

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CICLO
ADMINISTRATIVO EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
TACNA, AÑO 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

CHRISTIAN MIGUEL NAVARRO ANGULO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

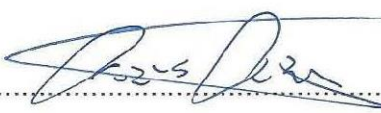
**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CICLO ADMINISTRATIVO
EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA,
AÑO 2016**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de febrero del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Humberto Benito Vargas Pichón

SECRETARIA : 
.....
Dra. Mgr. María Ruth Rozas Flores

MIEMBRO : 
.....
Dr. Heber Melbin Cabrera Cruz

ASESOR : 
.....
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DEDICATORIA

A mi familia, por su constante apoyo en esta etapa de fortalecimiento de capacidades, mediante estudios de posgrado.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por el dictado de la Maestría de Gerencia y Gestión Educativa que me ha permitido mejorar mi desempeño laboral.

A los docentes de la maestría que han logrado compartir sus conocimientos teóricos y prácticos, los cuales me han servido en mi labor pedagógica.

A mi asesor de tesis, Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, cuyos aportes metodológicos y estadísticos me han permitido culminar el presente trabajo de investigación.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	01

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema	04
1.1.1 Antecedentes del problema	04
1.1.2 Problemática de la investigación	05
1.2 Formulación del problema	06
1.2.1 Problema general	06
1.2.2 Problemas específicos	07
1.3 Justificación e importancia de la investigación	07
1.3.1 Justificación de la investigación	07
1.3.2 Importancia de la investigación	09
1.4 Alcances y limitaciones	10
1.5 Objetivos de la investigación	11

1.5.1	Objetivo general	11
1.5.2	Objetivos específicos	11
1.6	Hipótesis.....	12
1.6.1	Hipótesis general.....	12
1.6.2	Hipótesis específicas.....	12

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	14
2.1.1	Antecedentes internacionales	14
2.1.2	Antecedentes nacionales	16
2.2	Bases teóricas	18
2.2.1	Bases teóricas “Aprendizaje organizacional”	18
2.2.1.1	Definición de aprendizaje organizacional.....	18
2.2.1.2	Barreras al aprendizaje organizacional	21
2.2.1.3	Papel del directivo en las organizaciones que aprenden	23
2.2.1.4	Dimensiones del aprendizaje organizacional	25
2.2.2	Bases teóricas “Ciclo administrativo”.....	28
2.2.2.1	Definición de la administración	28
2.2.2.2	Definición y etapas del ciclo administrativo.....	30
2.2.2.3	La administración educativa.....	33
2.2.2.4	La gestión educativa	34
2.3	Definición de términos	36

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	39
3.1.1	Tipo de investigación.....	39
3.1.2	Diseño de investigación.....	39
3.2	Población y muestra.....	40
3.2.1	Población.....	40
3.2.2	Muestra.....	41
3.3	Operacionalización de variables.....	41
3.3.1	Identificación de las variables.....	41
3.3.2	Caracterización de las variables.....	42
3.3.3	Definición operacional de las variables.....	44
3.4	Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	45
3.5	Procesamiento y análisis de datos.....	47

CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO

Marco Filosófico.....	49
-----------------------	----

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1	Resultados.....	52
5.1.1	Variable “Aprendizaje organizacional”.....	53
5.1.2	Variable “Ciclo administrativo”.....	73

5.2	Contraste de hipótesis.....	92
5.2.1	Contraste de las hipótesis específicas	92
5.2.2	Contraste de la hipótesis general	97

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Discusión	99
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Relación ítem – indicador - dimensión de la variable “Aprendizaje organizacional”	46
Tabla 2.	Relación ítem – indicador - dimensión de la variable “Ciclo administrativo”	47
Tabla 3.	Aprendizaje individual	53
Tabla 4.	Aprendizaje individual (por pregunta)	54
Tabla 5.	Aprendizaje grupal	57
Tabla 6.	Aprendizaje grupal (por pregunta)	58
Tabla 7.	Aprendizaje organizativo	61
Tabla 8.	Aprendizaje organizativo (por pregunta)	62
Tabla 9.	Aprendizaje interorganizativo	65
Tabla 10.	Aprendizaje interorganizativo (por pregunta)	66
Tabla 11.	Aprendizaje organizacional	69
Tabla 12.	Aprendizaje organizacional (por dimensión)	70
Tabla 13.	Planificación	73
Tabla 14.	Planificación (por pregunta)	74
Tabla 15.	Organización	77
Tabla 16.	Organización (por pregunta)	78

Tabla 17.	Dirección	81
Tabla 18.	Dirección (por pregunta)	82
Tabla 19.	Control	85
Tabla 20.	Control (por pregunta)	86
Tabla 21.	Ciclo administrativo	89
Tabla 22.	Ciclo administrativo (por dimensión)	90
Tabla 23.	Contraste de la hipótesis específica n° 01	92
Tabla 24.	Contraste de la hipótesis específica n° 02	94
Tabla 25.	Contraste de la hipótesis específica n° 03	95
Tabla 26.	Contraste de la hipótesis específica n° 04	96
Tabla 27.	Contraste de la hipótesis general	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dimensiones del aprendizaje organizacional	28
Figura 2.	Ciclo administrativo	33
Figura 3.	Aprendizaje individual	56
Figura 4.	Aprendizaje grupal	60
Figura 5.	Aprendizaje organizativo	64
Figura 6.	Aprendizaje interorganizativo	68
Figura 7.	Aprendizaje organizacional	72
Figura 8.	Planificación	76
Figura 9.	Organización	80
Figura 10.	Dirección	84
Figura 11.	Control	88
Figura 12.	Ciclo administrativo	91

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo el determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; siendo el tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, se aplicó un censo a los 52 trabajadores, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, se usó una prueba piloto de 10 trabajadores que dio un alpha de Cronbach de 0,835 para la variable 1 y de 0,862 para la variable 2. Se concluye que existe relación positiva media ($Rho = 0,420$ y $p = 0,039$) entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo, que existe relación positiva considerable ($Rho = 0,562$ y $p = 0,000$) entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo, que existe relación positiva y media ($Rho = 0,478$ y $p = 0,012$) entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo, que existe relación positiva considerable ($Rho = 0,504$ y $p = 0,007$) entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo, y que no existe relación ($Rho = 0,081$ y $p = 0,380$) entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, ciclo administrativo, gestión, capacidades.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relations between organizational learning and the administrative cycle in the Regional Education Directorate of Tacna, 2016; being the basic type and correlational level, non-experimental and cross-sectional design, a census was applied to the 52 workers, the technique was the survey and the instrument the questionnaire, a pilot test of 10 workers was used that gave an alpha of Cronbach of 0,835 for variable 1 and 0,862 for variable 2. It is concluded that there is a mean positive relationship ($Rho = 0,420$ and $p = 0,039$) between organizational learning and the administrative cycle, that there is a considerable positive relationship ($Rho = 0,562$ and $p = 0,000$) between individual learning and the administrative cycle, that there is a positive relationship and average ($Rho = 0,478$ and $p = 0,012$) between group learning and the administrative cycle, that there is a considerable positive relationship ($Rho = 0,504$ and $p = 0,007$) between organizational learning and the administrative cycle, and that there is no relationship ($Rho = 0,081$ and $p = 0,380$) between interorganizational learning and the administrative cycle.

Keywords: Organizational learning, administrative cycle, management, capacities.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; puesto que se trata de una entidad emblemática en la región, que presenta algunos inconvenientes con temas afines a la falta de equipos que impulsen que los procesos avanzados continúen adecuadamente, es decir no existe un aprendizaje organizacional en las decisiones adoptadas, y ello se debe en alguna proporción a los cambios constantes de funcionarios públicos en la entidad, a una administración basada en los intereses particulares y no en los institucionales, además de la falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral.

Por tanto, el entender cómo logran aprender las organizaciones, desde la perspectiva individual, grupal, organizativo e interorganizativo, es lo que se desarrolló en la presente investigación y ello cómo logra relacionarse con el ciclo de la gestión administrativa, que considera las etapas de planificación, organización, dirección y control.

Sobre el desarrollo de los capítulos de la tesis, se resalta que en el capítulo I se desarrolló la descripción de la situación problemática, la justificación e importancia de la investigación, la identificación de los objetivos a lograr, y las hipótesis a contrastar.

En el capítulo II se desarrollaron los antecedentes internacionales y nacionales afines al trabajo, la precisión de las bases teóricas para ambas variables: Aprendizaje organizacional y ciclo administrativo, y la identificación de los términos básicos.

En el capítulo III se efectuó el desarrollo del marco filosófico de las variables de trabajo.

En el capítulo IV se desarrolló el tipo y diseño a investigar, la matriz de operacionalización de las variables, la población y muestra del trabajo, la validación y fiabilidad de los instrumentos, las técnicas de recolección de datos y de análisis de resultados.

En el capítulo V que abarcó el análisis e interpretación de los resultados, para lo cual se usaron tablas y figuras para analizar el comportamiento de cada dimensión y sus respectivos ítems; se siguió con

el contraste de las hipótesis, terminando con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Las organizaciones buscan priorizar estrategias para cumplir con sus objetivos y metas de los planes estratégicos institucionales, para ello es importante el hacer seguimiento al crecimiento y los factores competitivos que permiten que logren posicionarse; ello implica, el que los directivos se caractericen por constantemente estar aprendiendo, tanto su personal, sus equipos y en definitiva, a las personas que aprenden.

Pero sucede con frecuencia, que las organizaciones no aprenden de sus experiencias pasadas, y vuelven a cometer errores similares, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales y las expectativas de sus usuarios; ello, se ve muy a menudo en las instituciones del Estado, donde un factor que afecta al logro de los

objetivos institucionales son los constantes cambios de los funcionarios, afectando lo poco que se haya avanzado, pues se tiende a no continuar, retrasando por tanto el servicio que la población interesada desea que atiendan con celeridad.

En el Perú, principalmente las organizaciones públicas se caracterizan porque de forma frecuente cometen errores sistemáticos, es decir, que se vuelven a cometer errores similares en el tiempo, por tanto no se logra aprender de las experiencias pasadas, lo que genera constantes protestas de la población que se ve afectada porque no se otorga un servicio de calidad, que permita atender con eficiencia las brechas económicas, sociales, ambientales e institucionales existentes.

1.1.2 Problemática de la investigación

En Tacna existe una entidad pública emblemática, que es la Dirección Regional Sectorial de Educación, la cual atraviesa por problemas relacionados con la alta rotación de sus funcionarios, lo cual afecta el continuar con los procesos avanzados, es decir no existe un aprendizaje organizacional en las decisiones adoptadas; complementando, se presentan algunas circunstancias que inciden en ello, tales como: Algunos funcionarios carecen de competencias directivas

que le permitan desenvolverse eficazmente en la responsabilidad encomendada; falta de un trabajo en equipo entre las diversas áreas; una administración basada en los intereses particulares y no en los institucionales; y la falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral; en resumen, sigue existiendo un descontento en el personal de la entidad, pues consideran que cumplen con sus labores de forma adecuada, pero siguen existiendo malestar de los usuarios sobre los aspectos de gestión, planificación, organización, dirección y control; lo cual está generando algunas consecuencias tales como: Inadecuada calidad de atención al usuario, procesos lentos, quejas de los usuarios, bajo nivel de compromiso institucional, otros; por tanto, dicha problemática es la que se pretende analizar en la investigación, de forma específica, cómo el aprendizaje organizacional se logra relacionar con las diversas etapas del ciclo administrativo institucional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016?
- b) ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016?
- c) ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016?
- d) ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Chiavenato (2007) señala que “Las organizaciones que logren desarrollar procesos de aprendizaje para enfrentar los cambios tecnológicos, tecnologías de información, competencia por los recursos y la sociedad de la información, son las que sobrevivirán a la dinámica del

cambio”; por tanto, el papel directivo es fundamental para desarrollar en los miembros de la organización un ambiente de apertura, sensibilidad y cambio. Las entidades están cambiando la forma del lugar en donde las personas trabajan, mediante una mezcla de prácticas, lugares y entornos de trabajo.

