

GESTIÓN EDUCATIVA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

Francis Colmenárez Álvarez. Licenciada en Educación. Magister en Gerencia de Recursos Humanos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5944-8369>

E-mail: colmenarezkarelis@gmail.com

Victoria Jiménez de Najul. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-5437>

E-mail: victoria.jimenez@ucla.edu.ve

DOI: 10.5281/zenodo.10426374

RESUMEN

La educación constituye el soporte sobre el que se asienta el crecimiento de un país. Las instituciones educativas eficientes se caracterizan por formar parte de un sistema configurado por organizaciones que deben apuntar a la excelencia. Así, el aprendizaje organizacional es una garantía de buen funcionamiento con apoyo en la eficiencia y eficacia y el ganar en capacidad para hacer frente al futuro. Como todo proceso organizacional se gestiona y esta responsabilidad en los centros educativos recae en los directivos y la gestión que desarrollen, particularmente en estos tiempos de que pandemia que obligó a la incorporación de nuevas prácticas y la aparición de errores sobre los que hubo que trabajar sobre la marcha. Ciertamente el aprendizaje es individual, pero se deben propiciar canales para que pase al resto de la organización. Por ello, esta disertación parte del objetivo, caracterizar el proceso de aprendizaje organizacional en el subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios. Ubicada en Barquisimeto, Estado Lara. Enmarcada en el paradigma positivista. Según su naturaleza es de campo, descriptiva. Los sujetos de estudio son 18, de los cuales: dieciséis (16) se desempeñan como docentes y dos (2) como directivos. En la recolección de datos se utilizó: la técnica de la encuesta, y como instrumento, el cuestionario. Entre los resultados destaca que, el Aprendizaje Organizacional se desarrolla en un nivel positivo medio, con un promedio aritmético de 58,12%; este proceso se caracteriza por la ejecución de actividades orientadas al fortalecimiento del modelo II.

Palabras Clave: Gestión Educativa, Aprendizaje Organizacional y Pandemia.

EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PRIMARY EDUCATION SUBSYSTEM

ABSTRACT

Education is the support on which the growth of a country is based. Efficient educational institutions are characterized by being part of a system configured by organizations that must aim for excellence. Organizational learning is a guarantee of proper functioning supported by efficiency and effectiveness and gaining the capacity to face the future. As any organizational process is managed and this responsibility in educational centers falls on the managers and the management that they develop, particularly in these times of a pandemic that forced the incorporation of new practices and the appearance of errors on which we had to work on the March. Certainly learning is individual, but channels must be provided for it to pass on to the rest of the organization. For this reason, this dissertation is based on the objective of characterizing the organizational learning process in the Primary Education subsystem of the José Palacios Educational Unit. Located in Barquisimeto, Lara State. It is framed in the positivist paradigm. According to its nature it is field, descriptive. The study subjects are 18 teachers, of which: sixteen (16) works as teachers and two (2) as managers. In data collection, the following was reproduced: the survey technique, and as an instrument, the questionnaire. For its part, Organizational Learning is developed at a medium positive level, with an arithmetic average of 58.12%; this process is characterized by the execution of activities oriented to the development of model II.

Keywords: Educational Management, Organizational Learning and Pandemic

INTRODUCCIÓN

El escenario mundial cambio para siempre. En nuestra memoria permanece viva la contingencia generada en todos los ámbitos del hacer humano producto de la pandemia Covid-19. Situación sanitaria que a la fecha se mantiene. Existe mucho sobre qué reflexionar en término de experiencias y aprendizajes desde lo individual hasta lo colectivo.

En la escuela como organización educativa la situación demandó y demanda cambios significativos que invitan al gerente educativo a realizar un análisis de su hacer junto al otro con un sentido de urgencia, orientado a responder de manera oportuna a las necesidades que surgen en el contexto. Razón por la que el gerente debe apoyar acciones conducentes a fortalecer las dimensiones, dirección, motivación y orientación, fundamentales para el proceso de desarrollo institucional; así como también, se garantice un servicio de calidad mediante la promoción del aprendizaje organizacional orientado a la construcción de una institución baluarte, capaz de responder de manera pertinente a las necesidades o problemáticas emergentes en el contexto específico y general.

El aprendizaje organizacional, se presenta como un elemento fundamental para el logro de objetivos, pues la organización que aprende obtiene más herramientas para enfrentar los cambios constantes y salir airoso. Por ello, este elemento es primordial e indispensable, y es concebido, según los planteamientos de Schön (1992), como un proceso que consiste en dotar a los individuos de las herramientas necesarias para responder a demandas emergentes en el contexto. El desarrollo de este proceso depende de la postura asumida por el agente profesional al momento de enfrentar la realidad contextual.

En este sentido, puede decirse que las organizaciones obtienen aprendizajes cuando son capaces de asimilar y acomodar nuevos conocimientos y herramientas a sus estructuras cognoscitivas, lo cual se evidencia desde el momento en que exhiben características de cambios o transformación de la realidad contextual. Dichos procesos ocurren de la siguiente manera: la

asimilación es un proceso que ocurre cuando la organización es capaz de recibir nuevos conocimientos, contenidos e información, y posteriormente, interpreta, diferencia y sistematiza aquella que realmente es útil para el desarrollo organizacional, apropiándose de los mismos e incorporándolos a esquemas existentes. Mientras, que el proceso de acomodación ocurre desde el momento que la organización modifica sus esquemas o estructuras cognoscitivas para incorporar los nuevos conocimientos que le permitirán adaptarse o enfrentar la realidad contextual.

