muchas disciplinas de las ciencias sociales, políticas, educacionales, y la administración; en esta última, según Dogson (como se citó en Garzon y Fisher, 2008), el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

El aprendizaje organizacional evoluciona sistemáticamente según el ambiente donde se desarrolle. De manera que la innovación se comprende como un proceso que articula acumulación y combinación de nuevos conocimientos (Acosta, 2011). Una organización que aprende impulsa cambios con los recursos que tenga a la mano, promueve la cultura del mejoramiento y potencia notablemente el desempeño de los individuos que la conforman. Estas organizaciones poseen características que según (Garbanzo-Vargas, 2016) son:

- El liderazgo es compartido
- La invocación es parte de la cultura.
- La atención a la población meta es prioritaria.
- Los miembros resuelven problemas.
- La resistencia laboral es enfocada en forma acertada.
- Todos conocen y comparten los objetivos y metas.

En últimas, nos quedamos con que el aprendizaje organizacional es un proceso que nace en el individuo a través del cual una entidad, pública o privada, grande o pequeña, adquiere conocimiento con fines de adaptabilidad, desarrollo y, en el peor de los casos, supervivencia. Es un fenómeno híbrido, multidimensional y difícil de definir en un solo contexto, pero con una dinámica optimista de crecimiento en este momento.

Pocas organizaciones tienen la capacidad de transformar sus propuestas en acciones efectivas, y éstas, en una formación educativa contextualizada y eficiente.

6.1.2 Importancia.

La importancia del aprendizaje organizacional reside en la competitividad que aporta a una organización por lo que continuamente se planifican estrategias e incentivos que activen la dinámica del conocimiento. Así el conocimiento esté en los individuos y hasta en los grupos de trabajo no pertenece a la empresa hasta que se drene la implicación de los empleados en la organización y aporten deliberadamente sus experiencias al beneficio común. Lo que Prieto llama *memorias del conocimiento* cuya función es capacitar a las organizaciones y sus agentes de cambio para actuar intencionalmente en entornos cambiantes (Prieto & Revilla, 2004).

La virtud organizacional de aprendizaje por sí misma es una innovación que dirige el desarrollo organizacional, este influye en forma positiva en el desarrollo de innovaciones y en una gestión competitiva organizacional. Se considera el aprendizaje como una condición eminente para el cambio sustentado en el nivel de conocimiento de cada organización, que incluye tantos componentes cognitivos y de comportamiento asociados al conocimiento (Garbanzo-Vargas, 2016).

El aprendizaje y los procesos de adquisición del mismo van de la mano con la vida de la organización en un contexto específico siempre que ésta entienda que es una inversión más no una opción. Crear, adquirir, transmitir y reformar actitudes son etapas de las organizaciones que aprenden (Chievanato, 2009) cuya óptima gestión incrementa el capital intelectual y las líneas de acción en materia de innovación, competitividad y desarrollo organizacional. Un aprendizaje continuo y dinámico superpuesto al conocimiento latente que apuntale los objetivos organizacionales.

6.1.2 Categorización.

El material relacionado con aprendizaje organizacional participa de cuatro macroconjuntos de características: la primera, inscrita al ejercicio competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la correspondencia aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en tramas de menor periodicidad de asociación como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta involucra el aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo (Garzón & Fisher, 2008).

6.1.3 Niveles.

El aprendizaje nace y se adquiere en distintos entes de una organización y es ahí donde las empresas exitosas apuntan con el objetivo de promover la fructificación del mismo. Algunos autores consideran que el individuo es la fuente de todo; recolecta información del medio donde habita, ya sea físico o académico. Sensorial o científico.

Otros ven a la comunidad grupal como semillas para el conocimiento a través del diálogo asertivo y saludables procesos de comunicación.

Sin embargo, es pertinente la creación, adquisición y trazabilidad del aprendizaje en la organización, por lo que se sigue la jerarquía que establecen (Alcover & Gil, 2002), (Maturana & Varela, 2009) y (Senge, 2002) los cuales distinguen el aprendizaje en cuatro niveles, y marcan que la información recolectada desde distintas fuentes, internas o externas, se prepara en las dependencias de la organización para generar nuevo conocimiento ya sea individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.

A ***nivel individual*** las personas dentro de la organización deben desarrollar sus capacidades para manejar procesos. El aprendizaje se origina y reside en las personas. El individuo es garante de su propia formación mediante la práctica, el acierto, el error y la observación. Aprovecha las

características personales de cada individuo tales como sus competencias, formación académica, historia, actitudes, valores, personalidad, percepción (Chievanato, 2009).

El ***aprendizaje de equipo*** asienta la necesidad de crear contextos y unidades para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La práctica de (López, 2003) muestra que el conocimiento en equipo es superior al de los individuos. El grupo tiene una serie de actitudes que conforman una sinergia particular que bien orientada es un elemento estratégico positivo para la entidad (Chievanato, 2009).

El ***aprendizaje organizacional*** se provoca como consecuencia del aprendizaje personal; sólo la intervención de los agentes, propone (Muñoz-Seca & Riverola, 2003) puede obtener deducciones. En las organizaciones, esto significa poder aumentar nuestras capacidades, no solamente acelerando la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados (Garzón & Fisher, 2008)

Finalmente, el ***aprendizaje inter-organizacional*** se produce en una escala mayor. Con sociedades organizacionales que comparten conocimiento e integran procesos de aprendizaje.

Este último par de niveles de aprendizaje nacen de la sinergia entre individuos de acuerdo a la red de relaciones que promueva la organización como instrumento.

Por otro lado, (Martínez, 2006) afirma que el aprendizaje es un fenómeno colectivo, el aprendizaje de los individuos y el que se experimenta en el ámbito colectivo en el nicho de las empresas son fenómenos diferentes, pero indisolublemente unidos.

6.1.4 Condiciones.

El aprendizaje organizacional no nace espontáneamente. Son células que necesitan de un ambiente propicio para su fecundación, incubación, crecimiento, desarrollo y consolidación. Es ahí donde

la capacidad de gestión de la empresa toma relevancia orquestando estos entornos de creación y adquisición del conocimiento. De acuerdo a la investigación realizada por (Castañeda, Condiciones para el aprendizaje organizacional, 2015) y (Conde, Correa, & Delgado, 2014) coinciden en que las condiciones para el aprendizaje organizacional más relevantes son: el rol de la cultura del aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional como condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones. Sin embargo, para efectos de este proyecto de desarrollo se hará énfasis en las dos primeras, en la transmisión de la información y en el soporte organizacional como condiciones a valorar en la institución educativa.

6.1.4.1 Cultura del aprendizaje organizacional.

La cultura del aprendizaje es el espíritu de la entidad. El idioma que todos los miembros hablan. Para que la entidad sea competitiva debe permear todas las instancias y/o dependencias de la misma. Se caracteriza en que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual (Garzón & Fisher, 2008). De este aspecto ampliamente discutido nos quedamos con la perspectiva de Martin como se citó en (Cújar, Ramos, & Hernandez, 2013) describe la cultura organizacional como, el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad. Esto incorporado al aporte de (McDermott & O'Dell, 2001) quienes la caracterizan como la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad.

Entrelazando la cultura de aprendizaje con la cultura para el aprendizaje organizacional se interpreta como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos

por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros (Garzón & Fisher, 2008)

La cultura es el diálogo, el eje articulador, el cual requiere de una ideología que capte auténticamente lo que creen los integrantes de la organización. Requiere de una gran capacidad de adaptación; las prácticas cotidianas deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos a través de símbolos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje (Garzón & Fisher, 2008).

De los anteriores conceptos y dado el enfoque de esta revisión se puede argumentar que la cultura organizacional facilita que los individuos exterioricen y compartan el conocimiento, promoviendo así el aprendizaje organizacional, tal como lo menciona Soria en 2008 citada por Cújar et al. (2013) que sostiene que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa; reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilitando así, la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Gómez, 2015).

6.1.4.2 Formación.

La formación se relaciona con la adquisición y renovación del conocimiento, ya que, si la organización no tiene el conocimiento específico que necesita para desarrollar sus funciones deberá, o bien conseguirlo a partir de investigación y desarrollo, o recurrir a él externamente para traerlo a la organización, lo cual, a su vez, llevará a la modificación de aspectos estructurales y de conducta Conde et al. (2014).

Pineda declara que la formación es un proceso que facilita que los trabajadores aprendan, y en tanto sus aprendizajes estén alineados con el conocimiento clave para lograr objetivos organizacionales, entonces la organización aprende (Pineda L. , 2013).