Por tanto, el presente trabajo de investigación se justifica porque se busca analizar el nivel de aprendizaje que percibe el personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna que caracteriza a su institución referente a los cambios y experiencias que se generan en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso administrativo; se destacan las siguientes justificaciones:

- Justificación teórica: Puesto que se analizó la teoría sobre el aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1996), que permitió identificar qué dimensiones se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación; y la base teórica del ciclo administrativo (Chiavenato, 2000), que involucra el planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Justificación metodológica: Se utilizó el método deductivo de investigación, puesto que a partir de premisas desarrolladas en las

bases teóricas se obtuvieron conclusiones considerando el trabajo de campo a efectuar.

- Justificación institucional: Puesto que las sugerencias proporcionadas le permitirán a la Dirección Regional de Educación de Tacna proporcionar un mejor servicio al ciudadano, sustentado en un proceso de aprendizaje organizacional más adecuado.

1.3.2 Importancia de la investigación

Una de las principales características de las organizaciones es su flexibilidad frente a entornos cambiantes, es decir buscar aprender de los errores, ya no cometerlos y con ello buscar proporcionar dar un mejor servicio a la ciudadanía; dicho comportamiento logra que las entidades sean más competitivos y generen mejores procesos internos de planificación, organización, dirección y control.

Por tanto, la clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se crean espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales. De ahí la importancia de la investigación, puesto que el aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se

critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral; y es prioritario identificar el nivel de aprendizaje que caracteriza a la Dirección Regional de Educación de Tacna, que permita priorizar líneas de acción para mejorar los procesos administrativos y lograr un mejor servicio a la ciudadanía.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

En lo que respecta al alcance o delimitación del trabajo, se tiene:

- Delimitación espacial: La investigación consideró al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- Delimitación temporal: Se consideró el periodo 2016.
- Delimitación temática: Se analizaron definiciones y teorías relacionadas con el aprendizaje organizacional y el proceso administrativo.

La principal limitación de la investigación es que solamente se consideró a una entidad como ámbito de estudio.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.
- b) Determinar la relación entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.
- c) Determinar la relación entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.
- d) Determinar la relación entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

1.6.2 Hipótesis específicas

a) H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación entre positiva y significativa el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

b) H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

c) H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

d) H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se destacan los siguientes antecedentes afines a la presente investigación:

2.1.1 Antecedentes internacionales

a) Encinas (2014) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México”; artículo elaborado por el docente de la Universidad de Sonora (México); siendo el objetivo analizar la orientación al aprendizaje organizacional de la administración pública mexicana a través de un estudio exploratorio realizado con organismos descentralizados, de nivel descriptivo y de diseño no experimental; se aplicó un modelo de organización que aprende, plasmado en una

encuesta autoadministrada a servidores públicos; se concluye que los trabajadores públicos consideran que las entidades del Estado presentan una incipiente orientación hacia el aprendizaje organizacional, señalando varias áreas de oportunidad para gestionar el aprendizaje; se identificaron barreras al aprendizaje como la estructura de la organización que están diseñados de forma tradicional, de ahí que el aspecto de innovación haya sido valorado de forma baja, otra es la falta de tecnología que permita gestionar mejor la información de los organismos, la existencia de una baja capacitación y formación orientadas al quehacer del organismo, no se cuenta con sistemas de recompensas y estímulos, existe poca flexibilidad al cambio.

b) Galvis, Gonzáles y Gómez (2007) desarrollaron una investigación denominada “Aprendizaje organizacional y sistemas de información en la práctica: una experiencia en el consultorio jurídico de la Universidad Industrial de Santander”, docentes de la Universidad Industrial de Santander (Colombia), los cuales exploran alternativas conceptuales y metodológicas que contribuyan a definir procesos de desarrollo de sistemas de información, como habilitadores de organizaciones que aprenden. En particular, se presenta una experiencia de intervención organizacional en el Consultorio Jurídico de la UIS, en donde se aplicó el enfoque metodológico propuesto, el cual incluye el estudio de la

situación actual de la organización, el modelado de Sistemas de Actividad Humana integrando ideas de aprendizaje organizacional, la especificación de características para la tecnología de información requerida, y el desarrollo de un prototipo software.

2.1.2 Antecedentes nacionales

a) Tisnado (2013) desarrolló una investigación denominada “Mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013”; tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo; cuyo objetivo principal fue el determinar la relación existente entre el mejoramiento de los procesos administrativos y el desarrollo educativo de la UGEL N° 01 El Porvenir. El diseño fue de tipo descriptivo y correlacional, para la variable el mejoramiento en los procesos admirativos de la UGEL N° 01 El Porvenir se realizó un modelado de gestión de calidad de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa, democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores, y para medir el mejoramiento del grado de satisfacción del docente; se utilizó la tasa o razón de quejas recibidas en el periodo por los docentes y administrativos de la

jurisdicción, así como, el número de casos resueltos por la UGEL. Se tomó como muestra a los Especialistas de la sede en las áreas de Personal, Tesorería, Escalafón, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y la oficina de Secretaría de Dirección, y a los usuarios-docentes. Los resultados encontrados permiten concluir que existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente, mientras que por el lado del enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo; existe relación directa entre el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir y el desarrollo educativo a través del grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

- b) Arbaiza (2002) desarrolló una investigación denominada “Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales”, docente de la Universidad ESAN; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental; donde examina a nivel exploratorio los mecanismos de aprendizaje organizacional formales o informales que están presentes en organizaciones de profesionales a partir del caso de los estudios o

bufetes de abogados. Esta primera aproximación da por resultado la identificación de seis mecanismos de aprendizaje organizacional: la reflexión sobre los casos, la revisión de la doctrina, el ensayo y error, el monitoreo, la difusión del conocimiento, y el espíritu de cuerpo. Se encuentra también una tendencia a favorecer la cultura de aprendizaje a través del involucramiento y empoderamiento de los empleados, la transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador y una tendencia hacia la estructura horizontal y participativa.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Bases teóricas “Aprendizaje organizacional”

2.2.1.1 Definición de aprendizaje organizacional

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se destacan las siguientes definiciones:

Senge (1998, p. 34) define el aprendizaje organizacional como

La comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica; además entiende el aprendizaje como el

verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Donde se resalta que el aprendizaje de las organizaciones implica el desarrollo de un panorama sistémico de sus principales integrantes, ampliando por tanto la capacidad de poder crear. De forma similar, Nonaka y Takeuchi (1996), señalan que el aprendizaje organizacional considera un proceso que permite de forma organizada, ampliar el conocimiento creado por las personas que conforman la entidad, y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Para Fiol y Lyles (2005) señalan que el aprendizaje organizacional es un proceso que aplica el conocimiento y el entendimiento para el mejoramiento de las acciones; para lo cual considera cinco disciplinas:

- Desarrollo personal: Aprender a expandir nuestra capacidad personal resultados que más se desea y crear un entorno organizacional que

anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.

- Modelos mentales: En los cuales continuamente nos reflejamos, clarificamos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.
- Visión compartida: Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.
- Aprendizaje en equipo: Transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.
- Pensamiento de los sistemas: Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

2.2.1.2 Barreras al aprendizaje organizacional

Implica las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización. (Senge, 1998), plantea siete barreras al aprendizaje, o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda:

- a) "Yo soy mi puesto": Cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el aprendizaje.
- b) "El enemigo externo": Se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, no reconociendo nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, impidiendo, de este modo, el aprendizaje.
- c) "La ilusión de hacerse cargo": Consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen.
- d) "La fijación en los hechos": Consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando

aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros.

- e) "La parábola de la rana hervida": Hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros.
- f) "La ilusión de que se aprende con la experiencia": Las organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes.
- g) "El mito del equipo administrativo": Abarca la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Para superar las barreras al aprendizaje apuntadas, Senge (1998) propone, como solución, la práctica de las cinco "Disciplinas del aprendizaje": Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico.

2.2.1.3 Papel del directivo en las organizaciones que aprenden

El proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje, se transforma el comportamiento implicando mucho más que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento.

Una “Organización inteligente” es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

Senge (1998) resalta la labor del directivo dentro de las organizaciones insertar en un proceso de aprendizaje, se tiene:

- Fase de apertura al aprendizaje: Esta fase se caracteriza por la resistencia al aprendizaje, no solamente se resisten los miembros de la organización sino que, en ocasiones, los líderes se oponen con más fuerza. Entre ellos están, quienes se resisten a apoyar el aprendizaje atendiendo lo cotidiano, los que apoyan de forma aparente y los que apoyan las acciones que involucran a los demás pero no se involucran directamente mostrando disposición para aprender. Al asumir plenamente la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje el proceso a seguir por los directivos – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce la necesidad de mejorar. Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas al papel del liderazgo como son: Compartir información, ofrecer apoyo, asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio, comprensión de los procesos de aprendizaje (individuales y grupales).
- Fase de motivacional reto: Los líderes de organizaciones en aprendizaje se caracterizan por el estímulo y capacidad para apoyar y retar al máximo a sus seguidores bajo la premisa del reconocimiento de

sus necesidades. Para esta fase se incorporan las características personales, entre las que destaca: La disposición para aprender, la motivación del líder, la retroalimentación, el apoyo de compañeros y del líder, disposición al cambio, resultados personales.

- Fase de apoyo: Abarca la manera en que el líder apoya para alcanzar los retos proporcionando la ayuda necesaria y la toma de decisiones mediante el uso de las aptitudes técnicas o profesionales para interacción entre el líder – aprendedor.