En este orden de ideas, puede decirse que el proceso de aprendizaje organizacional dentro de las instituciones educativas presenta “obstáculos relacionados con rutinas defensivas, juegos de poder y control” (Perlo y De la Riestra, 2005, p 3), originados dentro del mismo contexto social, debido a los aspectos políticos, económicos y socio culturales, de los cuales emana la imposición de prácticas tradicionales u obsoletas que pretenden dar respuesta a la sociedad en un determinado momento histórico, obviando problemas emergentes que ameritan un tratamiento contextualizado.

Por ello, las organizaciones educativas constantemente deben realizar innovaciones, cambios o transformaciones (en los ambientes laborales, actividades desempeñadas, reformas en las normas, entre otras), como una manera de enfrentar los obstáculos del aprendizaje organizacional, debido a que, las transformaciones tienen como finalidad permitir la adecuación al conjunto de normativas generales y exigencias del contexto social, así como también, ponen a prueba el funcionamiento de la organización educativa, pues depende de la visión y acciones coherentes, eficaces y válidas que se obtendrán resultados favorables orientados a la producción de aprendizajes significativos.

En consecuencia, la intención de la disertación sobre la investigación está direccionada por el siguiente objetivo; caracterizar el proceso de aprendizaje organizacional en el subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios. Ubicada en Barquisimeto, Estado Lara.

BASES TEÓRICAS

Modelos de aprendizaje organizacional:

Según, Schön (1992), existen dos modelos para analizar el proceso de aprendizaje de las competencias esenciales (Conocimiento tácito y conocimiento en la acción o explícito) dentro de las organizaciones. Dichos modelos de aprendizajes son: **Modelo I** de Teorías implícitas (basado en la teoría conductual) y el **Modelo II** conformado por Teorías explícitas (basado en el constructivismo).

El modelo I de teorías implícitas, es un diseño realizado para describir el comportamiento o actuación de los individuos ante situaciones problemáticas, difíciles o de tensión. Este modelo se fundamenta en cuatro principios esenciales: 1) Conseguir el objetivo tal y como fue planteado, 2) Luchar para ganar y evitar perder, 3) Evitar los sentimientos negativos, y 4) Ser racional al momento de convencer a otros.

Desde este modelo, se establece que los medios o estrategias para lograr las acciones o comportamiento deseados deben contemplar el control unilateral del entorno institucional y de la tarea o actividades, así como también, protección de sí mismo y de los demás. De acuerdo a los planteamientos de Schön (ob. cit.), este modelo permite la evaluación de todo el proceso de aprendizaje para realizar correcciones o realimentación oportuna. Sin embargo, la corrección de errores o realimentación está orientada al cambio de estrategias, debido a que éstas permiten establecer el control sobre las acciones en relación a determinados objetivos y valores. Por lo tanto, se obtiene un tipo de aprendizaje organizacional denominado aprendizaje de una sola vuelta o de ciclo único, el cual se produce cuando se evalúa el proceso.

Asimismo, expone que las teorías implícitas en el modelo I, están orientadas a ejercer el control del proceso para crear comportamientos cerrados, defensivos, donde lo importante es aumentar los triunfos y disminuir las derrotas; por ello, se debe utilizar la razón al momento de ejercer cualquier acción, dejando de lado, reduciendo o eliminando cualquier tipo de sentimiento o situación que alteren de forma negativa el

proceso. Es de resaltar, que las normas y valores son mecanismos de control, que en ocasiones pueden resultar ambiguas y contradictorias, generando incertidumbre e inseguridad en los individuos, dando origen a comportamientos defensivos ante acciones que impliquen exhibir o evaluar en público las experiencias.

Por otra parte, el Modelo II es un diseño conformado por teorías explícitas, el mismo, tiene la intención de crear un estilo de comportamiento que permita el intercambio de información válida, relacionada con asuntos o problemas difíciles, los cuales requieran ser compartidos para someterlos a evaluaciones públicas.

Este modelo está fundamentado en los siguientes principios: Información válida proporcionada por los individuos del proceso, Compromiso interno y Elección libre e informada. Además, considera que la práctica reflexiva es fundamental para lograr aprendizajes, pues cada individuo es capaz de analizar el desarrollo de actividades dentro su contexto real, para determinar la validez del mismo con respecto a la realidad y realizar correcciones pertinentes. De esta manera, se origina el aprendizaje organizacional de doble ciclo, en el cual se analiza la praxis con relación a las teorías en uso (objetivos, valores, normas, misión, visión), existentes dentro de la organización, y se generan correcciones, cambios o transformaciones adecuadas a la realidad socio contextual.

El aprendizaje organizacional está fundamentado en la interacción del individuo y su contexto, a través de este proceso ocurre la capacitación, formación y actualización que permite a los individuos adaptarse de manera efectiva al contexto social que los rodea. Una organización demuestra que obtuvo aprendizajes, desde el momento que inicia la modificación de las estructuras o comportamiento. Cabe resaltar, que Askvik (1999, p 250), expone que el aprendizaje organizacional debe ser significativo, el mismo “implica que el individuo cambia sus escalas básicas de valores y la orientación de su desarrollo en la medida en que cambia su personalidad”. En este sentido, es importante indicar que el proceso de aprendizaje organizacional

se manifiesta en los siguientes niveles: individual, grupal y organizacional. De acuerdo a la manera de actuar o manifestar el aprendizaje adquirido, en toda la organización, es posible identificar dos maneras o modelos de aprendizajes.