En primer lugar, la formación y capacitación, tanto técnica como corporativa, son una condición fundamental para que se produzca el aprendizaje organizacional.

(Yahya & Goh, 2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad.

En la misma dirección, (Ulrich, 1998) aseveró que la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional.

6.1.4.3 Transmisión de información.

En tercer lugar, el aprendizaje organizacional requiere de transferencia de información. De acuerdo con (Cummings, 2003) y (Szulanski, 2000), el aprendizaje organizacional necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como de uno de carácter comunicacional. Según este planteamiento, lo que hace que se produzca aprendizaje organizacional es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información o herramientas tecnológicas. En una institución educativa los canales de comunicación directos o indirectos entre las dependencias y entre los actores de los procesos enseñanza aprendizaje deben optimizarse con el objetivo de garantizar la dinámica del conocimiento. De lo contrario, se tendría información acumulada o sistematizada y el conocimiento estaría desafortunadamente latente.

6.1.4.4 Soporte organizacional.

Esta cuarta condición para el aprendizaje en una entidad es el soporte organizacional, el cual según Castañeda lo concibe como:

la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento, por ejemplo, computadores, tecnologías de información y comunicación, software e infraestructura; sin embargo, no se incluye el apoyo de los líderes, el cual hace parte de la cultura del aprendizaje organizacional (Castañeda, 2015).

"En este sentido, la infraestructura tecnológica es un predictor del éxito en iniciativas organizacionales basadas en conocimiento" (Yang & Chen, 2007).

De igual forma, los sistemas de información y comunicación promueven el aprendizaje organizacional (Kwan & Cheung, 2006).

6.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Durante las dos últimas décadas, se ha despertado un interés creciente en torno a los términos aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento, tanto en el mundo académico como en el empresarial.

La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordoñez, 1999).

La gestión del conocimiento tiene por objetivos diseñar mecanismos que permitan acelerar los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión de conocimiento entre la misma organización y con el entorno.

Las organizaciones que quieran mantenerse competitivas en el tiempo deben gestionar eficientemente el conocimiento. Con respecto a este tema Alzate y Jaramillo preponderan el conocimiento por sobre los demás activos como factor de crecimiento de una organización: "(…)

si se tiene en cuenta que el factor socio-económico asociado con la riqueza hoy es el conocimiento y no la tierra o la mano de obra, como lo fue en la era agrícola e industrial" (Alzate & Jaramillo, 2015) (ver figura 2).

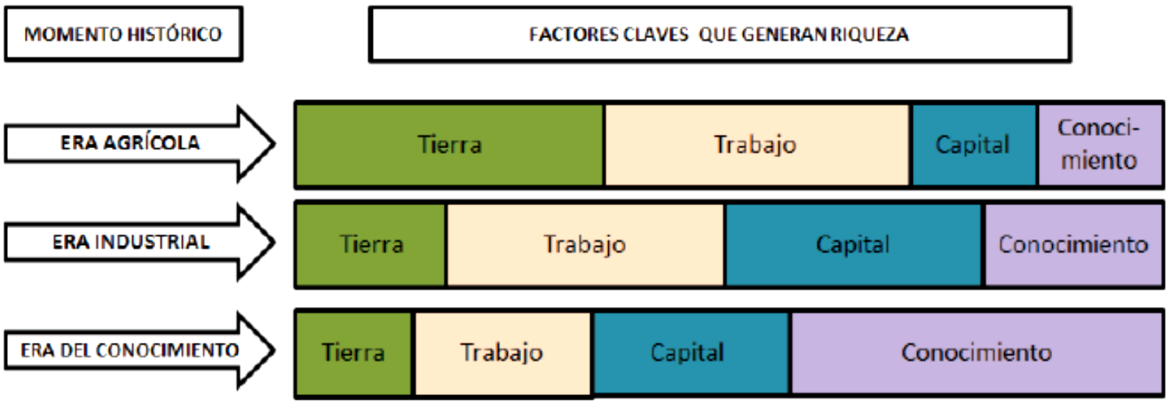


Figura 2. Perspectiva histórica de la evolución económica según (Alzate & Jaramillo, 2015).

En la actualidad los intangibles bien gerenciados sirven de guía para la acción y se convierten en un insumo importante para que las empresas compitan con éxito.

6.2.1 Capital intelectual en organizaciones educativas.

Como es bien sabido la institución educativa es una organización dedicada a la formación integral de una comunidad de estudiantes que promueve valores y conducta ciudadana, a la vez que capacita al personal para la vida laboral y/o educación técnica o universitaria.

El presente siglo, moderno, globalizado y abarrotado de información instantánea desafía a todas las organizaciones en activo y en construcción. Exige que se eleven a otro nivel de funcionamiento. No es viable una organización encasillada en el pasado y en las tradiciones. Orientada por lineamientos avinagrados y sin resultados que a lo mejor tiempo atrás fueron positivos y efectivos pero que por lo anterior deben mutar.

En esta línea (Jordan & Jones, 1997) consideran que cualquier tentativa de usar el capital intelectual con el fin de alcanzar una ventaja competitiva se fundamente en el conocimiento y el entendimiento de los métodos utilizados por la empresa para obtener, comunicar y manejar el conocimiento.

Dentro de este conjunto subyacen las organizaciones educativas. Organizaciones pilares de los países y gestoras de paz, desarrollo, equilibrio e igualdad, que se enfrentan a nuevos retos.

La dinámica de la sociedad actual rezaga paradigmas organizacionales tradicionales y los transpone o solapa con nuevas concepciones institucionales inteligentes. Su papel principal es alcanzar altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, reflejándolos en una mejor formación del ser humano, como individuo pleno con él mismo y con su entorno.

En definitiva, se plantea desde ya el principio de que toda institución debe trascender y evolucionar y viceversa, encaminada por su misión, visión y contexto.

Una institución debe florecer, desarrollarse y permanecer en la sociedad de la información y del conocimiento. Una sociedad expuesta y globalizada por mandato de la internet en principio y como detonante fundamental.

Ahora bien, los comportamientos de las organizaciones se determinan por sus integrantes y por sus ambientes, ya sean, internos o externos. Son la vida y aire de una organización y como tal se debe trabajar con y sobre ellos para alcanzar objetivos de excelencia e impacto.

Lo preocupante es que hay instituciones acéfalas que no despiertan a tales necesidades y que ni siquiera podrían enmarcarse en una de estas etapas porque han engordado en el estancamiento. O quizá por temor a desacomodar a sus integrantes. Se cuestionan cobardemente: ¿para qué alterar el statu quo? Todo cambio trae consigo reticencia e indignación en algunos y pocas instituciones se antojan de alterar el mal entendido "clima laboral". De ahí la necesidad de gestionar dicha institución con criterios modernos que garanticen éxito, calidad, excelencia e impacto en la comunidad aledaña; para la cual la gestión del conocimiento desde la teoría del capital intelectual es una herramienta administrativa de gran utilidad que permite competitividad y permanencia en el tiempo construyendo cultura organizacional basada en aprendizaje e innovación.

El punto fuerte de esta disciplina gerencial es propiciar y desarrollar el *capital intelectual* latente en las organizaciones. Y es que en Colombia tenemos esta asignatura pendiente. Desde liderazgos incompetentes, desactualizados y con cultura administrativa obsoleta hasta docentes que no se sienten valorados; y antes de ser protagonistas principales en las instituciones que requieren un cambio organizacional se les tiene como autómatas, adiestrados para seguir lineamientos. Apremia conocer a fondo la vitalidad del capital humano por ser difícil de sustituir, de imitar, de transferir. Se caracteriza por ser idóneo desde el conocimiento tácito.

Una institución educativa que gestiona con eficiencia el *capital humano* es una institución que trasciende en el tiempo. Este conocimiento tácito debe documentarse, sistematizarse para que permanezca en la institución, aunque el personal se movilice (*capital estructural*). Debe integrarse lo más que se pueda a la organización. Se debe capturar cada una de las virtudes, habilidades y experiencia del personal. Una institución no puede estancarse porque los especialistas salgan de la empresa.

Un liderazgo eficiente y proactivo debe manejar con experticia la gestión del conocimiento. Los gerentes colombianos que pretenden instituciones de calidad y de impacto en la sociedad necesitan implementar tópicos básicos de la teoría del *capital intelectual*. Enfocarse en hacer su empresa parte de la sociedad. La institución no puede ser un ente aislado, sino que debe desarrollar procesos de innovación y generar conocimientos (*capital relacional*).

