

## Aprendizaje organizacional y planificación estratégica en escuelas públicas



### Organizational learning and strategic planning in public schools

### Aprendizagem organizacional e planejamento estratégico em escolas públicas

Matos Vega, Haydeé

 **Haydeé Matos Vega** hmatosv@unmsm.edu.pe  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, México

**Ñeque, Revista de Investigación en Ciencias Sociales**  
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador, Ecuador  
ISSN-e: 2631-2735  
Periodicidad: Cuatrimestral  
vol. 6, núm. 16, 2023  
editor@revistaneque.org

Recepción: 08 Agosto 2023  
Aprobación: 29 Agosto 2023  
Publicación: 20 Septiembre 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/599/5994596004/>

DOI: <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v6i16.120>

**Resumen:** El aprendizaje organizacional y la planificación estratégica son elementos fundamentales orientados para mejorar la gestión educativa de las escuelas públicas. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la planificación estratégica en las escuelas públicas de Lima. Se llevó a cabo mediante el enfoque cuantitativo cuyo nivel fue descriptivo, el diseño transversal y de tipo correlacional. Se utilizaron dos cuestionarios para medir las variables del estudio que contaron con la validez y confiabilidad a través del Alfa de Cronbach el valor de 0.951 para el aprendizaje organizacional y 0.920 para la planificación estratégica. La muestra estuvo conformada por 83 docentes de las escuelas públicas. Los resultados mostraron que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y el planeamiento estratégico de Rho de Spearman de 0.725 y  $p < 0.05$ . Cuando las instituciones fomentan un ambiente de aprendizaje continuo entre su personal docente y administrativo, están mejor preparadas para identificar oportunidades de mejora en la calidad de la educación y abordar desafíos educativos.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, Planificación estratégica, Escuelas públicas.

**Abstract:** Organizational learning and strategic planning are fundamental elements aimed at improving the educational management of public schools. The objective of the study was to determine the relationship between organizational learning and strategic planning in public schools in Lima. It was carried out using a quantitative approach with a descriptive, cross-sectional and correlational design. Two questionnaires were used to measure the variables of the study, with a validity and reliability through Cronbach's alpha of 0.951 for organizational learning and 0.920 for strategic planning. The sample consisted of 83 public school teachers. The results showed that there is a positive relationship between organizational learning and strategic planning with Spearman's Rho of 0.725 and  $p < 0.05$ . When institutions foster an environment of continuous learning among their teaching and administrative staff, they are better prepared to identify opportunities to improve the quality of education and address educational challenges.

**Keywords:** Organizational learning, Strategic planning, Public schools.

**Resumo:** A aprendizagem organizacional e o planejamento estratégico são elementos fundamentais destinados a melhorar a gestão educacional das escolas públicas. O objetivo do estudo foi determinar a relação entre a aprendizagem organizacional e o planejamento estratégico em escolas públicas de Lima. O estudo foi realizado por meio de uma abordagem quantitativa com um desenho descritivo, transversal e correlacional. Foram usados dois questionários para medir as variáveis do estudo, com validade e confiabilidade por meio do alfa de Cronbach de 0,951 para aprendizagem organizacional e 0,920 para planejamento estratégico. A amostra foi composta por 83 professores de escolas públicas. Os resultados mostraram que há uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o planejamento estratégico com Spearman's Rho de 0,725 e  $p < 0,05$ . Quando as instituições promovem um ambiente de aprendizagem contínua entre seu pessoal docente e administrativo, elas estão mais bem equipadas para identificar oportunidades de melhorar a qualidade da educação e enfrentar os desafios educacionais.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional, Planejamento estratégico, Escolas públicas.

## INTRODUCCIÓN

En un contexto de creciente globalización, el rápido ritmo de la innovación tecnológica, las cambiantes tendencias sociales y demográficas y la creciente intensidad del conocimiento de los servicios públicos, pocos pondrían en duda que una tarea primordial de los administradores públicos de hoy es la planificación estratégica para formular estrategias bien pensadas, desarrollar estrategias capaces de lograr un cambio organizacional y social (George et al., 2019). En ese sentido, el aprendizaje organizacional es útil para comprender una amplia variedad de fenómenos en las organizaciones, incluyendo el ámbito de la educación. Sin embargo, es importante destacar son escasas las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional en instituciones educativas como colegios y universidades.