METODOLOGÍA

La presente investigación se encuentra fundamentada en el enfoque cuantitativo, enmarcado en el paradigma positivista-racionalista, debido a que este enfoque permite conocer e interpretar la realidad social por medio de la objetividad y racionalidad. Cabe resaltar, que Ramírez (2010), expone que, desde este paradigma, el rol del investigador es observar, ordenar, clasificar y comparar los datos observados, lo cual indica, que sólo puede conocerse la realidad mediante referentes empíricos fundamentados en el método científico.

La población está conformada por los siguientes sujetos de estudio: los docentes de la Unidad Educativa José Palacios, éstos son 18 en total, de los cuales: dieciséis (16) se desempeñan como docentes y dos (2) como directivos, a quienes un cuestionario de 40 ítems que miden la variable aprendizaje organizacional. Los datos fueron procesados por medio de estadística descriptiva.

Resultados y Discusión

Al caracterizar el proceso de aprendizaje organizacional propiciado por el gerente en el subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios, se puede decir, que la gerencia educativa de la organización educativa objeto de estudio, desarrolla un proceso de Aprendizaje Organizacional en un nivel positivo medio, el cual presenta las siguientes características en cuanto a la aplicación de teorías o modelos que orientan la praxis.

Resultados obtenidos para la dimensión: Modelo I: Teorías implícitas o teorías en uso

En lo concerniente al Modelo I: conformado por teorías implícitas o teorías en uso que intentan explicar el aprendizaje desde el enfoque conductista. Se observa que la gerencia educativa: *Consigue los objetivos tal y como los percibe,*

mediante el impulso en un nivel positivo medio del Diseño o formulación del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) para atender las necesidades del contexto. Por ello, Gestiona modernamente las habilidades o estrategias adecuadas al desarrollo de actividades orientadas al logro de objetivos en el lapso previsto. Así como también, utiliza en un nivel muy alto, técnicas para controlar los Factores o elementos que afecten la obtención de los objetivos. Además, la gerencia educativa presenta “Actitud defensiva” moderada, orientada a la preservación hasta el último momento de los objetivos del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

Por lo cual, la gerencia pocas veces actúa como auto-obturador en el logro de los objetivos, evitando la ejecución efectiva del proceso de aprendizaje, además, en muy pocas ocasiones, toma decisiones apresuradas que obligan a la realizar modificaciones durante la ejecución de actividades.

Asimismo, los resultados permiten evidencian que la gerencia educativa de la mencionada institución, *Consigue los objetivos tal y como los percibe* en un nivel positivo débil, la ejecución de acciones constantes (diseño, gestión, control), orientadas a la obtención de objetivos previstos en el Proyecto Pedagógico Integral Comunitario (PEIC). Por lo tanto, se puede decir que la gerencia educativa se encuentra desarrollando actividades orientadas a conseguir los objetivos tal y como se perciben, (Schön, ob. cit.). En tal sentido, ejecuta un proceso que permita la corrección de errores o realimentación, orientado al cambio de estrategias, debido a que éstas permiten establecer el control sobre las acciones en relación a determinados objetivos y valores.

Además, la gerencia educativa de la institución objeto de estudio, Maximiza el ganar y minimiza el perder: por medio del elevado establecimiento de mecanismos de *Control propio* para supervisar personalmente la ejecución de actividades. Asimismo, establece en un nivel medio *Relaciones defensivas* basadas en la preservación y logro de los objetivos. De esta manera, se origina en un nivel medio el *Aprendizaje de una vuelta* dentro de la organización, el cual, se caracteriza por la

realización de cambios o correcciones en las estrategias de enseñanza para aumentar el logro de objetivos y disminuir los fracasos, sin modificar los contenidos, objetivos o reglas preestablecidas.

Es de resaltar que escasas veces, la gerencia educativa efectúa modificaciones continuas en las estrategias de enseñanza generando lentitud en el proceso de aprendizaje, por lo cual, la eficacia del proceso rara vez se ve afectada. Por ello, se concluye que la gerencia de esta institución *Maximiza el ganar* y *minimiza el perder* en un nivel positivo medio. También, la gerencia establece en un nivel considerable, los mecanismos de control que permiten supervisar personalmente la ejecución de actividades, de esta manera, ejerce el control del proceso para crear comportamientos cerrados, defensivos, donde es fundamental la preservación y logro de los objetivos, es decir, aumentar los triunfos y disminuir las derrotas, lo cual es congruente con los planteamientos de Schön (1992).

Asimismo, la gerencia educativa de la institución antes señalada, *Minimiza* el obtener sentimientos negativos: por ello, favorece en un nivel bajo, la *Protección individual* mediante el establecimiento de normas para controlar la expresión de actitudes, sentimientos o emociones que afecten a los demás participantes durante el desarrollo de actividades hacia la obtención de objetivos. Igualmente, establece en un nivel medio, *Normas* y valores para el control de emociones o situaciones que afectan el aprendizaje.