2.2.1.4 Dimensiones del aprendizaje organizacional

Se destaca la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1996), los cuales desarrollan las siguientes 4 dimensiones para analizar el nivel de aprendizaje de las organizaciones (ver Figura 1):

a) Aprendizaje individual: Considera que el aprendizaje es un proceso de transformación de la información, del que se obtiene conocimiento; de donde Moreno y otros (2001), precisan que se trata de “Un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa tácita y/o explícita”; impulsa una estrategia que fomente su desarrollo y crecimiento, objetivo que se consigue a través de la formación y educación de los individuos (aprendizaje consciente); implica el conocimiento creado

modifica las perspectivas internas y en ocasiones la conducta del individuo; logra ampliar las habilidades y capacidades cognitivas del individuo, al incorporar el nuevo conocimiento, materializado en conceptos o habilidades, a su acervo individual, lo que le hace susceptible de futuros usos.

b) Aprendizaje grupal: Está basado en el concepto de aprendizaje a nivel individuo, pero considera el aprendizaje como un proceso de transformación de la información, del que se obtiene conocimiento. Moreno y otros, (2001) lo señala como “Un proceso mediante el cual los grupos de individuos en el contexto de la organización asimilan e interpretan información diversa tácita y/o explícita, definida principalmente a su vez por el conjunto de conocimiento desarrollado individualmente, con el objeto de generar conocimiento colectivo y compartido por los miembros del grupo”. Además, se repite el hecho de modificar las perspectivas internas y en ocasiones la conducta, que en este caso corresponde a las del grupo.

c) Aprendizaje organizativo: Apenas se diferencia del de aprendizaje grupal, la principal distinción es debida sobre todo al carácter más formal y estructurado de la organización. El conocimiento que posee la organización tiene una doble procedencia:

- Es fruto exclusivo del proceso de aprendizaje en este ámbito, el cual se puede trasladar e incorporar al acervo individual y grupal de sus integrantes.
- Es el resultado de la combinación del desarrollado a nivel individual y grupal, que se transfiere e integra en la empresa. Ambas contribuciones demuestran la fuerte interrelación existente entre todos los ámbitos, como ya se ha indicado, lo que favorece la nivelación de este activo y la intensificación de esta actividad.

d) Aprendizaje interorganizativo: El proceso de transmisión - adquisición de conocimiento consiste en un proceso interactivo donde los socios comparten su conocimiento tácito a través del efecto sinérgico que se produce en la alianza mediante el desarrollo de actividades conjuntas. Implica una importación y exportación de conocimientos, que implica que el conocimiento tácito individual se articula y por tanto se convierte en conocimiento explícito, que a su vez se comparte con el grupo para transformarse en conocimiento organizacional. Al ser un proceso interactivo dentro de una alianza, donde intervienen varias organizaciones, esta transformación proporciona un conocimiento interorganizacional, que tiene que pasar a formar parte de ambas mediante lo que se podría llamar una apropiación del mismo. El proceso no se completa si no existe una

construcción de un nuevo conocimiento, que a su vez sea integrado mediante un proceso de aprendizaje.



Figura 1. Dimensiones del aprendizaje organizacional

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1996)

2.2.2 Bases teóricas “Ciclo administrativo”

2.2.2.1 Definición de la administración

Al respecto, se tiene que Hitt (2006) señala que la administración es el “Proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno

organizacional”; por tanto, permite entender el funcionamiento las entidades, que tiene relación con la forma de cómo se encuentran organizadas, con las características de los directivos sobre el uso adecuado de los recursos sustentado en un enfoque financiero y de servicios; de forma específica, dicha definición considera los siguientes aspectos:

- Proceso: Un conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas que generan un producto.
- Estructura y utilización de recursos: Abarca los recursos humanos, financieros, materiales y de información, necesarios para la generación de productos y servicios.
- Dirección: Implica el lograr conducir a un conjunto de personas, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas organizacionales.
- Entorno organizacional: Abarca a los grupos de interés que están fuera de la organización, y con los cuales se logra interactuar frecuentemente, tales como proveedores, clientes, estado, otros.

Chiavenato (2000) define la gestión administrativa como “Un proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones”.

2.2.2.2 Definición y etapas del ciclo administrativo

La administración es una función vital, dinámica y evolutiva, que tiene la articularidad de adaptarse al medio social donde actúa y, además, está influenciada por él. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc.

Las entidades necesitan que los directivos realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos. Se acostumbra definir la administración en término de cuatro funciones específicas para los gerentes: la planificación, organización, dirección y control (ciclo administrativo) (ver Figura 2).

- a) Planificación: Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, colaborando unos con otros y trabajar en equipo.
- b) Organización: Es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están

siempre al nivel que se espera. Además implica el precisar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

c) Dirección: La definición más amplia concibe la dirección como un proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de objetivos. Dentro de los elementos de la dirección, se pueden considerar:

- Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa Integración: al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán o dicho en otras palabras, se les ambientará; pero finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación: Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados
- Comunicación: Es cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se les da.

- Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- d) Control: Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Sirve al directivo para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. El proceso de control consiste en cuatro pasos separados y diferentes como son: Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. Medir los resultados: es un proceso constante y repetitivo; determinar si los resultados corresponden a los parámetros; tomar medidas correctivas: este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos.

Por tanto, se tiene que las funciones de la administración se centran en el planificar, organizar, dirigir y controlar; las cuales deben darse con la eficiencia debida, con la finalidad de que el proceso administrativo permita alcanzar los objetivos de la entidad (que son las dimensiones de la variable "Ciclo administrativo" que se utilizan para su medición).

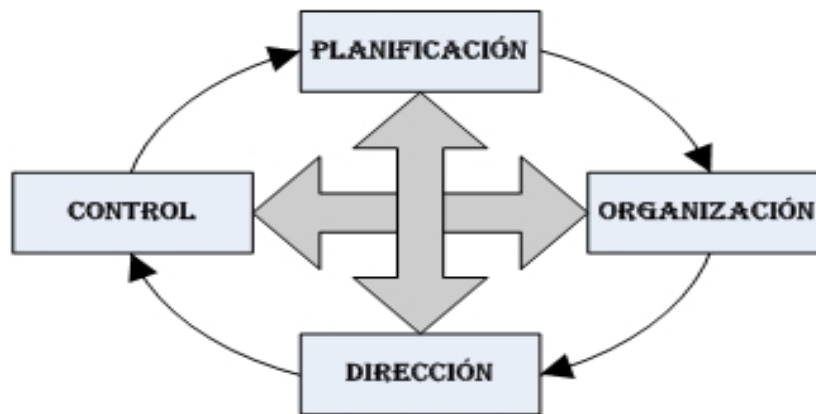


Figura 2. Ciclo administrativo

Fuente: Chiavenato (2000)

2.2.2.3 La administración educativa

Al respecto, se tiene que Kaufman (2004) precisa en lo que respecta a la administración en una institución educativa abarcaría “El planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad”; señalando la existencia de algunas etapas, que se detallan a continuación:

- a) Identificación de las principales necesidades y problemas que existen en la institución educativa.

- b) Identificación y análisis de las principales alternativas de solución a la problemática institucional, con participación de los directivos del colegio, los profesores, alumnos y padres de familia.
- c) Selección de los medios y acciones estratégicas a utilizar para buscar implementar la alternativa de solución priorizada.
- d) Implantación de estrategias de soporte para la mejora de los aspectos pedagógicos, institucionales y comunitarios.
- e) Evaluación periódica de la implementación de las estrategias que permita adoptar algunas posibles medidas remediales.

Finalmente, se entiende que la administración educativa permite entender un proceso de apoyo, el cual logra organizarse, dirigirse, estructurarse y permite implementar un servicio educativo a un medio social que lo requiere, que permita a los estudiantes aprender sustentado en sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (Kaufman, 2004).

2.2.2.4 La gestión educativa

Al respecto, Pérez (2003, p. 24) define la gestión educativa como la “Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y

los objetivos superiores de la organización educativa, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.

Por tanto, se tiene que gestión educativa es más abarcadora e incluye el concepto de la administración educativa; y para su análisis se consideran las siguientes dimensiones:

- a) Dimensión pedagógica curricular: Considera los fines, objetivos y propósitos de la institución educativa en la sociedad; de forma específica implica las prácticas de enseñanza y de aprendizaje, los contenidos curriculares y las prácticas de evaluación.
- b) Dimensión administrativa financiera: Considera la distribución del tiempo y del espacio dentro de la institución educativa, además de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.
- c) Dimensión organizativa operacional: Considera la organicidad interna de la institución educativa, que abarca los equipos de docentes y directivos.
- d) Dimensión comunitaria: Considera las relaciones con los padres de familia y tutores, con las organizaciones sociales, políticas, religiosas, otros.

- e) Dimensión convivencial: Abarca los aspectos relacionados con el clima institucional y las relaciones entre pares, jerárquicas, con alumnos, y demás personal de la institución educativa.
- f) Dimensión sistémica: Considera la relación de la institución educativa con otras entidades nacionales, ya sea por un aspecto de jerarquía o de gestión de recursos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se destacan los siguientes términos básicos:

Aprendizaje organizacional: Implica el conjunto de conocimientos que va acumulando la organización a través del tiempo, y que le permite a través de su personal y directivos, adaptarse a los cambios y no cometer los mismos errores (Nonaka y Takeuchi, 1996).

Ciclo administrativo: Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común (Chiavenato, 2000).

Clima organizacional: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Davis y Newstrom, 2006).

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante (Martínez, 2001).

Liderazgo: Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Martínez, 2001).

Evaluación de desempeño: Labor de evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo (Chiavenato, 2000).

Innovación: Implica el implementar cambios significativos en la forma de desarrollar los procesos, es decir formas nuevas de hacer las cosas (Chiavenato, 2000).

Organización: Implica la forma de agruparse dentro de una entidad para buscar cumplir con los objetivos y metas planteadas, considerando el dividir las responsabilidades y proponer áreas de trabajo (Davis y Newstrom, 2006).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

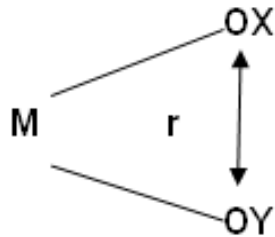
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de la presente investigación es básica o pura puesto que se busca aportar al conocimiento, de nivel correlacional puesto que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, dado que ninguna de las variable utilizadas fue alterada de forma deliberada, y de corte transversal dado que la información fue recabada en un momento en el tiempo (Hernández y otros, 2014), siendo el esquema:



- M = Muestra
- OX = Datos de la variable 1 – “Aprendizaje organizacional”.
- OY = Datos de la variable 2 – “Ciclo administrativo”.
- r = Correlación de variables

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población de estudio es la totalidad de funcionarios y trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Tacna, que son 52 plazas estructurales ocupadas de acuerdo al Cuadro de Asignación de Puestos – CAP; los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 11 plazas de los Órganos de Alta Dirección y Asesoramiento (Dirección y Asesoría Jurídica), 22 plazas de los Órganos de Línea (Dirección de Gestión Pedagógica y Dirección de Gestión Institucional) y 18 plazas de los Órganos de Apoyo (Oficina de Administración).

3.2.2 Muestra

Puesto que se trata de una cantidad reducida de personas, se aplicó un censo, es decir, se encuestó a los 52 trabajadores administrativos y funcionarios.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Identificación de las variables

Variable 1: Aprendizaje organizacional

Dimensiones:

- Aprendizaje individual
- Aprendizaje grupal
- Aprendizaje organizativo
- Aprendizaje interorganizativo

Variable 2: Ciclo administrativo

Dimensiones:

- Planificación

- Organización
- Dirección
- Control

3.3.2 Caracterización de las variables

- **Variable 1 - Aprendizaje organizacional:** Implica el conjunto de conocimientos que va acumulando la organización a través del tiempo, y que le permite a través de su personal y directivos, adaptarse a los cambios y no cometer los mismos errores.

Dimensiones

- a) X_1 = Aprendizaje individual: Implica el adquirir, distribuir e interpretar de forma individual aprendizajes que le permite ir creando conocimiento.
- b) X_2 = Aprendizaje grupal: Es un proceso de interacción mutua en los que intervienen los miembros de las áreas de trabajo, que permite crear conocimiento en las oficinas.
- c) X_3 = Aprendizaje organizativo: Implica que las organizaciones crean y adquieren conocimiento, con el propósito adaptarse a las exigencias cambiantes del contexto o de liderar el entorno.

d) X_4 = Aprendizaje interorganizativo: Considera el compartir información entre las organizaciones con la finalidad de generar sinergias y hacer frente a los retos del entorno.

- **Variable 2 - Ciclo administrativo:** Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común.