La eficacia de las instituciones educativas es una preocupación importante para la sociedad, y su rendimiento está influido por diversos elementos de la administración escolar. Uno de estos elementos cruciales es el ambiente escolar, el cual desempeña un papel fundamental en la facilitación de iniciativas de mejora y tiene un impacto significativo en los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje. Aspectos como la confianza en el liderazgo del director, el estilo de liderazgo que este adopta, el nivel de satisfacción y motivación de los educadores, así como la estructura organizativa de la escuela, todos estos factores influyen en el proceso de mejora educativa (Misad et al., 2022).

El concepto de aprendizaje organizacional ha sido objeto de un profundo escrutinio en la literatura académica, y se reconoce como una capacidad esencial que puede tener un impacto significativo en el desempeño de una organización, especialmente en un entorno laboral caracterizado por una competencia intensa

y cambios constantes. Sin embargo, es relevante señalar que el ámbito de investigación relacionado con esta variable presenta una amplia gama de definiciones, que varían considerablemente, y como resultado de esto, se han desarrollado numerosos modelos de evaluación (Camio et al., 2020).

Además, es notable que la mayoría de las publicaciones sobre aprendizaje organizacional en la educación se adhieren en gran medida al enfoque funcionalista. En un contexto donde la educación está experimentando procesos corporativos, con fortalecimiento de la autoridad de la administración; es así que los enfoques funcionalistas del aprendizaje organizacional pueden contribuir a reforzar las dinámicas de poder de arriba hacia abajo y agravar las tensiones entre profesores y administradores (Dee y Leisyte, 2016). Dentro de los enfoques funcionales se menciona el enfoque de la eficiencia, este enfoque busca utilizar los recursos disponibles de la manera más efectiva posible. Esto implica la gestión cuidadosa del tiempo, el personal y el presupuesto para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos educativos con la mayor eficiencia posible. La eficiencia se relaciona con la idea de hacer más con menos y minimizar cualquier desperdicio de recursos. Los enfoques funcionalistas a menudo promueven la planificación y la organización rigurosas para lograr una operación fluida y efectiva de la institución educativa.

Se presenta un desafío persistente en las escuelas que es la resistencia al cambio entre los actores implicados en la administración educativa, debido a que la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y planes estratégicos se enfrenta a la oposición de docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa. Esta resistencia puede complicar la adopción de enfoques innovadores y dificultar el progreso del aprendizaje organizacional (Ishlaj, 2021). Como el aprendizaje organizacional generativo, esta perspectiva fue desarrollada por Peter Senge argumentó que las organizaciones deben adoptar una mentalidad de aprendizaje constante y fomentar la reflexión, la conversación y la colaboración para abordar los problemas de manera holística.

Por lo tanto, la restricción en los recursos financieros disponibles se presenta como un desafío para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva y para poner en marcha iniciativas de aprendizaje organizacional sólidas. La asignación de fondos destinados a actividades como formación, desarrollo profesional, adquisición de tecnología educativa y otros proyectos se encuentra con obstáculos en las instituciones educativas. Estas limitaciones disminuyen las posibilidades de realizar mejoras y limitan el alcance de las estrategias educativas (Aranda, 2021).

El aprendizaje organizacional se define como un procedimiento a través del cual las entidades educativas adquieren nuevos saberes, los comparten y los ponen en práctica para elevar su rendimiento y adaptarse a las modificaciones en su entorno. Este enfoque epistemológico busca esclarecer cómo se desarrolla el conocimiento dentro de las organizaciones, cómo se comparte y se emplea con el propósito de generar aprendizaje y fomentar mejoras constantes (Londoño y Acevedo, 2018).

Por ende, la cultura de aprendizaje, como dimensión del aprendizaje organizacional consiste en la formación y la alineación con la estrategia competitiva desempeñan un papel influyente en los procesos de aprendizaje organizacional. Por lo tanto, los colegios adoptan la generación y selección de

ideas como una metodología para administrar la innovación (Pertuz y Pérez, 2020).