Además, propone con alta frecuencia, la *Comprobación* de los aprendizajes, mediante la demostración pública de conocimientos e información favorable hacia la solución de problemas difíciles generados por la pandemia del Covid 19. Por lo tanto, la gerencia educativa del subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios *Minimiza* la obtención de sentimientos negativos, en un nivel positivo débil. Del mismo modo, puede decirse que la gerencia educativa ejecuta en un nivel medio, con algunas debilidades en las acciones o gestiones enfocadas en el control de sentimientos, comportamientos o acciones negativas que afectan la obtención

de aprendizaje dentro de la organización, lo cual es pertinente con los planteamientos de Schön (ob. cit.), quien expone que en este modelo es fundamental ejercer el control del proceso para crear comportamientos cerrados, basados en normas y valores como mecanismos de control que permitan la evaluación de todo el proceso de aprendizaje para realizar correcciones oportunas.

Asimismo, la gerencia educativa de la institución objeto de estudio, es radical y minimiza la emotividad, mediante la realización (en un nivel positivo medio) de actividades orientadas a la *Protección grupal*, por lo cual, enseña acciones basadas en el razonamiento de ideas, evitando reacciones emotivas que afecten al grupo o a la institución en general. Además, diseña (en un nivel considerable), planes o actividades con *Escasa Libertad* de participación, debido a que, establece criterios racionales de participación en la elección de los contenidos de enseñanza dentro de la institución. Estos criterios, influyen en la actuación de los miembros, pues se evidencia exceso de reglas para la participación responsablemente de todos los miembros de la institución durante la ejecución de actividades, dando origen a la manifestación de *Poco Compromiso* en la realización de las actividades. También, establece en un nivel considerable criterios de participación para brindar seguridad ante el *Riesgo* de situaciones imprevistas, por ello, crea un entorno seguro para asumir riesgos durante el proceso de enseñanza- aprendizaje.

En tal sentido, los resultados muestran que la gerencia educativa del subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios, desarrolla acciones orientadas a ser radical y minimizar la emotividad; por ello utiliza en un nivel positivo medio (en un promedio aritmético de 70.82%), el razonamiento de ideas; así como también, establece criterios racionales de participación, como herramienta para minimizar las manifestaciones emotivas o sentimientos que afecten negativamente la resolución de problemáticas y el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional, lo cual afecta la participación constante de todos los miembros. Ante éstos

resultados, es oportuno indicar que Schön (ob. cit.), expone que debe utilizarse la razón al momento de ejercer cualquier acción, dejando de lado, reduciendo o eliminando cualquier tipo de sentimiento o situación que alteren de forma negativa el proceso.

Resultados obtenidos para la dimensión: Modelo II Teorías explícitas

En este mismo orden ideas, con respecto a la segunda dimensión: Modelo II Teorías explícitas orientadas a explicar el aprendizaje desde el enfoque constructivista, definida por Argyris & Schön (1974), citado en Schön (ob. cit., p 227), como un diseño conformado por teorías explícitas, el mismo, tiene la intención de crear un estilo de comportamiento que permita el intercambio de información válida, relacionada con asuntos o problemas difíciles. En este sentido, puede decirse, que el gerente educativo dentro de la institución objeto de estudio, propicia un proceso de aprendizaje organizacional que permite el intercambio de Información válida, por ello, realiza (en un nivel medio) proyectos, programas o actividades orientadas a generar nuevos conocimientos que permitan el análisis, reflexión y resolución de problemas emergentes del Covid 19; Asimismo, favorece medianamente, la Participación de todos los integrantes en la realización de aportes cognoscitivos pertinentes orientados a solucionar problemas emergentes del Covid 19. Cabe resaltar, que éstas acciones son pertinentes con el cumplimiento de lo establecido en el artículo 21 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). También, la gerencia educativa de esta institución, presenta debilidades en cuanto al experimento, práctica o aplicación de conocimientos ante situaciones emergentes, lo cual desfavorece la aplicación de la experiencia y conocimientos en la solución de problemáticas del entorno cotidiano, relacionadas con el Covid 19. Es oportuno mencionar que Schön (ob. cit.), expresa que la práctica reflexiva permite a cada individuo analizar el contenido y desarrollo de actividades dentro de su contexto real, para determinar la validez del mismo con respecto a la realidad y realizar correcciones pertinentes.

Es importante mencionar, que el gerente educativo exhibe acciones que permiten definirlo como un *Actor Mínimamente defensivo* ante los demás integrantes de la organización educativa, por lo cual, dialoga e interactúa continuamente con los miembros de la institución (en un nivel considerable), hacia la búsqueda de soluciones a problemáticas del contexto relacionadas con el Covid 19. De esta manera, se fomenta el análisis y evaluación continua de la realidad en un nivel medio, lo cual favorece el establecimiento de nuevas medidas para responder a la situación emergente del Covid 19. Estas acciones permiten indicar que el proceso de aprendizaje se orienta a brindar un proceso de calidad en correspondencia con lo establecido en el artículo 103 de la Constitución de República Bolivariana de Venezuela (ob. cit.), y en artículo 15, parágrafo 8 de Ley Orgánica de Educación (2009)