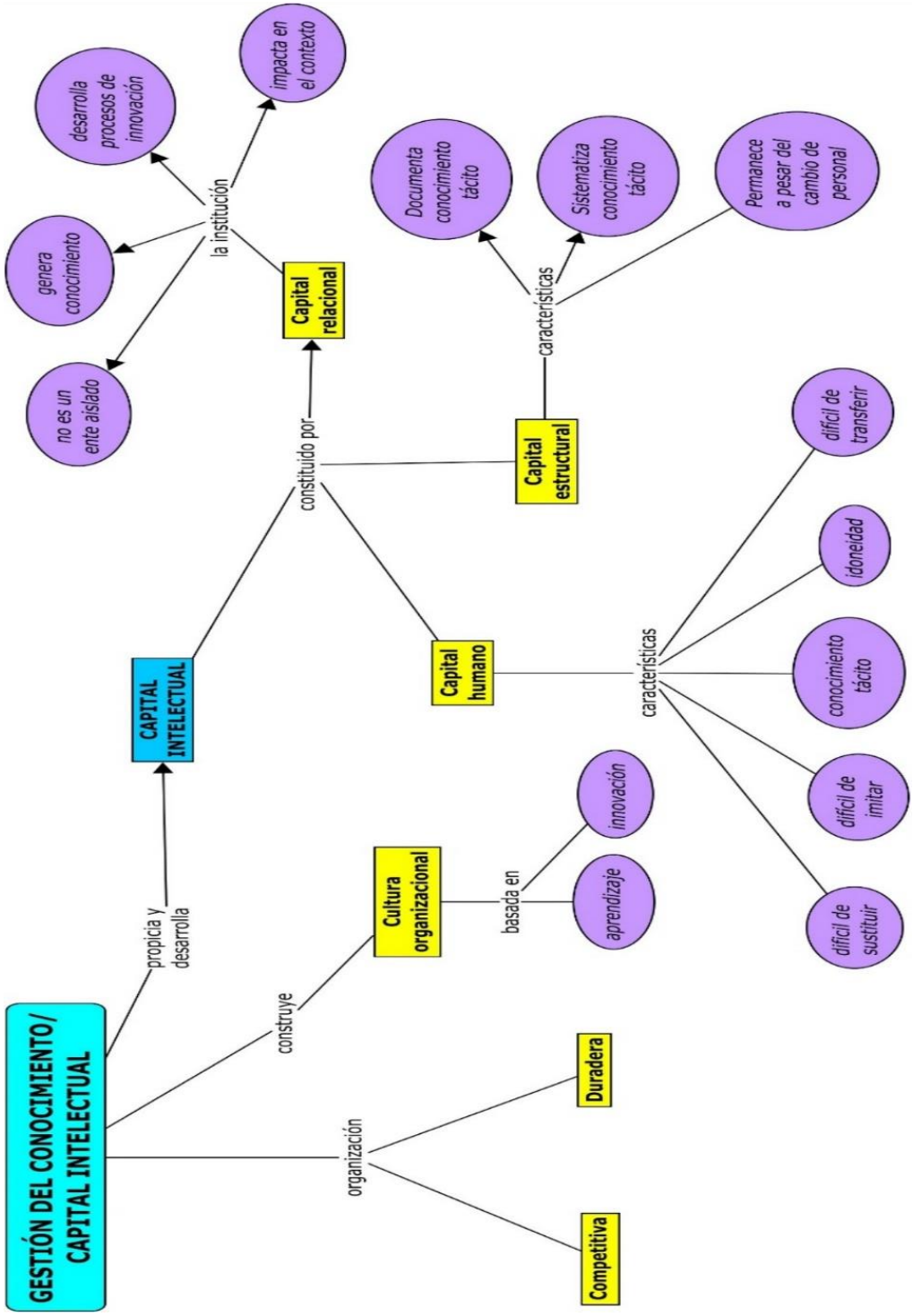


Figura 3. Gestión del conocimiento en una organización según la teoría del capital intelectual. Fuente elaboración propia. Es el resultado del análisis sobre la gestión del capital intelectual en Colombia de los autores (Alzate y Jaramillo, 2015).

6.3 DEMARCACIÓN DE FUNCIONES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) en uso de sus facultades legales en la resolución 09317 de 2016 y 15683 del mismo año establece el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para directivos docentes y docentes (Ministerio de educación Nacional (MEN), 2016), definiéndolo como:

> una herramienta de gestión de la carrera docente que permite establecer las funciones y competencias laborales de los tipos de cargos de dichos empleos; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para la provisión de los cargos y su desempeño.

Este documento, incluido en ambas resoluciones, se estructura en tres partes que incluye la Introducción, los Antecedentes y la Identificación de Perfiles. En la primera parte se indica el fundamento legal del mismo donde destacan la ley 115 de 1994, la ley 1297 de 2009 y el decreto ley 1278 de 2002. Además, orienta el proceso de selección por mérito de manera objetiva y transparente.

La segunda parte del documento, los Antecedentes, recoge el marco reglamentario y conceptual con base en el cual se han construido los perfiles de directivos docentes y docentes, definiendo la competencia docente y estableciendo relaciones entre el saber ser y el saber hacer. Las competencias laborales de un educador o directivo tienen dos componentes que son las competencias funcionales y las competencias comportamentales que permiten la construcción de su respectivo perfil y que apuntalan los procesos de mejoramiento institucional por lo que se articulan con las cuatro áreas de gestión que traza la Guía 34 del MEN (gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad).

El tercer apartado llamado Identificación de Perfiles**,** señala los aspectos primordiales para identificar cada tipo de cargo. En primera instancia, precisa las denominaciones de los diferentes tipos de cargos docentes o directivos docentes, describe el propósito principal de cada uno de estos y las funciones esenciales asociadas. Luego define los saberes que debe poseer y comprender la persona que esté llamada a ejercer el cargo, tales como: teorías, principios, normas, técnicas y conceptos, y las competencias comportamentales relacionadas con la naturaleza funcional del cargo. Finalmente, para cada tipo de cargo docente se fijan los requisitos de formación académica y experiencia.

7. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

El proyecto tuvo como objetivo principal generar estrategias de aprendizaje organizacional que mejoren el desempeño de los docentes y directivos docentes y administrativos de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA de la ciudad de Medellín por lo que se tuvieron en cuenta elementos de la investigación educativa. La investigación sobre temas educativos es una acción cada vez más necesaria para identificar y diagnosticar necesidades educativas, sociales, institucionales y personales, y para promover cambios significativos en las prácticas educativas, en la evaluación de los aprendizajes, en la enseñanza, el aprendizaje, en la organización y administración de los centros e instituciones educativas, en los procesos de convivencia y resolución de conflictos y en las relaciones que mantienen los diversos actores de la comunidad educativa. Se desarrollaron actividades como asistencia en documentos y observación con técnicas de recopilación de información cuantitativa durante el proyecto con el fin de:

Analizar los niveles individual, grupal y organizacional del aprendizaje de docentes y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Examinar la cultura del aprendizaje organizacional, formación, transmisión de información y soporte organizacional de los docentes y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Identificar estrategias de aprendizaje organizacional que partiendo del contexto institucional se adecúen a los perfiles de docentes, directivos docentes y administrativos de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Inicialmente se hizo un análisis de la formación de los docentes, directivos y administrativos para identificar las competencias funcionales y comportamentales mínimas que pueden aportar a la institución según el escenario social donde se encuentra. Se procedió a valorar el aprendizaje en cada uno de los niveles individual, grupal y organizacional desde variables como actitudes, valores,

personalidad, trabajo en equipo, normatividad, procesos de trabajo y apropiación del horizonte institucional.

Lo mismo se hizo con las condiciones para el aprendizaje de la institución. Se exploró la aclimatación de los miembros a las dinámicas institucionales, el sentido de pertenencia, la promoción de la difusión del conocimiento, conciencia colectiva, ambiente laboral, capacitación técnica y corporativa, los canales de comunicación y las herramientas tecnológicas presentes.

Finalmente se identificaron estrategias de aprendizaje organizacional, contextualizadas y de acuerdo a los perfiles de los docentes, directivos y administrativos de la institución las cuales se detallan en el último capítulo del presente trabajo.