Dimensiones

a) Y_1 = Planificación: Implica el identificar los objetivos y metas a lograr por parte de la entidad, a través de las diferentes estrategias.

b) Y_2 = Organización: Implica el desarrollar una estructura que permita implementar lo planificado.

c) Y_3 = Dirección: Implica el liderar las acciones a seguir.

d) Y_4 = Control: Implica el hacer seguimiento al cumplimiento de lo planificado, con la finalidad de proporcionar la retroalimentación respectiva y adoptar medidas correctivas.

3.3.3 Definición operacional de las variables

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones e indicadores de ambas variables de estudio, se tiene:

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1: Aprendizaje organizacional	El proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1996)	Implica el conjunto de conocimientos que va acumulando la organización a través del tiempo, y que le permite a través de su personal y directivos, adaptarse a los cambios y no cometer los mismos errores.	Aprendizaje individual. Aprendizaje grupal. Aprendizaje organizativo. Aprendizaje interorganizativo.	Comparte conocimiento. Busca mejorar sus conocimientos. Abiertos al diálogo. Trabajo en equipo. Servicio al ciudadano. Difusión de mejores prácticas. Cooperación interinstitucional. Capacitación externa al personal.
Variable 2: Ciclo administrativo	El planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad (Kaufman, 2004)	Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común.	Planificación. Organización. Dirección. Control.	Alineamiento estratégico. Objetivos participativos. Estructura orgánica. Competencias para el cargo. Estilo de dirección. Motivación a los demás. Acciones de control. Retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

En lo que respecta a la técnica de recolección de los datos, se utilizó la encuesta, sobre el instrumento aplicado fue el cuestionario; los cuales fueron confeccionados por el investigador en base a la revisión bibliográfica y el sustento teórico desarrollado; los mismos fueron validados a través del Juicio de Expertos (se anexa). Los instrumentos utilizados fueron:

- Un cuestionario para analizar el nivel de aprendizaje organizacional que caracteriza a la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- Un cuestionario para analizar el nivel del ciclo administrativo que caracteriza a la Dirección Regional de Educación de Tacna.

La fuente de información fue primaria, puesto que fue proporcionada por el personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna; el marco teórico implicó fuentes bibliográficas, escritos y medios electrónicos.

Sobre la confiabilidad de los instrumentos, se usó una Prueba Piloto de 10 trabajadores de la entidad, a los cuales se les aplicó los instrumentos, a dichos resultados se les halló el estadístico denominado

Alpha de Cronbach, de donde se obtuvo un valor de 0,835 para la variable 1 y de 0,862 para la variable 2 (ambos reportes se anexan); puesto que dichos valores fueron mayores a 0,80, ello implica que los instrumentos utilizados son adecuados (George y Mallery, 2003; p. 231).

A continuación se detalla la relación de cada ítem del instrumento con su respectiva dimensión, se tiene:

Tabla 1

Relación ítem – indicador - dimensión de la variable “Aprendizaje organizacional”

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje individual	Comparte conocimiento	01, 02
		Busca mejorar su conocimiento	03, 04
	Aprendizaje grupal	Abiertos al diálogo	05, 07
		Trabajo en equipo	06, 08
	Aprendizaje organizativo	Servicio al ciudadano	09, 10
		Difusión de mejores prácticas	11, 12
	Aprendizaje interorganizativo	Cooperación	
		interinstitucional	13, 14
		Capacitación externa al personal	15, 16

Fuente: Cuestionario de “Aprendizaje organizacional”

Tabla 2

Relación ítem – indicador - dimensión de la variable “Ciclo administrativo”

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Ciclo administrativo	Planificación	Alineamiento estratégico	01, 02
		Objetivos participativos	03, 04
	Organización	Estructura orgánica	05, 08
		Competencias para el cargo	06, 07
	Dirección	Estilo de dirección	09, 10
		Motivación a los demás	11, 12
	Control	Acciones de control	13, 14
		Retroalimentación	15, 16

Fuente: Cuestionario de “Ciclo administrativo”

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En lo que respecta al procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 24,0 en español, y para el análisis de los resultados se usaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias, para desarrollar el conteo de las respuestas, las cuales se lograron agrupar en tres niveles de igual amplitud: Bajo (1,00 – 2,33), regular (2,34 – 3,66) y alto (3,67 – 5,00), para cada dimensión.
- Diagrama de barras, para graficar las respuestas obtenidas, las cuales se agruparon en niveles para cada dimensión.

- Coeficiente de correlación Rho de Spearman, puesto que se tratan de variables cualitativas, se utilizó un estadístico no paramétrico para efectuar el contraste de las hipótesis planteadas, cuyo valor se analiza en base a los siguientes rangos (Hernández y otros, 2014):

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández y otros, 2014

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

Se destaca la Teoría de Taylor, plasmada en la administración científica cuyo principal objetivo es “Aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano” (Taylor, 1997:84), logrando ofrecer alternativas de organización de actividades laborales buscando alcanzar la eficiencia del recurso humano; sustentado en: la disminución de los costos de producción, el incremento salarial y el buen clima laboral en la entidad.

Esta teoría se caracteriza además porque la autoridad era patriarcal (jefe – obrero) legitimada mediante un contrato laboral, las decisiones se toman de forma centralizada, se fomenta la iniciativa de los obreros; además se logró promover el aumento de las obligaciones de los propietarios hacia el personal y la organización; en este tipo de entidades, el proceso de aprendizaje organizacional aparece al momento de capacitar al trabajador en términos de dominio de la tecnología de la época.

Nonaka y Takeuchi (1999), al respecto señalan que el conocimiento se genera a partir de las habilidades creativas y experiencias cotidianas de los trabajadores, donde no se tiene el conocimiento absoluto sino que aporta elementos para el desarrollo colectivo; siendo la labor de los directivos “capturar” ese conocimiento, que permita aumentar la productividad del personal en base a propuestas de innovación tecnológica.

Coriat (2000, p. 3) describe el trabajo del empresario Henry Ford utilizando los principios de la administración científica, donde logra innovar la producción a través de la línea de montaje, pero ello a la larga amenazaba la integridad física y nerviosa del personal, además de impedir el proceso de socialización, que resulta necesaria para la espiral de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999), generando por tanto un conocimiento de carácter individual y no colectivo como se da en las actuales organizaciones (que pertenece a la entidad).

El trabajo desarrollado por Mayo (1972) contradice las ideas de la teoría clásica propuestas por Taylor (1997), puesto que el personal ya no es visto como una “máquina” que solamente obedece, más bien ahora sus ideas y experiencias influyen en su desempeño laboral; por tanto, aparece

el factor psicológico como un aspecto clave que afecta el nivel de productividad, permanencia, sentido de pertenencia, espíritu de cooperación, relaciones armoniosas, otros; ello permitió mejorar el aprendizaje organizacional, logrando que la capacitación se convierta en una guía para los demás.

Respecto a la teoría de la burocracia se centra en la estructura organizacional en términos de ejercicio de autoridad y dominación; siendo desarrollada por el sociólogo alemán Weber (1992), que establece la dominación legal legitimada por las normas de la institución, delimitado por los cargos jefaturales y subordinados de la estructura, se refleja el ejercicio de la autoridad (Weber, 1992); donde el aprendizaje organizacional se representa a través de una práctica continua de los procedimientos a desarrollar dentro de las entidades, buscando la especialización, por tanto, la burocracia está más interesada en la generación de conocimiento para seguir con la “rigidez” de la estructura, en lugar de ofrecer nuevas formas de dominación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 RESULTADOS

Este capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis; luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se obtuvieron los siguientes resultados.

5.1.1 Variable “Aprendizaje organizacional”

Tabla 3

Aprendizaje individual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	15,4	15,4	15,4
Regular	44	84,6	84,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Aprendizaje organizacional”

Interpretación

En la Tabla 4 se tienen los resultados de la dimensión “Aprendizaje individual”, de donde se encontró que gran cantidad del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que su nivel de aprendizaje individual es regular, y solo algunos que es de nivel bajo; lo cual implica que el personal de la entidad reconoce que no todos se caracterizan por compartir la información pública con los demás compañeros, lo cual afecta al fortalecimiento de las capacidades conducentes a lograr potencialmente aportar en la mejora del servicio.

Tabla 4*Aprendizaje individual (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
El personal de la DRE Tacna tiene acceso a toda la información que genera la entidad que le permita generar conocimiento.	Nunca	3	5,8
	Rara vez	31	59,6
	Pocas veces	13	25,0
	Con frecuencia	5	9,6
	Siempre	0	0,0
El personal de la DRE Tacna se caracteriza por compartir su conocimiento con los demás compañeros de trabajo.	Nunca	2	3,8
	Rara vez	11	21,2
	Pocas veces	32	61,5
	Con frecuencia	7	13,5
	Siempre	0	0,0
El personal de la DRE Tacna se caracteriza por lograr identificar los conocimientos que necesitan para mejorar su labor.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	4	7,7
	Pocas veces	9	17,3
	Con frecuencia	36	69,2
	Siempre	3	5,8
La DRE Tacna buscar aumentar la responsabilidad del personal para que cada uno busque mejorar sus conocimientos.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	7	13,5
	Pocas veces	32	61,5
	Con frecuencia	12	23,1
	Siempre	1	1,9

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 4 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado por el personal es que en la entidad se busca aumentar la responsabilidad laboral para que cada uno

busque mejorar sus conocimientos (Indicador: Busca mejorar su conocimiento), siendo lo focalizado a mejorar que el personal de la entidad logre tener acceso frecuente a toda la información que genera la DRE Tacna que le permita generar conocimiento (Indicador: Comparte conocimiento).

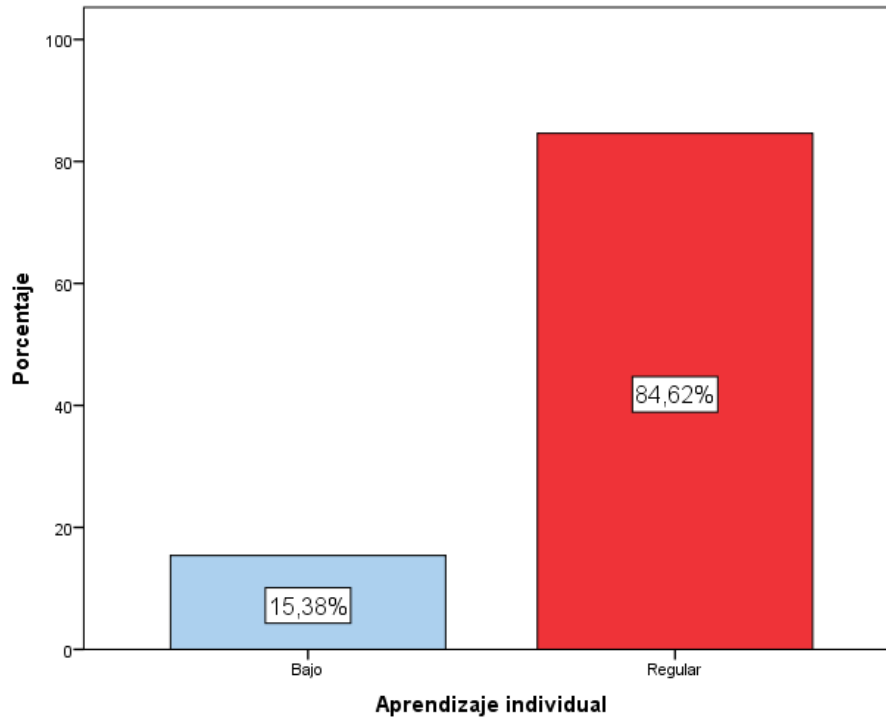


Figura 3. Aprendizaje individual

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Tabla 5*Aprendizaje grupal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,9	1,9	1,9
Regular	50	96,2	96,2	98,1
Alto	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 6 se tienen los resultados de la dimensión "Aprendizaje grupal", de donde se encontró que gran cantidad del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que su nivel de aprendizaje grupal es regular, solo uno que es de nivel bajo y solo uno que es de nivel alto; lo cual implica que el personal de la entidad reconoce que no se logra trabajar en equipo en las área de trabajo, y ello se podría deber al estilo de liderazgo del funcionario a cargo de la oficina, que no logra motivar la participación del personal a cargo en la búsqueda de mejores estrategias para cumplir con las funciones encargadas al área.