Asimismo, la gerencia educativa efectúa en un nivel medio el proceso de Control de tareas o supervisión, el cual permite realizar inspección de actividades con apoyo de los demás integrantes para detectar y corregir de manera oportuna los errores durante el proceso. En torno a este aspecto, los resultados permiten concluir que las gestiones desempeñadas por la gerencia educativa, se orientan en un nivel positivo medio (con un promedio de 59.25%), a crear y proporcionar información válida, tanto para la organización como para el contexto que le rodea, en búsqueda de solución a problemáticas emergentes, como el caso de la pandemia del Covid 19, la cual originó diversas problemáticas que afectaron el desempeño de funciones dentro de instituciones educativas. Ante éstos resultados, Argyris & Schön (1974), citado en Schön (ob. cit., p 227), exponen que la Información válida es un elemento fundamental en el modelo II, ayuda a formar un modo de comportamiento que permita el intercambio de información válida relacionada con asuntos o problemas difíciles, los cuales requieran ser compartidos para someterlos a evaluaciones públicas.

Cabe señalar que la gerencia educativa de esta institución, se caracteriza por favorecer en los miembros la Elección libre e

informada; por ello, beneficia de una manera considerable las *Relaciones interpersonales* dentro de la organización, mediante la comunicación y el diálogo para establecer relaciones interpersonales que permitan la obtención de nuevas experiencias e información oportuna.

Asimismo, propone en un nivel medio, la realización de *Dinámicas de grupo*, juegos o actividades para estimular la participación de todos. Éstas acciones corresponden con los postulados de Schön (ob. cit., p 30), quien expone que la Elección libre e informada es un proceso que consiste en fomentar la participación, haciendo uso de la observación tanto del tutor (modelo a seguir), como de su entorno, y mediante la reflexión da origen a un proceso de *iniciación disciplinada del planteamiento del problema y resolución del mismo*. Lo cual indica, que la gerencia educativa de esta institución realiza acciones que favorecen la participación en la elección libre de contenidos y la obtención de aprendizaje significativo dentro de la organización.

De esta manera, se promueve en un nivel medio, el *Aprendizaje de doble vuelta*, caracterizado por utilización de conocimientos, herramientas y tecnologías pertinentes para responder de manera oportuna a las necesidades y realidades contextuales generadas por el Covid 19. Siendo importante indicar, que dicho proceso, presenta debilidades en cuanto a la eficacia de algunas actividades orientados a la obtención de nuevos conocimientos necesarios para resolver situaciones problemáticas del contexto cotidiano. En lo referente al Aprendizaje de doble vuelta o doble ciclo, Argyris & Schön (1974), citados en Schön (ob. cit.), exponen que el mismo, consiste en analizar la praxis con relación a las teorías en uso (objetivos, valores, normas, misión, visión), existentes dentro de la organización, y se generan correcciones, cambios o transformaciones adecuadas a fin de ajustarlos a la realidad socio contextual. En tal sentido, se observó que la gerencia educativa promueve el proceso de Elección libre e informada en un nivel positivo medio (con un promedio aritmético de 63.88%).

Además, los resultados muestran que la gerencia de la

mencionada institución, exhibe Compromiso interno para la elección y control constante de la puesta en práctica, mediante ejecución en un nivel positivo medio de acciones orientadas a la *Protección del bien común*, por ello, motiva el diseño de la visión, misión, valores, objetivos y políticas como fundamentos del deber ser de la institución. Asimismo, se evidencia la ejecución constante de actividades que permitan la obtención de nuevo “Conocimiento” o aprendizajes y estimulen la integración de todos los miembros orientada a la comprensión de la realidad.

Además, la gerencia educativa de la institución objetivo de estudio, favorece de manera moderada el desarrollo de un proceso que contempla el *Aprender normas* como elemento fundamental, mediante la relación entre las actividades programadas y los propósitos preestablecido en la visión, misión, valores, objetivos y políticas a fin de establecer correspondencia con el deber ser de la institución. Es importante indicar que en cuanto al modelo II de aprendizaje organizacional, la gerencia exhibe debilidades en la aplicación del proceso de *Evaluación* basado en la supervisión analítica, el registro de experiencias, y el análisis continuo de cada actividad para evaluar y reorganizar el quehacer en el momento de desarrollo.

También, se evidencia existencia de debilidades en la *Protección bilateral*, debido a que, la gerencia educativa pocas veces permite la elección consensuada de normas para el resguardo de todos los miembros durante el desarrollo de actividades. Sin embargo, en lo concerniente a la Elección libre de contenidos, se favorece de manera significativa, mediante la creación de un ambiente organizacional que beneficia la obtención de nuevos conocimientos basados en la práctica e independencia creativa. Igualmente, la gerencia educativa asume en un nivel medio el compromiso interno para la resolución de problemáticas emergentes en el contexto, por ello, valora la importancia de los equipos tecnológicos como herramientas que ayudan a responder a necesidades emergentes del Covid 19.

En este sentido, es importante señalar que pocas veces asume el *Riesgo* emprender acciones peligrosas en la solución de problemáticas emergentes del COVID 19. Por lo tanto, la gerencia asume Compromiso interno para la elección y control constante de la puesta en práctica del diseño o programa que orienta el aprendizaje organizacional en un nivel positivo medio, con un promedio aritmético de: 54.85%. Dicho proceso, se caracteriza por presentar debilidades en la continuidad y realimentación para responder de forma positiva a las necesidades emergentes en el contexto.