7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	**Indicador de resultado**	**Resultado**	**Responsable**	**Mes**				
				ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**
Analizar los niveles individual, grupal y organizacional del aprendizaje de docentes, directivos y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.	Identificación de los niveles de aprendizaje organizacional del talento humano de la I.E.	Documento con niveles identificados	Investigador			X		
Examinar la cultura del aprendizaje organizacional, formación, transmisión de información y el soporte organizacional de los docentes, directivos y administrativos en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.	Identificación de las condiciones de aprendizaje organizacional presentes en la I.E.	Documento con condiciones identificadas	Investigador			X		

Identificar estrategias contextualizadas de aprendizaje organizacional en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.	Identificación de estrategias de aprendizaje organizacional en la I.E.	Documento con estrategias de aprendizaje organizacional.	Investigador				X	

7.2 PARTICIPANTES

Los participantes de este proyecto fueron 13 en total. 11 de ellos son docentes de la institución educativa Luis López de Mesa, 1 coordinador de convivencia y 1 administrativo. Del total de participantes 9 son de sexo masculino y 4 de sexo femenino. Del total 7 tienen estudios de posgrado, 1 a nivel técnico y 5 tienen estudios universitarios con título. Los participantes fueron escogidos previo consentimiento por escrito de la rectora de la institución.

7.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El presente proyecto como se dijo anteriormente usó elementos de la investigación educativa por tal razón se consideró que los instrumentos más efectivos para la recolección de información de acuerdo al tipo de estudio eran las encuestas. La encuesta fue el instrumento primario en este proyecto. Para su elaboración, Formulamos preguntas para cada uno de los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, utilizando una escala Likert con cinco niveles de respuesta: 1) Nunca; 2) Casi nunca; 3) Algunas veces; 4) Frecuentemente; y 5) Muy frecuentemente. Se tuvo en cuenta el cuestionario tipo Likert elaborado por (Castañeda & Fernandez, Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, 2007). Sin embargo, dicho cuestionario fue adaptado teniendo en cuenta las necesidades del actual proyecto. Luego de su adaptación, se pasó a revisión al profesor director del proyecto para recibir su retroalimentación y hacer los cambios pertinentes con base en los criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia,

relevancia, sintaxis y semántica el instrumento quedó compuesto por 30 preguntas distribuidas así: cuatro de aprendizaje individual, cuatro de aprendizaje grupal, cinco de aprendizaje organizacional, cinco de cultura del aprendizaje organizacional, cuatro de transferencia de información, cinco de formación y tres de soporte organizacional (Ver anexo 1). Con dicho cuestionario se analizó el estado del aprendizaje organizacional en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

7.4 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables a indagar fueron: Aprendizaje Individual, Aprendizaje Grupal, Aprendizaje Organizacional, Cultura del Aprendizaje Organizacional, Transferencia de Información, Formación y Soporte organizacional.

7.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizaron herramientas como Word, Excel, hojas de cálculo de Google y otras herramientas informáticas para la recolección, procesamiento y análisis de la información. Se diseñaron gráficos estadísticos que proyectaron la información de la encuesta y se hizo su estudio. El análisis de la información se complementó con lectura relacionada.

7.6 DISEÑO DEL PROYECTO

Los participantes de este proyecto fueron directivos, administrativos y docentes nombrados en propiedad, docentes provisionales y maestros de apoyo de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA.

Para llevar a cabo dicho proyecto, primero fue necesario la aprobación del mismo por parte de la señora rectora de la institución y la coordinadora académica para lo cual fue necesario explicar el objetivo del mismo en diferentes momentos y atender a orientaciones de forma. Obtenido el permiso, se eligió el personal que finalmente fue la muestra estadística del proyecto. Una vez

seleccionados, se les explicó en forma individual el propósito del estudio, la herramienta de medición a implementar y se les informó sobre la autorización de la administración en cabeza de la señora rectora Edith Stella del Pilar López Vargas para la aplicación del formulario y que la información recolectada sería utilizada solo con propósitos académicos y bajo total confidencialidad. Finalmente, se les agradeció su participación y se brindó socializar los resultados del proyecto a los interesados.

se realizó el análisis final de toda la información recolectada y se redactó el informe final.

8 RECURSOS

8.1 RECURSOS HUMANOS

Integrantes	Función
Alejandro Jaramillo Arenas Directivo docente	Asesor del proyecto de desarrollo Coordinar Convivencia en jornada de la tarde para primaria y nocturna para los CLEI.
Administrativo	Registrar información institucional entre dependencias.
Docentes	Planear y desarrollar procesos pedagógicos en la institución.

8.2 RECURSOS FINANCIEROS

RUBROS	FUENTES		TOTAL
	PROPIAS	CONTRAPARTIDA	

	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	100.000				100.000
EQUIPOS. Video beam y sala de cómputo.		2’000.000		1’000.000	3’000.000
SOFTWARE	0	0	0	0	0
MATERIALES. Documentos en físico.		50.000			50.000
SERVICIOS TECNICOS Y MANTENIMIENTO		100.000		100.000	200.000
TOTAL					**3’350.000**

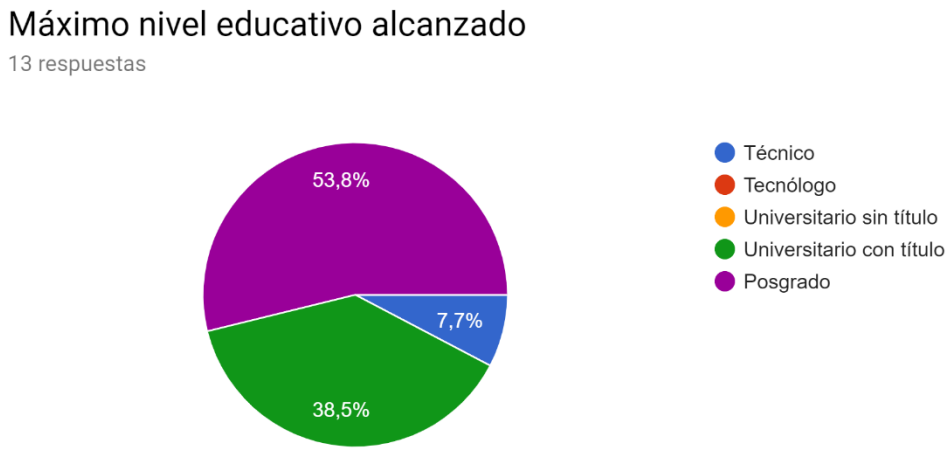
9. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se hizo una valoración de los niveles y las condiciones del aprendizaje organizacional en la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA. A continuación, se presentan los resultados obtenidos desde características generales de la muestra estadística hasta categorías específicas de aprendizaje en la institución. Los resultados que en altos porcentajes se ubiquen en la escala de ***Frecuentemente*** y ***Muy frecuentemente*** se considerarán positivos, más no así aquellos con alta representatividad en ***Nunca, Casi nunca*** y ***Algunas veces***. Finalmente se identifican estrategias de aprendizaje organizacional que se adecúen a los perfiles de docentes, directivos docentes y administrativos y se presentan las recomendaciones.

9.1 GENERALIDADES DE LOS PARTICIPANTES

En la información recolectada se observó que del total de encuestados el 84,6% son docentes de la institución educativa, un 7,7% es directivo docente y un 7.7% es administrativo. De los 13 participantes el 69,2% que equivale a 9 son de sexo masculino y el 30,8% que equivale a 4 participantes son de sexo femenino. En cuanto al máximo nivel educativo alcanzado destaca el

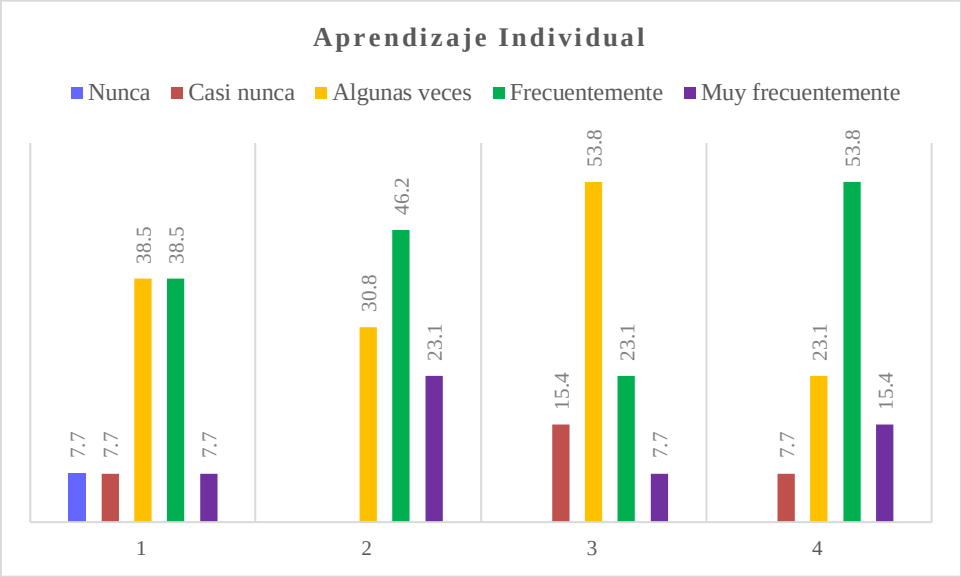
personal con posgrado con un 53,8%, seguido de universitarios titulados con 38,5% y el 7,7% con formación técnica.