Tabla 6*Aprendizaje grupal (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
Las áreas de trabajo buscan compartir su conocimiento y experiencias a través del diálogo.	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	6	11,5%
	Pocas veces	23	44,2%
	Con frecuencia	21	40,4%
	Siempre	2	3,8%
La DRE Tacna se caracteriza por buscar trabajar en equipo.	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	2	3,8%
	Pocas veces	18	34,6%
	Con frecuencia	29	55,8%
	Siempre	3	5,8%
En la DRE Tacna los trabajadores están abiertos a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	2	3,8%
	Pocas veces	14	26,9%
	Con frecuencia	31	59,6%
	Siempre	5	9,6%
En la DRE Tacna se incentiva al personal a que cuestione las formas de trabajo.	Nunca	4	7,7%
	Rara vez	26	50,0%
	Pocas veces	19	36,5%
	Con frecuencia	3	5,8%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 7 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado es que los trabajadores están abiertos a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar (Indicador: Abiertos al diálogo), siendo lo focalizado a mejorar que en la entidad se

debería incentivar al personal a que cuestione con mayor frecuencia las formas de trabajo (Indicador: Trabajo en equipo).

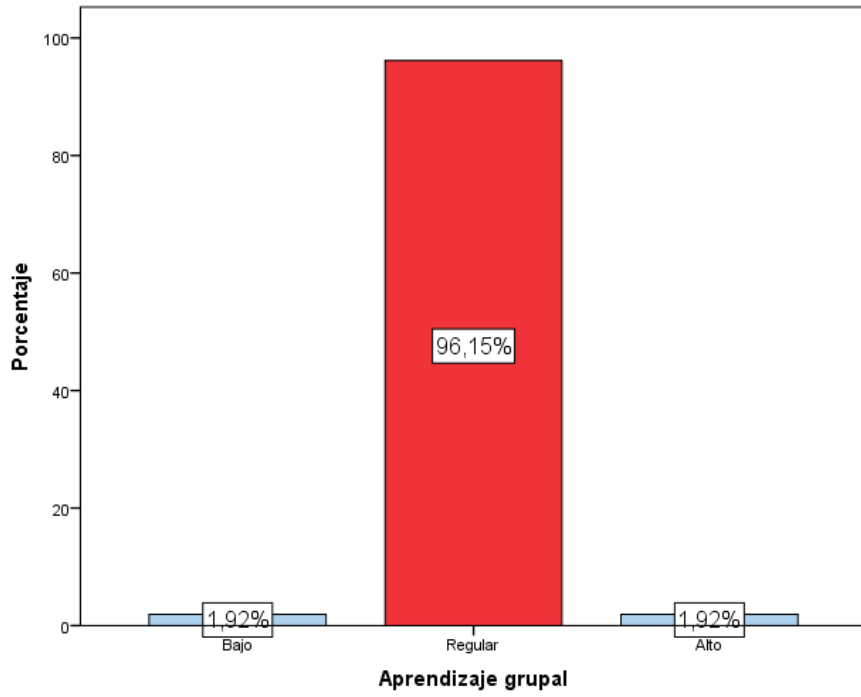


Figura 4. Aprendizaje grupal

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Tabla 7*Aprendizaje organizativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	16	30,8	30,8	30,8
Regular	36	69,2	69,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 7 se tienen los resultados de la dimensión "Aprendizaje organizativo", de donde se encontró que más de la mitad del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que su nivel de aprendizaje organizativo es regular, y la tercera parte que es de nivel bajo; lo cual implica que el personal de la entidad considera que no se dan reuniones frecuentes donde se expongan los avances de acuerdo a los objetivos planteados, se informe sobre las gestiones efectuadas en las diferentes instancias de gobierno para atender las demandas sociales y de la comunidad educativa, lo cual genera que como organización no se está aprendiendo.

Tabla 8*Aprendizaje organizativo (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
La DRE Tacna es una entidad en donde se motiva al personal a utilizar los recursos tecnológicos afín de compartir el conocimiento.	Nunca	2	3,8
	Rara vez	9	17,3
	Pocas veces	28	53,8
	Con frecuencia	13	25,0
	Siempre	0	0,0
La DRE Tacna se caracteriza por recoger con frecuencia los aportes del personal con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.	Nunca	1	1,9
	Rara vez	12	23,1
	Pocas veces	22	42,3
	Con frecuencia	15	28,8
	Siempre	2	3,8
En la DRE Tacna se desarrollan reuniones con frecuencia para informar de los avances en la consecución de los objetivos institucionales.	Nunca	6	11,5
	Rara vez	31	59,6
	Pocas veces	13	25,0
	Con frecuencia	2	3,8
	Siempre	0	0,0
En la DRE Tacna se busca difundir las mejoras prácticas de las áreas que permita mejorar la forma de desarrollar las funciones encargadas.	Nunca	1	1,9
	Rara vez	11	21,2
	Pocas veces	30	57,7
	Con frecuencia	10	19,2
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 8 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado es que los directivos de la entidad buscan recoger los aportes del personal con la finalidad de proporcionar un mejor servicio (Indicador: Servicio al ciudadano), siendo

lo focalizado a mejorar que en la entidad se desarrollan reuniones con frecuencia para informar de los avances en la consecución de los objetivos institucionales (Indicador: Difusión de mejores prácticas).

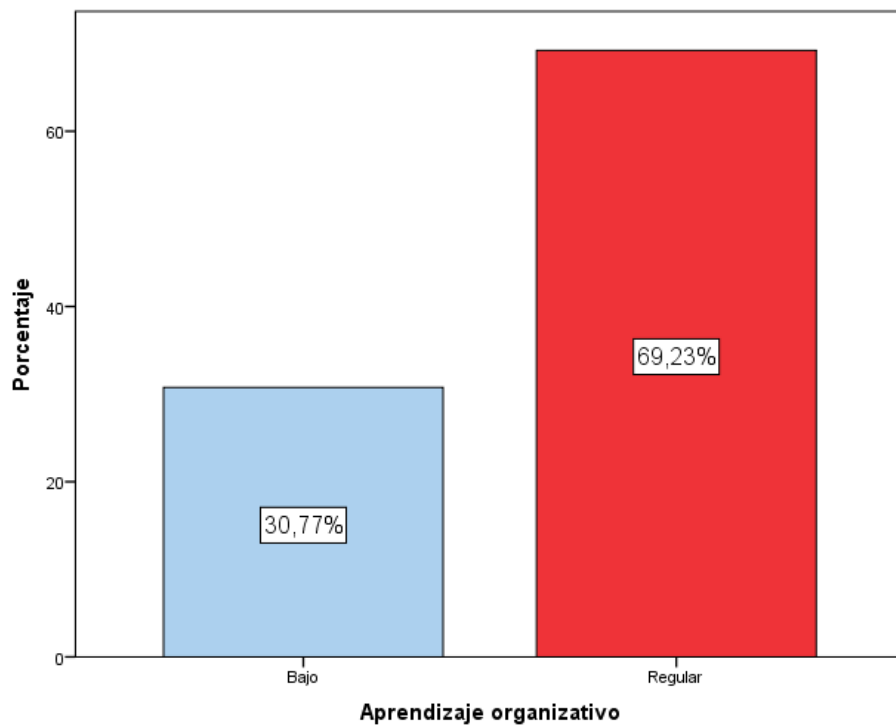


Figura 5. Aprendizaje organizativo

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Tabla 9*Aprendizaje interorganizativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	25	48,1	48,1	48,1
Regular	27	51,9	51,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 9 se tienen los resultados de la dimensión "Aprendizaje interorganizativo", de donde se encontró que un poco más de la mitad del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que su nivel de aprendizaje interorganizativo es regular, y casi la mitad que es de nivel bajo; lo cual implica que el personal considera que la entidad debería promover alianzas estratégicas con sus pares en otras regiones para que de forma conjunta se analicen e implementen estrategias de intervención educativa, además de promover reuniones con las universidades que permita atender el desfase de conocimiento existente en los estudiantes cuando egresan del nivel básico y empiezan su etapa universitaria, un mayor acercamiento a las empresas privadas de la región para que colaboren en la disminución de las brechas educativas, otros.

Tabla 10*Aprendizaje interorganizativo (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
El personal de la DRE Tacna con frecuencia participa en eventos donde se logra compartir el conocimiento con otras organizaciones.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	9	17,3
	Pocas veces	25	48,1
	Con frecuencia	14	26,9
	Siempre	4	7,7
La DRE Tacna se caracteriza por promover la colaboración y cooperación con otras Direcciones Regionales de Educación o UGEL de otras regiones.	Nunca	4	7,7
	Rara vez	29	55,8
	Pocas veces	18	34,6
	Con frecuencia	1	1,9
En la DRE Tacna se impulsa la firma de convenios con entidades que den capacitación al personal de la entidad.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	20	38,5
	Pocas veces	21	40,4
	Con frecuencia	10	19,2
En la DRE Tacna se dan facilidades para que profesionales dicten charlas en la entidad sobre temas especializados.	Nunca	3	5,8
	Rara vez	29	55,8
	Pocas veces	14	26,9
	Con frecuencia	6	11,5
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 10 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado es que el personal de la entidad con frecuencia participa en eventos donde se logra compartir el

conocimiento con otras organizaciones (Indicador: Cooperación interinstitucional), siendo lo focalizado a mejorar que la DRE Tacna debería impulsar con frecuencia que profesionales dicten charlas en la entidad sobre temas especializados afines a las funciones educativas y de gestión (Indicador: Capacitación externa al personal).