En este particular, Schön (ob. cit.), señala que desde el modelo II se considera que en la obtención de aprendizaje organizacional, se debe asumir compromiso interno para la elección y control constante de la puesta en práctica, en condiciones similares a las existentes en talleres y conservatorios, basado en la práctica (ciencia aplicada), así como también, debe brindar libertad de aprender haciendo, apoyada en: una buena acción tutorial, una relación horizontal, supervisión analítica, registro de experiencias, comunicación y dialogo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados presentados se puede concluir que la gerencia educativa del subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios promueve el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en un nivel positivo medio (con un promedio aritmético de 58,12% puntos), el mismo, se caracteriza por promover el desarrollo de los dos modelos de aprendizaje organizacional propuesto por Argyris & Schön (1974), citado en Schön (ob. cit.).

Sin embargo, la gerencia educativa de la institución antes mencionada, promueve con mayor frecuencia (con un promedio aritmético de 59,32% puntos), el modelo II basado en el enfoque constructivista de aprendizaje organizacional, el mismo, según Schön (ob. cit.), está conformado por el conjunto de teorías implícitas o conocimiento en acción, caracterizado por el *ajuste y anticipación automáticos, continua detección y*

corrección del error. También, el citado autor indica que el aprendizaje o conocimiento obtenido mediante el modelo II, se exhibe al seguir secuencias de operaciones, procedimientos, observaciones, reglas, los valores, estrategias y supuestos para intentar explicar de forma espontánea la realidad social.

En tal sentido, los resultados permiten concluir que el modelo II de aprendizaje organizacional promovido por la gerencia educativa de esta institución, se desarrolla en un nivel medio, y la frecuencia de acciones presenta debilidades en la realización de *Experimento* o aplicación de conocimientos en la solución de problemáticas del entorno cotidiano, relacionadas con el Covid 19; asimismo, presenta debilidades en el proceso de *Evaluación* (supervisión analítica, registro de experiencias, y análisis continuo) de cada actividad para evaluar y reorganizar el quehacer en el momento de desarrollo; además, se observa un bajo nivel de frecuencia en la *Protección bilateral* orientada permitir la elección consensuada de normas para el resguardo de todos los miembros durante el desarrollo de actividades. También, se evidenció un bajo porcentaje al asumir riesgos e incertidumbres, lo cual, indica que la gerencia pocas veces promociona acciones comprometidas en la solución de problemáticas emergentes del Covid 19.

Por otra parte, la gerencia educativa de la institución objeto de estudio, también promueve el modelo I de aprendizaje organizacional en un nivel medio (con un promedio aritmético de 56,93 puntos). Es pertinente indicar, que Schön (ob. cit.), expresa que desde este modelo I conformado por teorías implícitas o teorías en uso, la organización obtiene un conocimiento tácito, basado en la capacidad de distinguir, identificar y reconocer las características de algo específico mediante la experiencia y la práctica. Asimismo, dicho autor indica que este tipo de conocimiento se adquiere mediante la práctica, pues se adquieren sensaciones, cualidades o características de herramientas o materiales por medio del uso frecuente y manipulación de los mismos, ayudando a convertirse en alguien hábil.

De esta manera, se puede concluir que la gerencia educativa

promueve en un nivel medio el proceso de aprendizaje organizacional fundamentado en el modelo I, el mismo presenta las siguientes características: el diseño o formulación del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) para atender las necesidades del contexto se efectúa en un nivel medio, así como también, la gestión de habilidades o estrategias adecuadas a los objetivos y actividades del PEIC; Y en lo relacionado a la Eficacia, escasas veces efectúa modificaciones continuas en las estrategias de enseñanza generando lentitud en el proceso, y la “Protección individual” se favorece en un nivel bajo, mediante el establecimiento de normas de control ante situaciones que afecten a los demás participantes durante el desarrollo de actividades.

RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan el conjunto de recomendaciones relacionadas con los resultados, fundamentos teóricos y legales, las cuales han sido consideradas pertinentes para lograr un alto nivel en la transformación positiva del proceso gerencial desarrollado en el subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios. En tal sentido, se exponen recomendaciones relacionadas con el fomento del aprendizaje individual y colectivo.

En correspondencia con los postulados teóricos y los resultados obtenidos, se sugiere a la gerencia educativa del subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios, efectuar acciones o actividades orientadas a desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional, basado en la interacción constante de dos tipos de conocimiento o competencias esenciales, las cuales son: *Conocimiento tácito* y *conocimiento en la acción o explícito*. Siendo importante, señalar que el primero de éstos, el conocimiento tácito se refiere al no codificado, al implícito, a la experiencia personal, a lo aprendido en el día a día, a las corazonadas, al entendimiento, a las ideas, a la intuición y a las habilidades; de allí que las creencias, los puntos de vista, las emociones, el instinto y los valores jueguen un papel fundamental en él. Schön (ob. cit.).

En lo referente al segundo conocimiento o competencias esencial, el conocimiento explícito es el tangible, el codificado, el que todos ven, al que obedecen, el patente que se expresa a través del lenguaje formal en normas de procedimientos, manuales, documentos y reglamentos. Ambos se denominan conocimiento en la acción, se revela por medio de acciones inteligentes, exhibidas al exterior o realizadas en privado. Ese mismo se exhibe al seguir secuencias de operaciones, procedimientos, observaciones, reglas, los valores, estrategias y supuestos para intentar explicar de forma espontánea la realidad social.