Por otro lado, la claridad estratégica, Ishlaj (2021) es una dimensión que busca asegurar que todos en la organización tengan una comprensión nítida de los objetivos y la dirección estratégica. Además, es esencial destacar que la claridad en la estrategia implica desarrollar un plan detallado, comunicarlo adecuadamente y establecer las condiciones para su ejecución efectiva.

Por último, la dimensión al aprendizaje grupal, Grodecki (2019) destaca que es la cooperación y la colaboración en equipos y grupos de trabajo elementos fundamentales para facilitar el aprendizaje en una organización. Además, se hizo hincapié en cómo compartir y dispersar el conocimiento dentro de los equipos conduce a un aprendizaje organizacional altamente efectivo.

La gestión por objetivos se define como un acuerdo entre los líderes y los empleados con el propósito de concretar las metas establecidas por la organización. En este proceso, tanto los empleados como la empresa se esfuerzan por alcanzar estos objetivos en un futuro cercano. Esta consecución de objetivos sigue un conjunto de pasos, siguiendo la perspectiva de Drucker (2001) que incluyen examinar los objetivos de la organización, definir los objetivos individuales de los trabajadores, supervisar el progreso, realizar una evaluación; y reconocer los logros con recompensas.

La gestión por objetivos se presenta como una valiosa herramienta de administración que tiene un impacto positivo en la eficiencia. Además, es adaptable y brinda a los colaboradores la oportunidad de participar en la definición de los objetivos. Dado que los empleados están involucrados en el proceso de establecimiento de objetivos, es natural que se esfuercen por alcanzar estos objetivos. En este proceso, las metas individuales de los trabajadores se entrelazan con los objetivos de la organización y viceversa (Francis, 2018).

Respecto a la planificación estratégica, considera la misión, la visión, el diagnóstico interno y externo, los objetivos, las estrategias y la evaluación. Las conceptualizaciones de la gestión estratégica se centran en la integración de la planificación estratégica, sin embargo, para que las estrategias tengan éxito en las organizaciones públicas, es vital que estén aprendiendo continuamente, de los éxitos y fracasos, y de los cambios en su entorno interno y externo (George et al., 2019). Del mismo modo, la planificación estratégica en el entorno educativo puede contribuir a cambios en la calidad de la educación adaptados a las necesidades y avances de los tiempos y tendencias actuales. La planificación estratégica es un método vital para que las instituciones educativas tengan éxito y prosperen. Esto puede volverse más significativo al inicio o la extensión del aprendizaje en un programa. Con la planificación estratégica, una institución educativa, teniendo en cuenta factores ambientales internos y externos relevantes, puede estar mejor preparada para evaluar y establecer direcciones a largo plazo y desarrollar e implementar estrategias para lograr objetivos a largo plazo. El proceso incluye una serie de actividades organizacionales que comienzan con el concepto de metas organizacionales y metas estratégicas (Nursyanti y Raharja, 2023).

La planificación estratégica en el ámbito educativo tiene como componentes establecer una visión, misión y metas del colegio formulado al inicio del año escolar, conformando un equipo de desarrollo escolar, implementando

la planificación escolar mediante procedimientos educativos, el desarrollo y entrenando resultados logrando metas; además, de implementar estrategias de gestión escolar para diagnosticar sistemáticamente, planificar, diseñar y compilar documentos, establecer políticas, motivar a los educadores y al personal educativo, asignar recursos humanos y desarrollar una cultura estratégica de apoyo; como también, evaluar la estrategia de gestión escolar que se realiza analizando su adecuación con el plan estratégico; los resultados de la evaluación utilizados para valorar un programa o mejoras. Los factores de apoyo a la planificación estratégica son un excelente apoyo de los estudiantes, maestros, supervisores, comités, tutores estudiantiles y el entorno escolar (Priyambodo y Hasanah, 2021).

## **MÉTODO**

La investigación se realizó utilizando una investigación de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño correlacional ya que el objetivo fue establecer la relación entre las variables a través de la recopilación de datos numéricos y su posterior análisis mediante herramientas estadísticas.