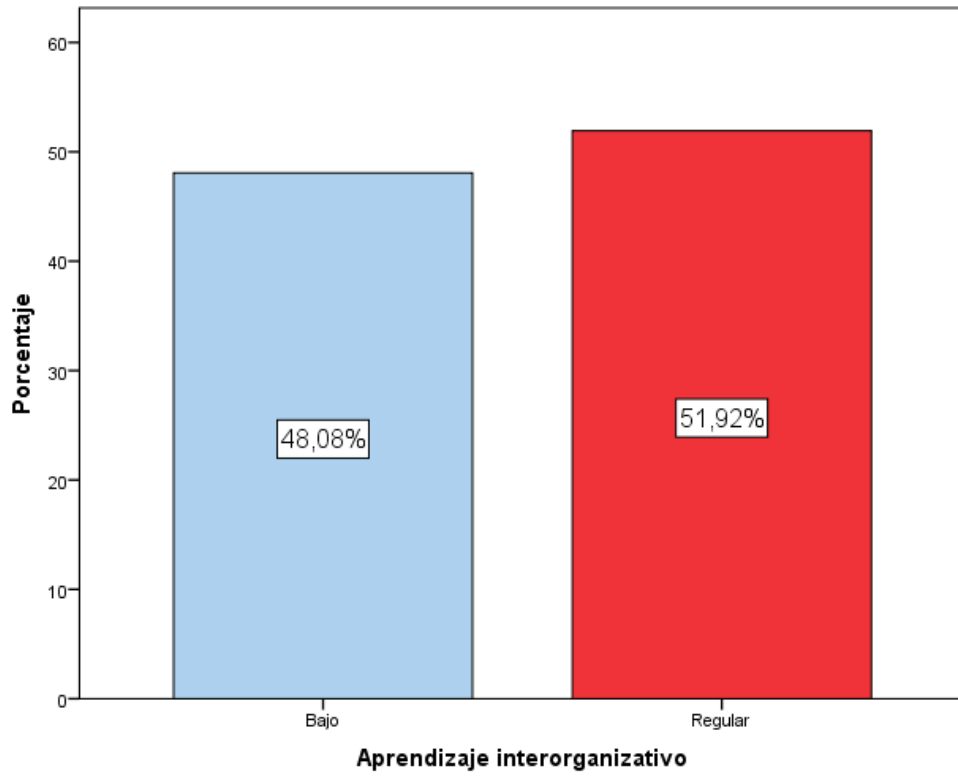


Figura 6. Aprendizaje intraorganizativo

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Tabla 11*Aprendizaje organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	15,4	15,4	15,4
Regular	44	84,6	84,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 11, después de efectuar el análisis por dimensión, se procede a describir los resultados de la variable "Aprendizaje organizacional", de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que su nivel de aprendizaje organizacional es regular, y solo algunos que es de nivel bajo; lo cual implica que el personal considera que los constantes cambios que existen en los cargos directivos de la entidad están generando que con frecuencia varíe la priorización de objetivos a alcanzar, el estilo de trabajo, el clima laboral, otros, lo cual afecta de forma significativa en el aprendizaje de los errores y mejorar, puesto que los nuevos funcionarios buscan empezar otra vez, generando insatisfacción y poco compromiso del personal estable.

Tabla 12*Aprendizaje organizacional (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Aprendizaje individual	Bajo	8	15,4
	Regular	44	84,6
	Alto	0	0,0
Aprendizaje grupal	Bajo	1	1,9
	Regular	50	96,2
	Alto	1	1,9
Aprendizaje organizativo	Bajo	16	30,8
	Regular	36	69,2
	Alto	0	0,0
Aprendizaje interorganizativo	Bajo	25	48,1
	Regular	27	51,9
	Alto	0	0,0

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

Interpretación

En la Tabla 12 se efectúa una comparación del comportamiento descriptivo de las dimensiones analizadas, de donde se encontró que lo más destacada fue el "Aprendizaje grupal" que implica que el personal está predispuesto a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar y entablar un diálogo donde se analice la problemática institucional conducente a aportar acciones a seguir para dar un mejor servicio, siendo la dimensión focalizada a mejorar el "Aprendizaje interorganizativo" que

implica que deben lograrse aliados institucionales estratégicos que permitan fortalecer las capacidades del personal de la entidad, ya sean públicos o privados involucrados en la formación educativa de la persona en sus distintas etapas de crecimiento.

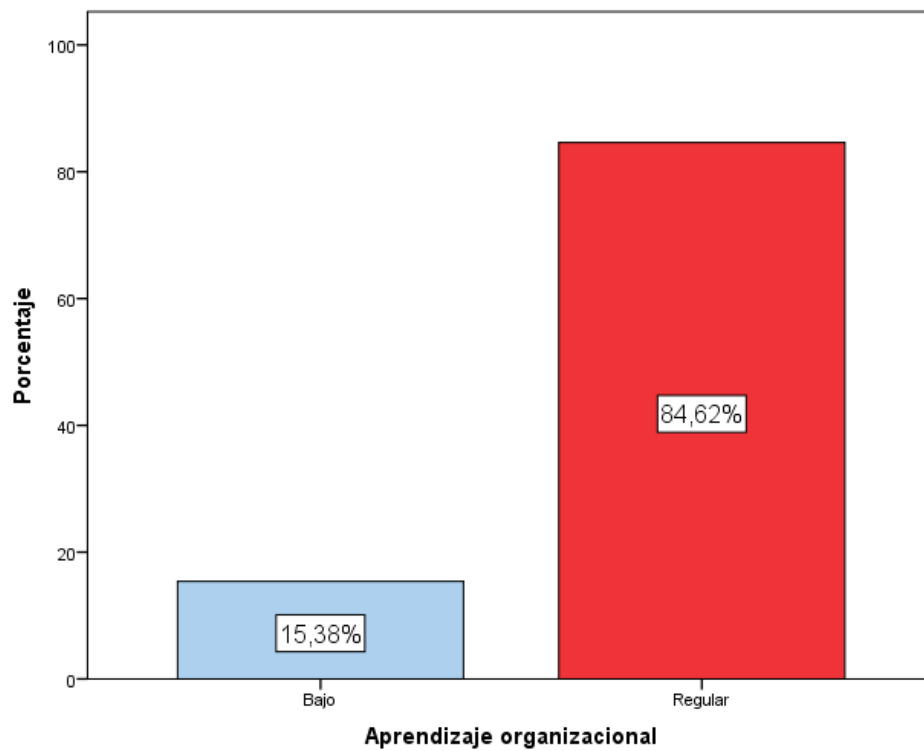


Figura 7. Aprendizaje organizacional

Fuente: Cuestionario de "Aprendizaje organizacional"

5.1.2 Variable “Ciclo administrativo”

Tabla 13

Planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	48	92,3	92,3	92,3
Alto	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Ciclo administrativo”

Interpretación

En la Tabla 13 se tienen los resultados de la dimensión “Planificación”, de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna consideran que el nivel de planificación de las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo es regular, y muy pocos que es de nivel alto; lo cual implica que el personal destaca que la entidad cuenta con su plan operativo referente a las acciones a desarrollar durante el periodo anual, pero que no se cuenta con un plan estratégico institucional actualizado donde se prioricen las estrategias y acciones estratégicas a priorizar para disminuir las brechas educativas regionales.

Tabla 14*Planificación (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
Conozco adecuadamente el alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
	Pocas veces	3	5,8
	Con frecuencia	38	73,1
	Siempre	11	21,2
Las decisiones de la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	13	25,0
	Pocas veces	25	48,1
	Con frecuencia	13	25,0
	Siempre	1	1,9
El proceso de planificación se desarrolla de forma participativa.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	29	55,8
	Pocas veces	9	17,3
	Con frecuencia	14	26,9
	Siempre	0	0,0
Cada área de trabajo considera los objetivos anuales para priorizar las actividades a desarrollar.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
	Pocas veces	6	11,5
	Con frecuencia	41	78,8
	Siempre	5	9,6

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 14 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado fue que el personal señala que conoce adecuadamente el alineamiento estratégico de la entidad, es decir la visión, misión y objetivos estratégicos (Indicador: Alineamiento

estratégico), siendo lo focalizado a mejorar que si se van a desarrollar acciones de planificación, están deben desarrollarse con la participación de todas las áreas y principalmente los funcionarios en todas sus etapas (Indicador: Objetivos participativos).

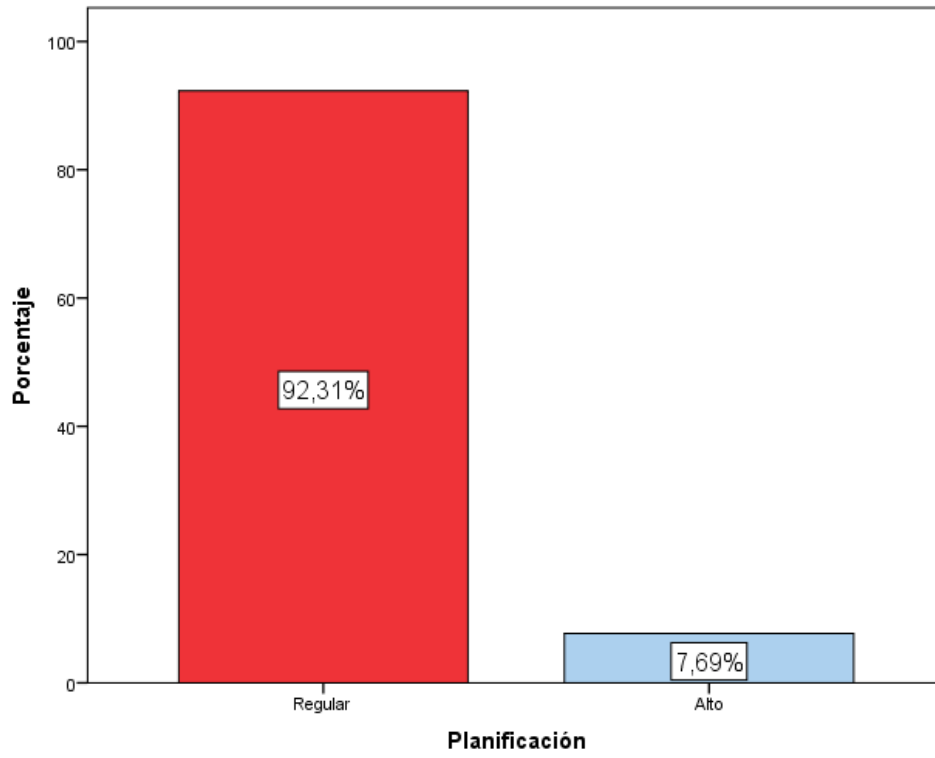


Figura 8. Planificación

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Tabla 15*Organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	40	76,9	76,9	76,9
Alto	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 15 se tienen los resultados de la dimensión "Organización", de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna consideran que el nivel de organización de las funciones y tareas es regular, y pocos que es de nivel alto; lo cual implica que el personal considera que se cuenta con una estructura organizativa alineada a los estándares que señala el Ministerio de Educación, donde las funciones ya están claramente definidas.

Tabla 16*Organización (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
Conozco la estructura orgánica de la DRE Tacna, y sus principales funciones.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
El nivel de comunicación organizacional es adecuado.	Pocas veces	0	0,0
	Con frecuencia	35	67,3
	Siempre	17	32,7
	Nunca	0	0,0
	Rara vez	10	19,2
El personal cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	Pocas veces	28	53,8
	Con frecuencia	14	26,9
	Siempre	0	0,0
	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
La distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	Pocas veces	17	32,7
	Con frecuencia	33	63,5
	Siempre	2	3,8
	Nunca	0	0,0
	Rara vez	1	1,9
	Pocas veces	28	53,8
	Con frecuencia	23	44,2
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 16 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado fue que el personal conoce la estructura de la DRE Tacna y las funciones que se le han transferido para lograr atender la demanda educativa regional (Indicador: Estructura

organizativa), siendo lo focalizado a mejorar que entre el personal debería existir una mayor interacción y comunicación entre las diversas áreas de la entidad que permita estar informado de los avances y predispuestos a los aportes (Indicador: Competencias para el cargo).