Por lo tanto, se considera que cada modelo brinda herramientas permitentes para responder a realidad en un momento determinado, así como también, ambos aportan elementos que permiten establecer orden y control (mediante normas y valores) y fomentar la participación activa a través de dinámicas de grupo, evaluación continua y elección libre de contenidos relacionados con el PEIC.

En atención a lo anterior y a los resultados obtenidos, se recomienda a la gerencia educativa la realización del diseño o formulación de un Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) que atienda a las necesidades del contexto, el mismo, debe contemplar la gestión de habilidades o estrategias adecuadas orientadas a la preservación y logro de objetivos en el lapso previsto. Por lo tanto, es conveniente evitar la toma de decisiones apresuradas que obligue a realizar modificaciones durante la ejecución de actividades, y permita Conseguir los objetivos tal y como se perciben en el proyecto.

Es importante señalar, que dicho proyecto debe surgir de necesidades del contexto, las cuales pueden ser determinadas mediante el empleo de técnicas de análisis del contexto, tales como: la técnica FODA, así como también, por medio de la implementación de un proceso que permita la corrección de errores o realimentación, orientado al cambio de estrategias, debido a que éstas permiten establecer el control sobre las acciones en relación a determinados objetivos y valores. (Schön ob. cit.).

En este mismo orden, se sugiere Maximizar el ganar y minimizar el perder, mediante el establecimiento de control en el proceso a fin de crear comportamientos cerrados y defensivos, que permitan la preservación y logro de los objetivos, es decir, aumentar los triunfos y disminuir las derrotas. (Schön, ob. cit.). En tal sentido, se recomienda la unión entre todos los miembros de la institución para establecer un proceso de comunicación interpersonal constante que permita implementar medidas o normativas de protección y preservación de los objetivos del PEIC hasta el punto de lograr los cambios deseados. Asimismo, se debe efectuar un proceso de evaluación continua que favorezca la realización de cambios o correcciones en las estrategias utilizadas durante el desarrollo de actividades a fin de aumentar el logro de objetivos y disminuir los fracasos, sin modificar los contenidos, objetivos o reglas preestablecidas. De esta manera, la institución educativa fomentará el desarrollo de un proceso Aprendizaje de una vuelta, enfocado en las modificaciones continuas de las estrategias.

Del mismo modo, se sugiere Minimizar el obtener sentimientos negativos, haciendo uso de los medios o estrategias que contemplen el control unilateral del entorno institucional y de la tarea o actividades, así como también, protección de sí mismo y de los demás. (Schön (ob. cit.). Esta metodología permitirá disminuir aquellas situaciones o acciones que afecten negativamente el desarrollo de la planificación y del proceso de aprendizaje.

En este sentido, los resultados obtenidos permiten sugerir a la gerencia educativa de la mencionada institución, el establecimiento de un sistema de normativo que favorezca la “Protección individual” y permita el control de expresiones, actitudes, sentimientos o emociones que afecten a los demás participantes durante el desarrollo de actividades hacia la obtención de objetivos. De esta manera, la implementación del sistema de normas y valores, favorecerá el control de emociones o situaciones que afectan el proceso aprendizaje dentro de organización; así como también, permitirá proponer con más

frecuencia, la comprobación de los aprendizajes, conocimientos e información mediante la demostración pública, favoreciendo la búsqueda de soluciones a problemáticas difíciles generadas por la pandemia del Covid 19.

La gerencia debe ser radical y minimizar la emotividad, mediante la utilización de la razón al momento de ejercer cualquier acción. En tal sentido, se recomienda a la gerencia educativa del subsistema de Educación Primaria de la Unidad Educativa José Palacios, la ejecución constante de actividades o acciones basadas en el razonamiento de ideas, debido a que, de esta manera se evitarán reacciones emotivas que afecten al grupo o institución en general, y su vez, favorecerá la protección del grupo durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, se recomienda el diseño de planes o actividades que fomenten la participación activa en la elección de los contenidos de enseñanza dentro de la institución, evitando el uso excesivo de criterios racionales que regulen la participación en esta actividad.

En este orden de ideas, se exhorta a controlar la utilización de normas, pues se considera que el uso excesivo de criterios racionales o normativas de participación influyen en la actuación de los miembros de la institución durante la ejecución de actividades, lo cual, origina poco compromiso en la realización de actividades. Sin embargo, es importante señalar, que el establecimiento oportuno de estos criterios permite crear un entorno seguro para asumir riesgos y brindar seguridad ante el riesgo de situaciones imprevistas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, también se exhorta a la gerencia educativa de la institución objeto de estudio a ejecutar acciones o actividades que permitan desarrollar un proceso de enseñanza- aprendizaje basado en teorías explícitas, las cuales corresponden con la segunda dimensión o Modelo II de aprendizaje organizacional.

Por ello, se recomienda efectuar acciones que permitan responder a problemas difíciles mediante la utilización de los siguientes principios: Favorecer el intercambio de Información

válida que ayude a formar un modo de comportamiento que responda a asuntos o problemas difíciles, mediante el intercambio o compartir de conocimientos sometidos a evaluaciones públicas.