9.2 ANÁLISIS POR NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Se presenta el estado de aprendizaje de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA asociado a los niveles individual, grupal y organizacional.

9.2.1 Aprendizaje individual.

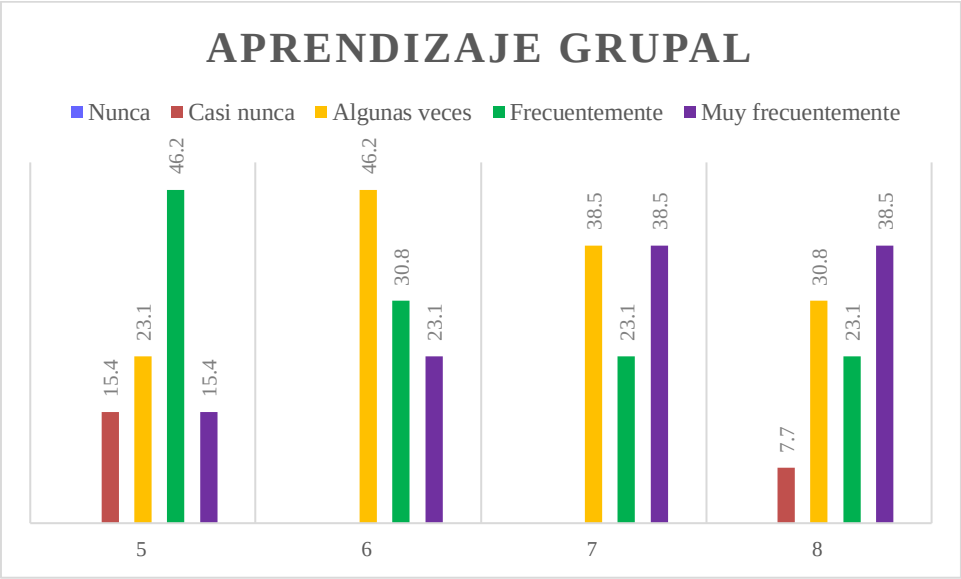


Este nivel se evaluó con los ítems:

1. Las personas en la institución aprenden observando a sus compañeros de trabajo.
2. Las personas producen conocimiento ensayando y probando estrategias diferentes.
3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la institución.
4. En la institución el personal aprende de las orientaciones de sus directivos.

Según los resultados obtenidos en el ítem 3 los documentos disponibles *no aportan* a un aprendizaje individual significativo, aunque según el ítem 4 las orientaciones de los directivos son claras y foco de aprendizaje en más del 68%. También se observa que el personal experimenta estrategias diferentes para producir conocimiento en un 69% y medianamente se aprende observando a los pares. Lo otro es que los documentos y formatos que se implementan en la entidad educativa no orientan con claridad al personal, de tal manera que, lo que se solicita y/o necesita para el aprendizaje no siempre es fácil de obtener a través de la documentación.

9.2.2 Aprendizaje grupal.

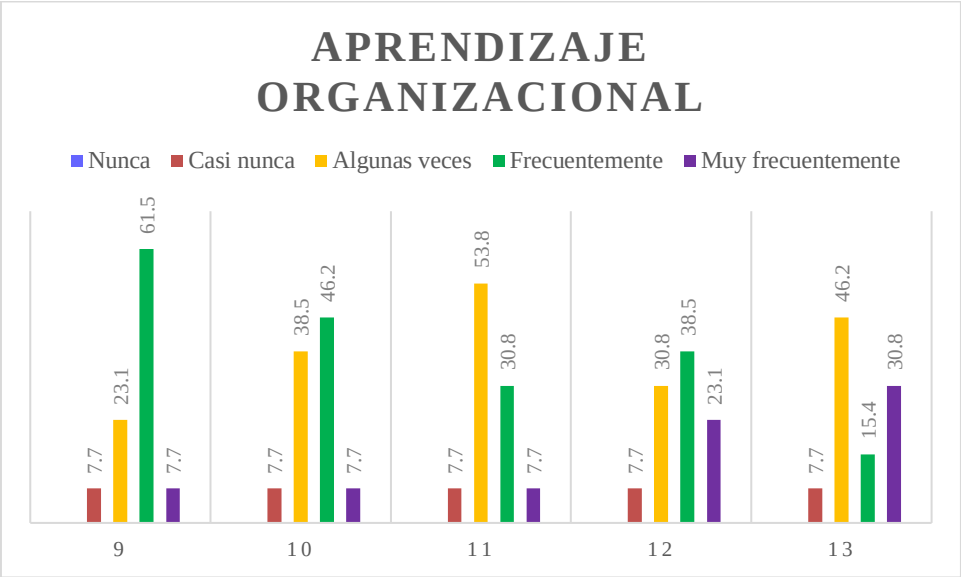


Este nivel se evaluó con los ítems:

5. En la institución las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores.
6. Las personas en la institución aprenden cuando trabajan en grupo.
7. Las personas de la institución intercambian conocimientos libremente cuando trabajan en grupo.
8. Las personas de la institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.

Según los resultados en ítems 5 al 8 se observa una relación con el nivel anterior, en el sentido de que, lo que la documentación no aporta se compensa con el trabajo cooperativo y colaborativo. Las personas dialogan, intercambian conocimientos y logran aprendizajes compartidos desde las pequeñas sociedades laborales y haciendo buen uso de los canales de comunicación. Aunque debe observarse que, aunque el trabajo grupal es fuente aprendizaje los porcentajes no son abrumadores para considerarse este nivel de aprendizaje destacado en la institución.

9.2.3 Aprendizaje organizacional.



Este nivel se evaluó con los ítems:

9. El conocimiento con el que cuenta la institución es aplicado por sus miembros.

10. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.
11. La institución responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.
12. La institución mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.
13. La institución mejora sus servicios e innova con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.

Respecto al conocimiento de la institución educativa se encuentra una buena implementación por parte de sus miembros con un 69% entre ***Frecuentemente*** y ***Muy frecuentemente****;* aunque el ítem 10 indica un estado básico en la compartición de conocimiento entre grupos de trabajo y medianamente mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.

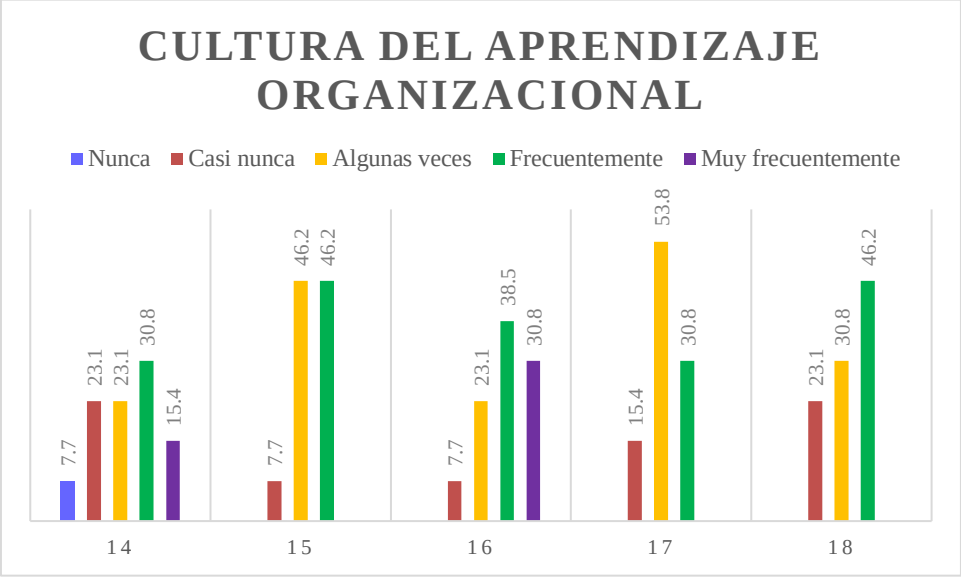
En cuanto a la innovación no se ve un proceso óptimo destacado. Cualquier proceso de innovación se hace desde las directivas, sin la participación del personal subalterno ni del conocimiento que ellos puedan aportar; y es aquí donde la alta formación académica y la experticia del personal debe ser protagonista, vinculando los servicios que presta la institución con las especialidades de los mismos.