Se utilizó la encuesta como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento para medir las variables, para el aprendizaje organizacional fue de la escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares es un cuestionario adaptado por Ahumada et al. (2012), basado en la versión original de la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional de Castañeda y Fernández en 2007. El presente instrumento está compuesto por 30 ítems, con 5 opciones de respuesta a través de una escala Likert, las cuales son: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre; asimismo cuenta con tres dimensiones: cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal, el cuestionario para la planificación estratégica consta de seis dimensiones Misión, visión, diagnóstico interno, externo; objetivos, estrategias y evaluación con una escala de Likert. Al aplicarse la prueba de confiabilidad a los instrumentos en el planeamiento estratégico tuvo como resultado con Alfa de Cronbach el valor de 0.951 y la variable aprendizaje organizacional es de 0.920. La muestra incluyó a 83 docentes pertenecientes a escuelas públicas, participaron de forma voluntaria bajo el muestreo probabilístico aleatorio. Los resultados se realizaron con la prueba de correlación de Rho Spearman.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el siguiente apartado se presentan el análisis inferencial de los resultados obtenidos para la correlación entre el aprendizaje organizacional y sus dimensiones con la variable planeamiento estratégico (Tabla 1).

**Tabla 1**  
Aprendizaje organizacional y planeamiento estratégico.

			Aprendizaje Organizacional	Planeamiento Estratégico
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,725**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	83	83
	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	,725**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 1, se realizó el procesamiento de la prueba estadística de Rho de Spearman, con un valor de 0.725, representando una alta correlación positiva y  $p < 0.05$ ; obteniendo una correlación significativa del aprendizaje organizacional y el planeamiento estratégico.

**Tabla 2**  
Correlación de cultura de aprendizaje y el planeamiento estratégico.

			Planeamiento Estratégico	Cultura de Aprendizaje
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,725**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	83	83
	Cultura de Aprendizaje	Coefficiente de correlación	,725**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 2, se realizó el procesamiento de la prueba estadística de Rho de Spearman, con un valor de 0.725, representando una alta correlación positiva y  $p < 0.05$ ; obteniendo una correlación significativa de la cultura del aprendizaje y el planeamiento estratégico.

**Tabla 3**  
Correlación de claridad estratégica y el planeamiento estratégico

			Planeamiento estratégico	Claridad Estratégica
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,686**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	83	83
	Claridad Estratégica	Coefficiente de correlación	,686**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	83	83

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 3, se realizó el procesamiento de la prueba estadística de Rho de Spearman, con un valor de 0.686, representando una moderada correlación positiva y  $p < 0.05$ ; obteniendo una correlación significativa de la claridad estratégica y el planeamiento estratégico.

**Tabla 4**  
Correlación de aprendizaje grupal y el planeamiento estratégico.

			Planeamiento estratégico	Aprendizaje Grupal
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,843**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Aprendizaje Grupal	Coefficiente de correlación	,843**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 4, se realizó el procesamiento de la prueba estadística de Rho de Spearman, con un valor de 0.843, representando una alta correlación positiva y  $p < 0.05$ ; obteniendo una correlación significativa del aprendizaje grupal organizacional y el planeamiento estratégico.

## Discusión

Conforme a los resultados de la investigación se demostró que el aprendizaje organizacional se relaciona significativamente con la planificación estratégica de los docentes de las escuelas públicas. Esto evidencia que una organización que aborda de manera responsable la planificación estratégica en todos sus

niveles logrará alcanzar un aprendizaje organizacional efectivo, lo que resulta beneficioso para diversos participantes, como estudiantes, docentes, autoridades y la comunidad en su totalidad.

Se demostró que la cultura de aprendizaje se relaciona significativamente con la planificación estratégica de los docentes de las escuelas públicas. Esto indica que fomentar políticas de aprendizaje continuo con un enfoque abierto y dinámico entre los miembros internos de la organización tiene un impacto significativo en la forma en que la organización elabora sus estrategias para alcanzar sus metas en su proceso de desarrollo. Siendo coincidente con Pertuz y Pérez (2020) estableciendo que la cultura de aprendizaje, la formación y la alineación con la estrategia competitiva desempeñan un papel influyente en los procesos de aprendizaje organizacional. Por lo tanto, las empresas adoptan la generación y selección de ideas como una metodología para administrar la innovación