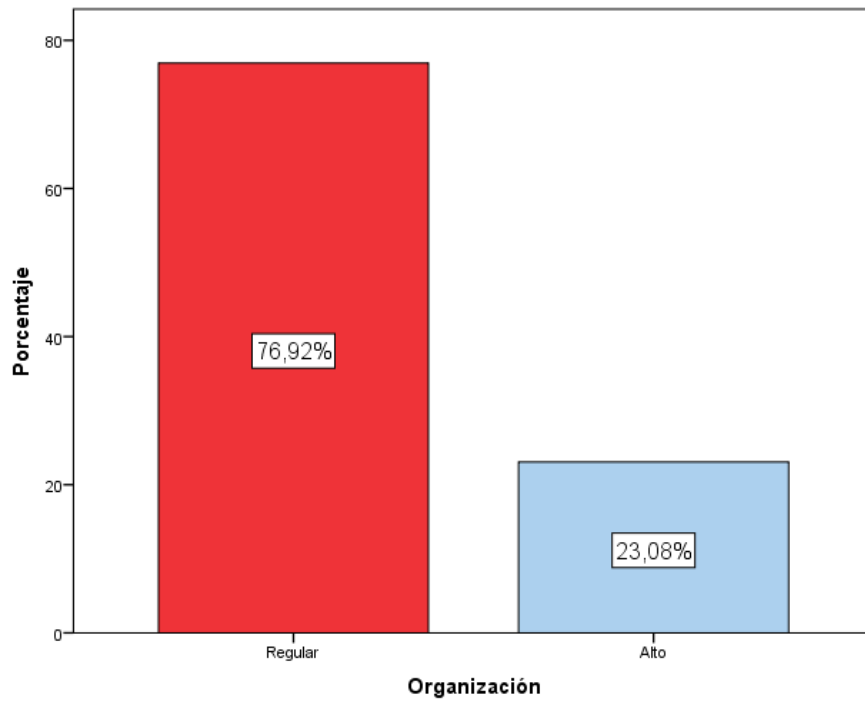


Figura 9. Organización

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Tabla 17*Dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	41	78,8	78,8	78,8
Alto	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 17 se tienen los resultados de la dimensión "Dirección", de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna consideran que el nivel de dirección e influencia en los demás es regular, y algunos que es de nivel alto; lo cual implica que el personal considera que la actual gestión busca implementar los lineamientos a seguir priorizados por las instancias superiores como el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional de Tacna, pero es necesario reforzar la labor de equipo de las diferentes áreas.

Tabla 18*Dirección (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
El estilo de dirección de los funcionarios es participativo.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	4	7,7
	Pocas veces	17	32,7
	Con frecuencia	29	55,8
	Siempre	2	3,8
Mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
	Pocas veces	16	30,8
	Con frecuencia	28	53,8
	Siempre	8	15,4
Existe una adecuada motivación laboral de parte de los directivos.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	3	5,8
	Pocas veces	16	30,8
	Con frecuencia	27	51,9
	Siempre	6	11,5
Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	8	15,4
	Pocas veces	30	57,7
	Con frecuencia	14	26,9
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 18 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado fue que el personal considera que sus puntos de vista son tomados en cuenta por parte de sus superiores (Indicador: Estilo de dirección), siendo lo focalizado a mejorar

que debería fortalecerse el nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas (Indicador: Motivación a los demás).

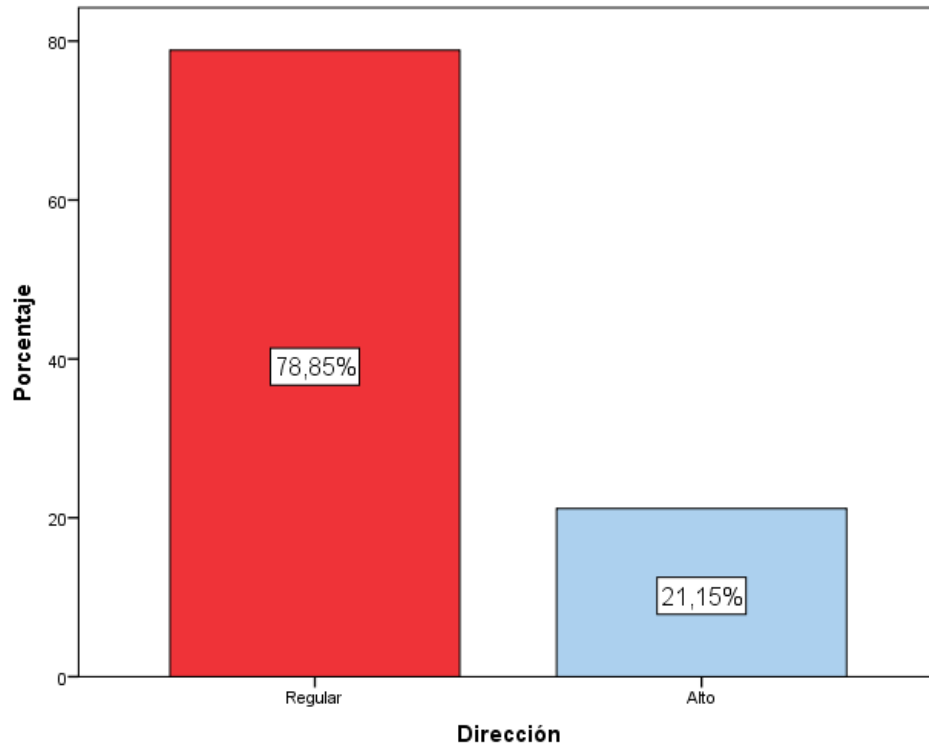


Figura 10. Dirección

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Tabla 19*Control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	41	78,8	78,8	78,8
Alto	11	21,2	21,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 19 se tienen los resultados de la dimensión "Control", de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna consideran que el nivel de control y monitoreo de los objetivos y metas trazadas es regular, y solo algunos que es de nivel alto; lo cual implica que el personal considera que el nivel de seguimiento al logro de los objetivos e indicadores de gestión debería ser más frecuente que permita adoptar medidas correctivas oportunas.

Tabla 20*Control (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
Se prioriza la implementación de las acciones de control sobre los avances esperados.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
	Pocas veces	11	21,2
	Con frecuencia	33	63,5
	Siempre	8	15,4
Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	5	9,6
	Pocas veces	22	42,3
	Con frecuencia	19	36,5
	Siempre	6	11,5
Los directivos se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	0	0,0
	Pocas veces	13	25,0
	Con frecuencia	33	63,5
	Siempre	6	11,5
Los directivos se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.	Nunca	0	0,0
	Rara vez	11	21,2
	Pocas veces	22	42,3
	Con frecuencia	17	32,7
	Siempre	2	3,8

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 20 se efectúa el análisis por pregunta, de donde se encontró que el aspecto más destacado fue que el personal considera que se está empezando a implementar acciones de control sobre los avances esperados (Indicador: Acciones de control), siendo lo focalizado

a mejorar que se debería impulsar que los funcionarios deberían brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a las funciones encargadas al personal (Indicador: Retroalimentación).

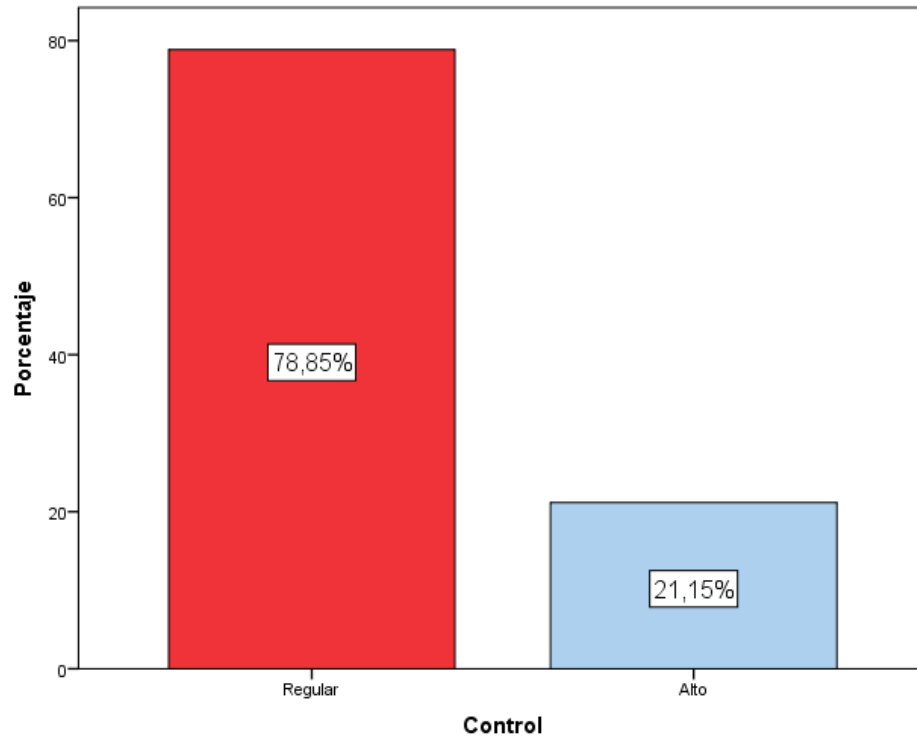


Figura 11. Control

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Tabla 21*Ciclo administrativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	43	82,7	82,7	82,7
Alto	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 21, después de efectuar el análisis por dimensión, se procede a describir los resultados de la variable "Ciclo administrativo", de donde se encontró que la gran mayoría del personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna señala que el nivel de gestión del ciclo administrativo es regular, y algunos que es de nivel alto; lo cual implica que el personal considera que la actual gestión está buscando fortalecer las etapas de planificación, organización, dirección y control, que ha permitido que en el año 2016 la región de Tacna cuente con los mejores indicadores nacionales de estudiantes con niveles aceptables de comprensión lectora y razonamiento matemático; pero a pesar de ello, existen actividades importantes que atender como la brecha existente entre la enseñanza pública y privada, y la otorgada en la zona urbana y la rural.

Tabla 22*Ciclo administrativo (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Planificación	Bajo	0	0,0
	Regular	48	92,3
	Alto	4	7,7
Organización	Bajo	0	0,0
	Regular	40	76,9
	Alto	12	23,1
Dirección	Bajo	0	0,0
	Regular	41	78,8
	Alto	11	21,2
Control	Bajo	0	0,0
	Regular	41	78,8
	Alto	11	21,2

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

Interpretación

En la Tabla 22 se efectúa una comparación del comportamiento descriptivo de las dimensiones analizadas, de donde se encontró que lo más destacada fue la "Organización" que implica que el personal conoce sus funciones y la estructura organizativa, siendo la dimensión focalizada a mejorar la "Planificación" puesto que es prioritario actualizar el plan estratégico de la entidad, donde se plasmen los objetivos y acciones estratégicas, precisando los indicadores a lograr y sus responsables.