Se nota que, aunque hay mejorías en los procesos las respuestas ante las presiones de cambio puede que no se den en el tiempo requerido, presentándose un desfase en lo que la comunidad donde se localiza la entidad necesita y lo que la institución educativa ofrece. Fortalecer el aprendizaje desde los factores internos y externos es una necesidad.

9.3 CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Se presenta el estado de aprendizaje de la I.E. LUIS LÓPEZ DE MESA asociado a las condiciones cultura organizacional, transferencia de información, formación y soporte organizacional.

9.3.1 Cultura del aprendizaje organizacional.

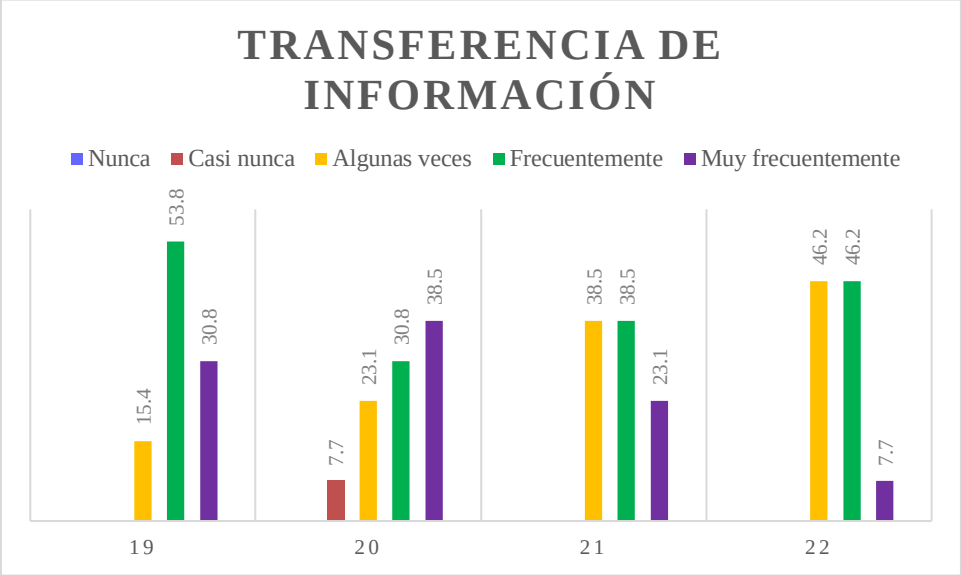


Esta condición se evaluó con los ítems:

14. En la institución a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando.
15. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.
16. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.
17. La institución promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.
18. La institución otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.

En el análisis de las condiciones de aprendizaje organizacional en la I.E. iniciamos con la cultura de aprendizaje organizacional. Desde el ítem 14 se observa que a las personas que cometen errores al innovar ***no*** se les motiva lo suficiente para que continúen intentándolo y guarda una estrecha relación con estrecha relación con el ítem 13 lo que viene verificar lo dicho sobre la pobre política institucional en cuanto a los procesos de innovación. El diagrama de barras en el ítem 18 representa el poco estímulo que otorga la institución al personal que produce conocimiento. Lo que puede afectar los procesos de innovación al no sentirse valorados por sus esfuerzos en favor de la calidad del servicio educativo. En el ítem 17 solo un 30% cree que la institución promueve ***frecuentemente*** situaciones para el intercambio de conocimiento, es decir, un 70% cree que los procesos colaborativos son espontáneos o nacen de las necesidades inmediatas y muy pocas veces desde la planificación estratégica de los directivos como también se evidencia en el ítem 15 donde el trabajo grupal y colaborativo es medianamente voluntario, nace en los individuos y no en la política gerencial del establecimiento educativo. En el ítem 16 los directivos con mucha frecuencia manifiestan que el aprendizaje del personal contribuye al logro de los objetivos laborales; luego entonces hay claridad estratégica en la institución.

9.3.2 Transferencia de información.



Esta condición se evaluó con los ítems:

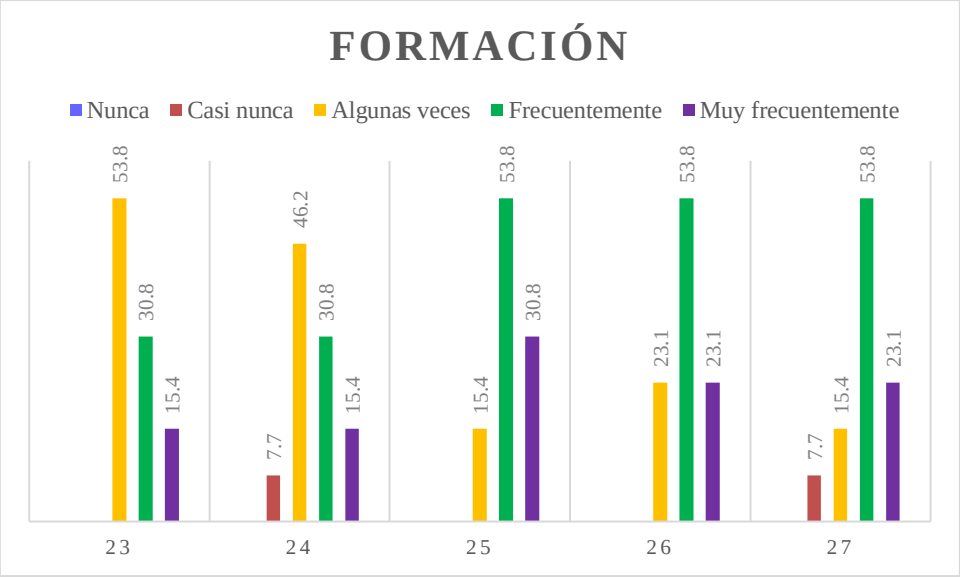
19. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.
20. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.
21. Los medios que la institución utiliza para el intercambio de información son eficaces.
22. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido.

De los resultados se observa que la información requerida no se esconde de los trabajadores sino al contrario frecuentemente se encuentra disponible y es de fácil acceso. Ahora bien, a pesar del fácil acceso a la información los medios que utiliza la institución para el intercambio ***no*** son del todo eficaces como se observa en el diagrama correspondiente al ítem 21; aunque como ya se dijo no siempre aporta al conocimiento individual de los trabajadores, pues, en algunos casos, no hay

revisión previa de los documentos que los individuos necesitan, sino que se envían carpetas enteras de información que merman el interés del personal dado el tiempo que demanda seleccionar lo que se necesita para laborar.

Los directivos con mucha frecuencia mantienen informado al personal sobre reuniones y eventos a los que asisten según el ítem 20. Los resultados relacionados con el ítem 22 están equilibrados lo que muestra que la información ente compañeros no siempre se obtiene en el tiempo requerido; y es consecuente con el regular estado del trabajo grupal y colaborativo en la institución.

9.3.3 Formación.



Esta condición se evaluó con los ítems:

23. La institución capacita a su personal.

24. La institución promueve el desarrollo de las habilidades de su personal.

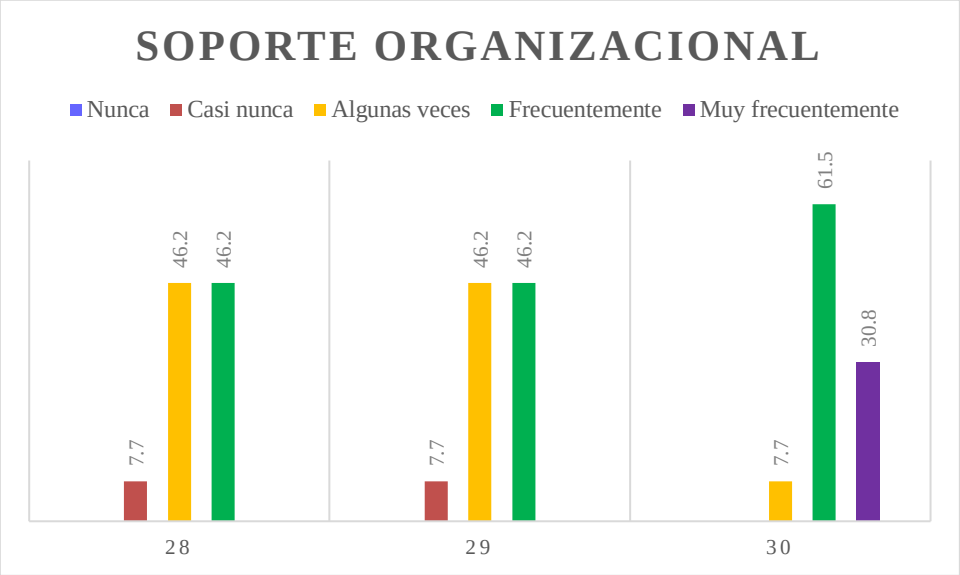
25. La capacitación que el personal recibe de la institución es aplicable al trabajo.