Existe relación entre la claridad estratégica y la planificación estratégica de los docentes de las escuelas públicas. Esto evidencia que cuando los individuos que integran la organización, tanto internos como externos, tienen una comprensión adecuada de cómo la organización planea alcanzar sus objetivos a través del aprendizaje continuo, se facilita una implementación efectiva de la planificación estratégica, en consonancia con la concepción y ejecución original de dicha planificación. Dichos resultados coinciden con el estudio de Ishlaj (2021), quien estableció que la claridad estratégica asegura que todos en la organización tengan una comprensión nítida de los objetivos y la dirección estratégica. Además, es esencial destacar que la claridad en la estrategia implica desarrollar un plan detallado, comunicarlo adecuadamente y establecer las condiciones para su ejecución efectiva.

Por último, en relación con la se demostró que el aprendizaje grupal se relaciona significativamente con la planificación estratégica de los docentes de las instituciones públicas. Esto indica que, para garantizar una implementación exitosa de la planificación estratégica en las organizaciones, es esencial que los miembros compartan sus experiencias en relación a cómo llevar a cabo las diversas actividades en el contexto del aprendizaje. Finalmente, el estudio de Grodecki (2019) destacó que es la cooperación y la colaboración en equipos y grupos de trabajo son fundamentales para facilitar el aprendizaje en una organización. Además, se hizo hincapié en cómo compartir y dispersar el conocimiento dentro de los equipos conduce a un aprendizaje organizacional altamente efectivo.

## CONCLUSIONES

Se concluye que existe relación significativa del aprendizaje organizacional con la planificación estratégica, por lo tanto, la relación entre un mayor aprendizaje organizacional y una planificación estratégica más efectiva en las instituciones educativas es fundamental. Cuando las instituciones fomentan un ambiente de aprendizaje continuo entre su personal docente y administrativo, están mejor preparadas para identificar oportunidades de mejora en la calidad de la educación y abordar desafíos educativos. Este aprendizaje constante permite una planificación estratégica más informada y adaptable, lo que puede llevar a una mejora significativa en la calidad de la enseñanza y el logro de metas educativas a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L., López, V., Olivares, R., y González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329. <https://www.psicothema.com/pdf/4018.pdf>
- Aranda, M.A. (2021). Planificación estratégica asociada a la calidad de la gestión educativa en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2019. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión] Repositorio UNDAC <http://45.177.23.200/handle/undac/2421>
- Camio, M., Díaz, C., Izquierdo, S., y Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 28(2), 85-108. <https://www.redalyc.org/journal/909/90966232006/90966232006.pdf>
- Dee, J. y Leisyte, L. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: Theories, Frameworks, and a Potential Research Agenda Higher Education: Handbook of Theory and Research, 31. <https://research.utwente.nl/en/publications/organizational-learning-in-higher-education-institutions-theories>
- Drucker, P (2001). *Management Challenges in the XXI Century*. New Brunswick, Transaction Publishers
- Francis, F. (2018). Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 10 (26), 118-125. <https://core.ac.uk/download/pdf/234628565.pdf>
- George, B., Walker, R. M. y Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000490115300001?SID=USW2EC0A3DD0bmWSYKRqOhEDs1YeL>
- Grodecki, M. (2019). Building social capital: Polish football supporters through the lens of James Coleman's conception. *Int. Rev. Sociol. Sport*, 54(4), 459–478. <https://doi.org/10.1177/1012690217728728>
- Ishlahj Conde, Y. A. (2021). Incidencia de las Políticas Educativas implementadas por Ministerio de Educación de Guatemala. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 5(1). <https://doi.org/10.46954/revistages.v5i1.74>
- Londoño, J. y Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Misad, K., Misad, R., y Dávila, Ó. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), 7-24. <http://www.revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/31/7>
- Nursyanti, B. y Raharja, S. (2023). The Importance of Strategic Planning with Modern Trends in Education. *AL-ISHLAH Jurnal Pendidikan*, 15(2), 1807-1820. <http://dx.doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.2527>
- Pertuz, V. y Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Inf. tecnol.*, 31(3), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>
- Priyambodo, P. y Hasanah, E. (2021). Strategic Planning in Increasing Quality of Education. *Nidhomul Haq Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1),109-126. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1138>