En este orden de ideas, se sugiere programar constantemente actividades orientadas a generar nuevos conocimientos que permitan el análisis, reflexión y resolución de problemas principales en el contexto, tales como aquellos emergentes de la pandemia del Covid 19; así como también, favorecer la participación de todos los integrantes en la realización de aportes cognoscitivos pertinentes hacia la solución de problemas emergentes de dicha pandemia o cualquier situación problemática. De esta manera, se dará cumplimiento a lo establecido en los artículos 21 y 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob. cit.).

De esta manera, se sugiere el desarrollo de una praxis reflexiva que favorezca la aplicación de la experiencia y conocimientos en la solución de problemáticas del entorno cotidiano, basada en el diálogo e interacción continua con los miembros de la institución hacia la búsqueda de soluciones a problemáticas del contexto relacionadas con el Covid 19. La misma debe permitir la evaluación o verificación del aprendizaje organizacional y favorecer la reestructuración de procesos hacia el establecimiento de nuevas medidas que respondan de forma pertinente a las situaciones emergentes en el contexto social.

También, se exhorta a efectuar continuamente un proceso de supervisión o control de tareas para inspeccionar las actividades con apoyo de los demás integrantes para detectar y corregir de manera oportuna los errores durante el proceso. De esta manera, se dará cumplimiento a lo establecido en el artículo 102 de la Constitución de República Bolivariana de Venezuela (ob. cit.), y artículo 15 (parágrafo 8), y artículo 44 de Ley Orgánica de Educación (ob. cit.).

Promover la Elección libre e informada mediante el desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional basado en la supervisión y apoyo de un tutor comprometido con el proceso de cambio y capacitado para realizar tareas de “diseño,

ejecución y producción” de planificaciones que contemplen actividades prácticas orientadas a obtener aprendizajes favorables para el proceso de transformación de la realidad. (Schön, ob. cit. p 27).

Asimismo, se debe considerar que el establecimiento de relaciones horizontales entre el tutor y los aprendices o demás miembros de la institución permitirá inspeccionar las actividades conjuntamente, así como también, establecer relaciones interpersonales mínimamente defensivas que favorezcan el desarrollo de actividades y la obtención de aprendizajes.

En tal sentido, se recomienda a la gerencia educativa mantener y favorecer de manera constante el establecimiento de relaciones interpersonales dentro de la organización, basadas en la comunicación y el diálogo que permita la obtención de nuevas experiencias e información por medio de la implementación de dinámicas de grupo, juegos o actividades que estimulen la participación de todos. De esta manera, se fomentará la obtención del aprendizaje de doble vuelta, debido a que fomentará la realimentación o reingeniería de proceso mediante la utilización de conocimientos, herramientas y tecnologías pertinentes para responder de manera oportuna a las necesidades y realidades contextuales generadas por el Covid 19 o alguna otra problemática. También, se sugiere ser constante en la utilización de dinámicas, juegos o actividades durante el proceso de aprendizaje organizacional, debido a que éstos influyen de manera positiva en el nivel de eficacia del proceso de formación orientado a la obtención de nuevos conocimientos necesarios para resolver situaciones problemáticas del contexto cotidiano.

En este proceso es conveniente, Asumir Compromiso interno para la elección y control constante de la puesta en práctica de las acciones a la construcción de aprendizajes, habilidades y competencias (interpersonales y organizativas), las cuales usualmente son demostradas en momentos de riesgos e incertidumbres. Schön (ob. cit., p, 31). Por lo tanto, se recomienda motivar la ejecución de acciones orientadas a la

proteger el bien común, mediante el diseño de la visión, misión, valores, objetivos y políticas que contemplen los fundamentos del deber ser de la institución. Asimismo, la gerencia educativa debe ser constante en la búsqueda u obtención de nuevos conocimientos o aprendizajes mediante la ejecución de actividades que estimulen la integración de todos los miembros orientada a la comprensión de la realidad. Además, se exhorta a la gerencia educativa a desarrollar constantemente un proceso que contemple el aprendizaje de las normas fundamentales de la institución mediante actividades programadas con los propósitos preestablecidos en la visión, misión, valores, objetivos y políticas a fin de establecer correspondencia con el deber ser de la institución. Asimismo, se recomienda efectuar un proceso de evaluación continua que permita la supervisión analítica, el registro de experiencias, y el análisis continuo de cada actividad a fin de evaluar y reorganizar el quehacer en el momento de desarrollo.

También, se sugiere a la gerencia educativa favorecer la protección bilateral mediante la elección consensuada de normas para el resguardo de todos los miembros durante el desarrollo de actividades. Así como también, beneficiar constantemente la elección libre de contenidos mediante la creación de un ambiente organizacional que favorezca la obtención de nuevos conocimientos mediante la práctica e independencia creativa. Además, se sugiere asumir con un elevado compromiso interno la valoración de la importancia de los equipos tecnológicos como herramientas que ayudan a responder a necesidades emergentes del Covid 19.

REFERENCIAS

- Askvik (1999). Gerencia y aprendizaje organizacional. http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/3135/AS_Vol.8_No_II_2sem.pdf?sequence=1,
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N°5.929, de fecha 15 de agosto de 2009. Caracas.

Perlo y De la Riestra (2005). Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-051/18.pdf>,

Ramírez, T., (2010). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Schön D. (1992). Formación de Profesionales Reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona. España.