26. La institución actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.

27. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la institución a la que ingresa.

Del ítem 23 el 54% del personal cree que la institución los capacita solo ***algunas veces,*** aunque las mismas son útiles para el trabajo que desempeñan según el ítem 25. El ítem 24 habla de que el desarrollo de las habilidades de su personal se promueve medianamente lo que viene a conversar con la débil política de innovación institucional antes analizada en cultura del aprendizaje organizacional. Los directivos hacen buenos procesos de inducción y reinducción a los empleados como se evidencia en los ítems 26 y 27.

9.3.4 Soporte organizacional.



Esta condición se evaluó con los ítems:

28. Los equipos y software de la institución facilitan el flujo de información entre el personal.
29. Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros.
30. La información relevante de la institución está disponible para el personal ya sea en bases de datos o en documentos en físico.

En las facilidades que otorgan los equipos y software de la institución según el ítem 28 el personal está dividido por lo que se infiere que medianamente ayudan en el flujo de la información entre el personal. Así mismo, los procedimientos para la transferencia de información no son del todo claros. Estos ítems 28 y 29 no están exceptos de mejora para la condición de soporte organizacional. Finalmente, el ítem 30 destaca la disponibilidad de la información relevante en bases de datos o documentos en físico, lo que nos lleva inferir que hay que potenciar los procesos de aprendizaje a partir de la información disponible y diseñar estrategias de articulación información-conocimiento.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

10.1.1 Niveles de aprendizaje.

De la encuesta implementada se puede concluir que el ***aprendizaje individual*** en la institución ***no se potencia*** eficientemente desde la observación a compañeros ni a partir de los documentos disponibles. Sin embargo, el papel de los directivos y la experimentación del personal siguen siendo preponderantes y con alta frecuencia en dicho aprendizaje.

Del ***aprendizaje grupal*** en la institución se puede decir que es alimentado por el trabajo colaborativo y cooperativo. Las personas dialogan, intercambian conocimientos y logran aprendizajes compartidos desde las pequeñas sociedades laborales y haciendo buen uso de los canales de comunicación. Debe observarse que, aunque el trabajo grupal es fuente de aprendizaje los porcentajes no son abrumadores para considerarse este nivel de aprendizaje destacado en la institución.

Respecto al ***aprendizaje organizacional*** en la institución educativa podemos decir que es muy débil y tiene margen de mejora. De los factores positivos encontramos que el conocimiento latente es aplicado por sus miembros con mucha frecuencia.

Se presenta un estado básico en la compartición de conocimiento entre grupos de trabajo y medianamente mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella. En cuanto a la innovación no se ve un proceso destacado. Cualquier proceso de innovación se hace desde las directivas, sin la participación del personal subalterno ni del conocimiento que ellos puedan aportar; y es aquí donde la alta formación académica y la experticia del personal debe ser protagonista, vinculando los servicios que presta la institución con las especialidades de los mismos.

Se nota que, aunque hay mejorías en los procesos las respuestas ante las presiones de cambio puede que no se den en el tiempo requerido, presentándose un desfase en lo que la comunidad donde se localiza la entidad necesita y lo que la institución educativa ofrece.

10.1.2 Condiciones de aprendizaje.

En cuanto a la ***cultura del aprendizaje organizacional*** se observa que a las personas que cometen errores al innovar ***no*** se les motiva lo suficiente para que continúen intentándolo y el estímulo que otorga la institución al personal que produce conocimiento es poco. Lo que puede afectar los procesos de innovación al no sentirse valorados por sus esfuerzos en favor de la calidad del servicio educativo.

La institución promueve muy pocas veces situaciones para el intercambio de conocimiento, es decir, los procesos colaborativos son espontáneos o nacen de las necesidades inmediatas y muy pocas veces desde la planificación estratégica de los directivos. Luego entonces en consecuencia

el trabajo grupal y colaborativo es medianamente voluntario, nace en los individuos y no en la política gerencial del establecimiento educativo.

El punto destacado de la cultura del aprendizaje organizacional en la I.E. es que los directivos con mucha frecuencia manifiestan que el aprendizaje del personal contribuye al logro de los objetivos laborales; luego entonces hay claridad estratégica en la institución.

Otra condición para el aprendizaje organizacional es ***la transferencia de información*** y en la I.E. Luis López de Mesa los directivos con mucha frecuencia mantienen informado al personal sobre reuniones y eventos a los que asisten. La información requerida no se oculta de los trabajadores sino al contrario frecuentemente se encuentra disponible y es de fácil acceso; aunque, los medios que utiliza para el intercambio ***no*** son del todo eficaces. Anteriormente se denunció que no siempre aporta al conocimiento individual de los trabajadores, pues, en algunos casos, no hay examen previo de los documentos que los individuos precisan, sino que se expiden carpetas enteras de información que reducen el interés del personal dado el tiempo que demanda seleccionar lo que se necesita para laborar. La información ente compañeros no siempre se obtiene en el tiempo requerido; y es consecuente con el regular estado del trabajo grupal y colaborativo en la institución.

Desde la ***formación*** la institución capacita pocas veces al personal**,** aunque las mismas son útiles para el trabajo que desempeñan. La promoción en el desarrollo de las habilidades del personal no es considerable lo que viene a conversar con la débil política de innovación institucional.

Destaca de esta condición que los directivos hacen buenos procesos de inducción y reinducción a los empleados.

Finalmente, el ***soporte organizacional*** en la institución educativa no es proficiente ya que los equipos y software medianamente ayudan en el flujo de la información entre el personal; así como, los procedimientos para la transferencia de información no son del todo claros.

Destaca la disponibilidad de la información relevante en bases de datos o documentos en físico, lo que nos lleva inferir que hay que potenciar los procesos de aprendizaje a partir de la información disponible y diseñar estrategias de articulación información-conocimiento.

10.2 RECOMENDACIONES

La siguiente tabla integra las estrategias de aprendizaje organizacional que partiendo del contexto institucional se adecuan a los perfiles de docentes, directivos docentes y administrativos de la I. E. LUIS LÓPEZ DE MESA. Se específica el tipo de aprendizaje a potencializar, el personal a quien va dirigida, el objetivo de la misma, las acciones a efectuar, el periodo de tiempo en que se hará la respectiva evaluación y el instrumento a implementar.

Seguidamente se describe un poco más cada una de las estrategias tabuladas.

ESTRATEGIA	TIPO DE APRENDIZAJE	DIRIGIDA A	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO PARA EVALUACIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD
Selección de documentos	Aprendizaje individual	Directivos, docentes y administrativos	Proveer documentación efectiva a los docentes y administrativos	Revisar previamente los paquetes de información	Semestral	Encuesta de satisfacción
Asambleas	Aprendizaje grupal	Directivos, docentes y administrativos	Dinamizar el trabajo en equipo de forma virtual y presencial	Desarrollar documentos, formatos o actas en archivos compartidos digitales y físicos	Semestral	Socialización
				Reunión para valorar los procesos en	Durante cada asamblea	

				cada área de gestion.		
				Reconfigurar Master	Semestral	
Feria de la creatividad	Aprendizaje organizacional	Docentes	Promover la innovación	Por equipos los docentes presentan alternativas NO convencionales para desarrollar su trabajo pedagógico	Anual	
Reconocimiento y medallería	Cultura del aprendizaje organizacional	Docentes y administrativos	Estimular y valorar iniciativa, compromiso y liderazgo	Reconocimiento en asambleas, consejos, actos culturales y cívicos	Semestral	Encuesta de satisfacción
Correo informativo	Transferencia de información	Directivos	Informar al personal sobre eventos y reuniones de los directivos	Informar al personal por correo electrónico sobre eventos y reunions por medio de las precisiones administrativas	Trimestral	
Jornadas pedagógicas	Formación	Directivos, docentes y administrativos	Implementar procesos de formación continua en la institución	Realizar inducción y reinducción al personal de la institución	Semestral	Socialización
				Capacitaciones concertadas con los docentes y administrativos		
Puesta a punto de herramientas de trabajo	Soporte organizacional	Directivos	Optimizar los instrumentos de soporte	Dotación y actualización de equipos y software	Anual	Encuesta de satisfacción

Apuntando al aprendizaje individual se debe revisar y seleccionar previamente al personal directivo y administrativo la documentación suministrada. Con el fin de proveer lo que los trabajadores necesitan en el momento que lo necesitan; dejando de lado carpetas enteras de información que demanden tiempo y desgasten a los interesados.

Se insta a los directivos a mantener orientaciones claras y a promover la experimentación en el personal.

Para el fortalecimiento del trabajo grupal se sugieren más momentos de trabajo en equipo de forma presencial o virtual. El temor a la desescolarización temporal del estudiantado impide la riqueza que aporta el trabajo colaborativo y cooperativo entre pares y/o subordinados. Gestionar el conocimiento desde archivos compartidos. El sistema de registro de notas y observaciones de la institución que denominan *Master* debe configurarse tal que la información académica, comportamental y médica (del tipo físico o psíquico) sea compartida a todo el personal profesional. Así mismo, la reflexión pedagógica que los docentes registran semanalmente en el Master debe ser de fácil acceso para con los demás docentes, pues, hasta el momento solo los directivos pueden acceder y hacer uso de la misma.

En cuanto al aprendizaje organizacional se recomienda promover la innovación desde las especialidades, experiencia y habilidades del personal. Para ello es vital un ambiente agradable donde la creatividad se potencie y el error en esa búsqueda de conocimiento no sea factor de desmotivación. Una alternativa a los docentes puede ser la feria del conocimiento o una muestra pedagógica enfocada a la creación de nuevas estrategias para el desarrollo del conocimiento en la institución.

En el aspecto de cultura organizacional se sugiere agendar periódicamente espacios para el intercambio de conocimiento con objetivos claros y planificados desde la dirección del plantel.

Otra estrategia para potenciar la cultura de aprendizaje en la institución es mediante los reconocimientos públicos en asambleas generales, consejos, actos culturales y cívicos donde se premie al personal que destaca por iniciativa, compromiso y liderazgo.

La transferencia de información se puede fortalecer manteniendo informado al personal de la dinámica institucional por medio de las *precisiones administrativas* que es un documento enviado a los correos institucionales de docentes, directivos y administrativos.

En cuanto a la formación se sugiere mantener los procesos de inducción y reinducción para el personal. Además, para las capacitaciones, los trabajadores podrían participar solicitando los temas a potenciar en charlas dependiendo de las necesidades que se presenten.

Finalmente, para el soporte organizacional, se recomienda la actualización de equipos y software, así como la gestión para la dotación de equipos en la institución. Así mismo, mantener la disponibilidad de las bases de datos y documentos que el personal necesita.

Para estudios posteriores podrían utilizarse otros instrumentos de medición y el análisis factorial con rotación varimax para simplificar la interpretación de las variables observadas.

REFERENCIAS

Acosta, P. (2011). El aprendizaje organizacional com proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos. *Ideas, 6*(74), 959-976.

Alcaldía de Medellín. (2018). *"La lucha por la educación es de todos".* Obtenido de http://medellin.edu.co

Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18*(2-3), 259-301.

Alzate, F., & Jaramillo, A. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Gestión de la Educación, 5*(2), 137-150. doi:10.15517/rge.v5i2.19974

Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales, 6*.

Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales, 31*(134), 62-67.

Castañeda, D., & Fernandez, M. (mayo-agosto de 2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica, 6*(2), 245-254.

Chaverra, L., & Alzate, F. (2014). Comunidades académicas bioaprendientes: Emergencias autoorganizativas en el contexto de la educación superior. *Gestión de la Educación, 4*(2), 126. Obtenido de http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu

Chievanato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México: Mc-Graw Hill.

Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2014). Condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública. *Ciencias estratégicas, 22*(31), 121-137.

Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994). *Ley general de educación.* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/

Cújar, A., Ramos, C., & Hernandez, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales.*

Cummings, J. (2003). *Knowledge Sharing: A Review of the Literature.* Washigton, DC.: The World Bank.

Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instiituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación, 40*(1), 67-87. doi:10.15517/revedu.v40i1.22534

Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*(24).

Gómez, M. (2015). El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 2*(4), 59-65.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández(2010), S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Institución Educativa Luis López de Mesa [IELLM]. (2019). *Proyecto educativo institucional.* Obtenido de http://luislopezdemesa.edu.co/

Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assesing your company´s Knowledge Magement Style. *Long Range Planning, 30*(3), 392-298.

Kwan, M., & Cheung, P. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management, 17*(1), 16-32.

López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional.* Obtenido de www.gestiopolis.com

Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible capital, 2*(3).

Maturana, H., & Varela, F. (2009). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano.* Santiago de Chile: Universitaria.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of knowledge Management, 5*, 76-85.

Miller, D., & Cangelloti, J. (1965). Adaptation and Learning. *Harvard Business*, 283-309.

Ministerio de educación Nacional (MEN). (2016). *Resolución 09317. Por la cual se adopta el Manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente, y se dictan otras disposiciones.* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357013_recurso_1.pdf

Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar.* Madrid: McGraw-Hill.

Ordoñez, P. (1999). *Gestión del conocimiento y la empresa multinacional. Una revisión teórica.* Congreso nacional de AEDEM.

Pineda, E., Alvarado, D., & De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud.* Washington; D.C: Organización Panamericana de la Salud.

Pineda, L. (2013). Colombia frente a la economía de crecimiento, ¿un callejón sin salida? *Estudios gerenciales, 29*.

Prieto, I., & Revilla, E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Administración*(32), 47-76.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología dela Investigación.* Iztapalapa, México, DC: Intermericana, McGraw-Hill. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/302581/Entorno_de_Conocimiento/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf

Senge, P. (2002). *La Quinta Disciplina.* México: Granica.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of tickiness. *Organizational behavior and human decision processes, 82*(1), 9-27.

Ulrich, D. (1998). A New Mandate of Human Resources. *Harvard Business Review, 76*, 124-135.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mistery of tacit knowledge and release the power of innovation.* New York: Oxford University Press.

Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge management, 6*(5), 457-468. doi:0.1108/13673270210450414

Yang, C., & Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of information science, 33*(1), 95-109.

ANEXOS

Anexo 1

El objetivo es valorar los niveles y condiciones de aprendizaje en la institución educativa Luis López de Mesa. Es oportuno indicar que se cuenta con autorización de la administración en cabeza de la señora rectora Edith Stella del Pilar López Vargas para la aplicación del siguiente formulario. La información recolectada será utilizada solo con propósitos académicos y bajo total confidencialidad.

Indique su rol *

1. Docente
2. Directivo docente
3. Administrativo

Sexo *

1. Masculino
2. Femenino

Máximo nivel educativo alcanzado

1. Técnico
2. Tecnólogo
3. Universitario sin título
4. Universitario con título
5. Posgrado

A continuación, encontrará una serie de enunciados. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios: N: Nunca, CN: Casi nunca, AV: Algunas veces, F: Frecuentemente, MF: Muy frecuentemente.

	N	CN	AV	F	MF
1. Las personas en la institución aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2. Las personas producen conocimiento ensayando y probando estrategias diferentes.					
3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la institución.					
4. En la institución el personal aprende de las orientaciones dadas por directivos.					
5. En la institución las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores.					
6. Las personas en la institución aprenden cuando trabajan en grupo.					
7. Las personas de la institución intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.					
8. Las personas de la institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.					
9. El conocimiento con el que cuenta la institución es aplicado por sus miembros.					
10. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.					
11. La institución responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					
12. La institución mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
13. La institución mejora sus servicios e innova con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
14. En la institución a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando.					
15. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones.					
16. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.					
17. La institución promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.					
18. La institución otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.					
19. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.					
20. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
21. Los medios que la institución utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
22. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido.					
23. La institución capacita a su personal.					

24. La institución promueve el desarrollo de las habilidades de su personal.					
25. La capacitación que el personal. recibe de la institución es aplicable al trabajo.					
26. La institución actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.					
27. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la institución a la que ingresa.					
28. Los equipos y software de la institución facilitan el flujo de información entre el personal.					
29. Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros.					
30. La información relevante de la institución está disponible para el personal ya sea en bases de datos o en documentos en físico.					