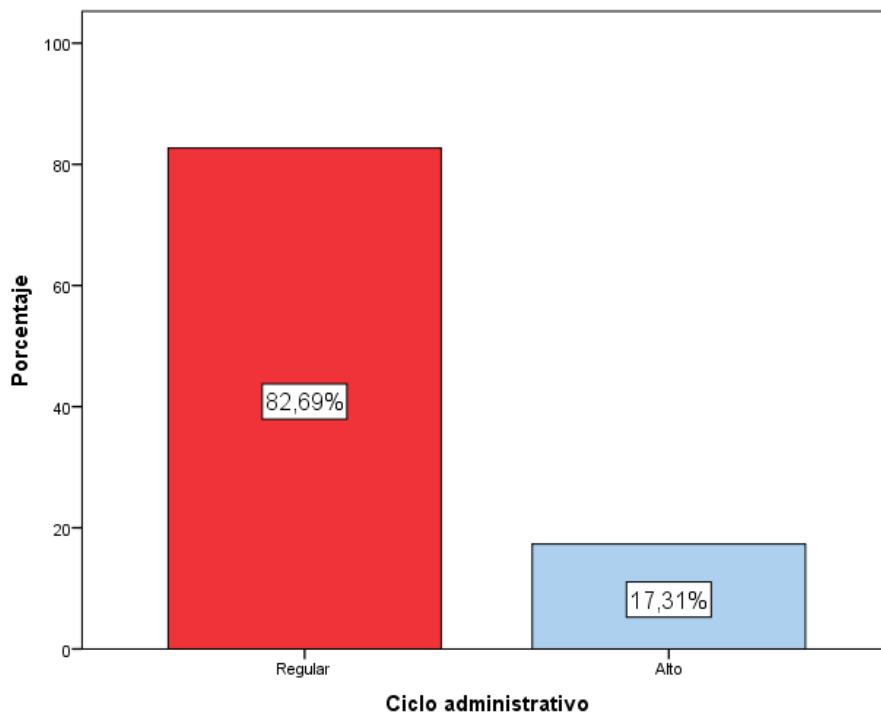


Figura 12. Ciclo administrativo

Fuente: Cuestionario de "Ciclo administrativo"

5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

5.2.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica es:

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación entre positiva y significativa el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

Para el contraste de la presente hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 23

Contraste de la hipótesis específica n° 01

			Aprendizaje individual	Ciclo administrativo
Rho de Spearman	Aprendizaje individual	Coeficiente de correlación	1,000	0,562
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	52	52
Ciclo administrativo	Ciclo administrativo	Coeficiente de correlación	0,562	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	52	52

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,562 (valor de $p = 0,000$), puesto que el valor de p resulta ser inferior al 5% de significancia, ello permite concluir que existe relación positiva considerable entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

b) La segunda hipótesis específica es:

H_0 : No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H_1 : Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

Para el contraste de la presente hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 24*Contraste de la hipótesis específica n° 02*

			Aprendizaje grupal	Ciclo administrativo
Rho de Spearman	Aprendizaje grupal	Coefficiente de correlación	1,000	0,478
		Sig. (bilateral)	.	0,012
		N	52	52
Ciclo administrativo	Ciclo administrativo	Coefficiente de correlación	0,478	1,000
		Sig. (bilateral)	0,012	.
		N	52	52

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,478 (valor de $p = 0,012$), puesto que el valor de p resulta ser inferior al 5 % de significancia, ello permite concluir que existe relación positiva y media entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

c) La tercera hipótesis específica es:

H_0 : No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

Para el contraste de la presente hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 25

Contraste de la hipótesis específica n° 03

			Aprendizaje organizativo	Ciclo administrativo
Rho de Spearman	Aprendizaje organizativo	Coeficiente de correlación	1,000	0,504
		Sig. (bilateral)	.	0,007
		N	52	52
	Ciclo administrativo	Coeficiente de correlación	0,504	1,000
		Sig. (bilateral)	0,007	.
		N	52	52

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,504 (valor de $p = 0,007$), puesto que el valor de p resulta ser menor al 5 % de significancia, ello permite concluir que existe relación positiva considerable entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

d) La cuarta hipótesis específica es:

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

Para el contraste de la presente hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 26

Contraste de la hipótesis específica n° 04

			Aprendizaje interorganizativo	Ciclo administrativo
Rho de Spearman	Aprendizaje interorganizativo	Coeficiente de correlación	1,000	0,081
		Sig. (bilateral)	.	0,380
		N	52	52
	Ciclo administrativo	Coeficiente de correlación	0,081	1,000
		Sig. (bilateral)	0,380	.
		N	52	52

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,081 (valor de $p = 0,380$), puesto que el valor de p resulta ser mayor al 5 % de significancia, ello permite concluir que no existe relación entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

5.2.2 Contraste de las hipótesis general

La hipótesis general precisa que:

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

H_1 : Existe relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

Para el contraste de la presente hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 27*Contraste de la hipótesis general*

			Aprendizaje organizacional	Ciclo administrativo
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,420
		Sig. (bilateral)	.	0,039
		N	52	52
	Ciclo administrativo	Coeficiente de correlación	0,420	1,000
		Sig. (bilateral)	0,039	.
		N	52	52

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,420 (valor de $p = 0,039$), puesto que el valor de p resulta ser menor al 5 % de significancia, ello permite concluir que existe relación positiva media entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Después de efectuar el análisis de los resultados de cada una de las dimensiones de ambas variables de estudio, se encontró que existe una relación positiva media (valor de Rho = 0,420 y valor de p = 0,039) entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo cual implica que en dicha entidad a medida que pasan las diferentes gestiones regionales, se está logrando aprender en no seguir cometiendo los mismos errores, los cuales sirven de experiencia para que en las siguientes oportunidades se hagan las cosas de mejor manera en cada uno de los aspectos relacionados con el planificar, organizar, dirigir y controlar; permitiendo por tanto, buscar proporcionar una mejor servicio a la ciudadanía.

Dichos resultados tienen afinidad con los encontrados por Encinas (2014) en su trabajo "Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México", quien concluye que los trabajadores públicos consideran que las entidades del estado presentan una incipiente

orientación hacia el aprendizaje organizacional, señalando varias áreas de oportunidad para gestionar el aprendizaje; siendo las principales barreras al aprendizaje la estructura organizativa, la falta de tecnología de punta, una baja capacitación, y no se cuenta con sistemas de recompensas y estímulos, otros.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva y media ($Rho = 0,420$ y $p = 0,039$) entre el aprendizaje organizacional y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo que significa que fortaleciendo las formas de aprendizajes en la entidad mencionada, permitirá que los procesos de gestión administrativa sean más funcionales y por tanto, se podrán solucionar los inconvenientes de atención a la población educativa.
2. Existe una relación positiva y considerable ($Rho = 0,562$ y $p = 0,000$) entre el aprendizaje individual y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo que implica que se debe capacitar al personal con la finalidad de mejorar el desempeño en las funciones de su desempeño, lo que repercutirá en el mejoramiento del ciclo administrativo de la institución.
3. Existe una relación positiva y media entre el aprendizaje grupal y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo que significa que se debe priorizar un trabajo en equipo

de todos los colaboradores de la entidad, cuya labor resultará más consistente y beneficiosa, permitiendo alcanzar mejores procesos para el logro de los objetivos y metas institucionales; todo ello, en función a lo que se planifica en el proyecto de desarrollo institucional.

4. Existe una relación positiva y considerable entre el aprendizaje organizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo cual implica que el priorizar el aprender la forma de trabajar de las diversas gestiones que se les designa la responsabilidad de estar a cargo de la entidad regional, permitiría ir aprendiendo a gestionar mejor los procesos de planificación, organización, dirección y control que se desarrollan.

5. No existe relación entre el aprendizaje interorganizativo y el ciclo administrativo en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016; lo cual implica que si se lograra mejorar el nivel de interrelación con otras organizaciones públicas y privadas a través de convenios que permitan fortalecer el logro de los indicadores educativos regionales, ello no afectaría en el desarrollo del ciclo administrativo.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar el nivel de aprendizaje organizacional se deben centrar los esfuerzo en la mejora del aprendizaje interorganizativo, en lo referente a desarrollar una relación más fluida con otras entidades, a través de convenios que permitan dar un servicio más integral al estudiante, como por ejemplo con la Dirección Regional de Salud, en lo que respecta a contar con niños sanos y bien alimentados, o con los gobiernos locales que permitan dar un servicio de seguridad en los exteriores de las instituciones educativas, otros.
2. Se sugiere a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar la dimensión “Aprendizaje individual” debe proporcionar un acceso frecuente a toda la información que genera la entidad que le permita generar conocimiento a cada uno de los trabajadores interesados en fortalecer su desempeño laboral.
3. Se sugiere a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar la dimensión “Aprendizaje grupal” se

debería desarrollar el incentivar al personal a que cuestione con mayor frecuencia las formas de trabajo tradicionales que se desarrollan en la entidad, ello permitiría proponer mejoras en los servicios a la población educativa.

4. Se sugiere a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar la dimensión “Aprendizaje organizativo” se deberían desarrollar reuniones con frecuencia para informar de los avances en la consecución de los objetivos institucionales, ello permitirá un mayor involucramiento del personal a través de aportes conducente a buscar dar un mejor servicio educativo.

5. Se sugiere a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar la dimensión “Aprendizaje interorganizativo” se deberían desarrollar eventos internos donde se logre invitar a profesionales que dicten charlas sobre temas especializados afines a las funciones educativas y de gestión, que permitan implementar mejoras en las estrategias regionales de la gestión educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbaiza Fermini, Lydia (2002). *Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales.*

<http://www.esan.edu.pe/PAGINAS/PDF/efArbaiza.pdf>

Argyris, C. (2003), *Cómo vencer las barreras organizativas.* México. Editorial McGraw-Hill.

Brunet, Luc. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Chile: Editorial Trilla.

Chiavenato, I. (2007). *Iniciación a la planificación y el control de la producción.* Editorial McGraw-Hill. III Edición.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Coriat, B. (2000). *El taller y el cronometro. Ensayo sobre taylorismo, el fordismo y la producción en masas.* México: Siglo XXI.

Cuesta, A. (2001). *La organización que aprende. Gestión de recursos humanos.* Folleto. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana (Cuba).

- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill. IX Edición. PP 734.
- Encinas, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el estado de Sonora, México; docente de la Universidad de Sonora (México); <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000436>
- Garvin, D. (2000). *Crear una organización que aprende en gestión del conocimiento*. Harvard Business Review.
- Galvis, E.; González, M. y Gómez, L. (2007). *Aprendizaje organizacional y sistemas de información en la práctica: una experiencia en el consultorio jurídico de la Universidad Industrial de Santander*. Docentes de la Universidad Industrial de Santander <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/152952409-414.pdf>
- Garzón, M. (2008). *Marco teórico del aprendizaje organizacional*. Avance de tesis posdoctoral. Presentado en la Universidad de Sao Paulo (Brasil).

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon: 11.0 Update (4.^a ed.)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, P. (2006). *Administración*; México: Pearson Prentice Hall, 8 p.
- Katzenbach y Smith. (2005). *La disciplina de los equipos*. Harvard Business Review. Vol. 83, N° 07.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2000). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación de sistemas educativos*; México: Trillas, 24 p.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill. XIII Edición. Pág. 501.
- Martínez, B. (2001). *Análisis del clima laboral. Una herramienta de gestión imprescindible*. Bogotá (Colombia): Editorial Norma.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2001). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje organizacional. Conceptos, proceso y estrategias*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

- Pérez, G. (2003). *Observatorio ciudadano de la educación*; México: Colaboraciones libres volumen III, número 68, agosto, 147p.
- Rincón, Z. (2001). *Análisis de un modelo de aprendizaje organizacional*. Bogotá (Colombia): Editorial Norma.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Editorial Granica. Barcelona (España): III Edición.
- Taylor, F. (1997). *¿Qué es la administración científica? y principios de la administración científica*; México: limusa; en merril hanwood clásicos en administración.
- Tisnado, J. (2013). *Mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”

Estimado trabajador de la Dirección Regional de Educación de Tacna, a continuación se desarrollan algunas afirmaciones sobre su percepción del nivel de aprendizaje organizacional que caracteriza a la entidad; utilice la escala abajo mostrada para indicar, marcando con una X, la respuesta de su preferencia. Por favor, intente responder a todos los ítems, recuerde que su respuesta es individual y confidencial:

A) Nunca B) Rara vez C) Pocas veces D) Con frecuencia E) Siempre

Oficina/Área: Años en la entidad:

Sexo: Edad:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	APRENDIZAJE INDIVIDUAL					
1	El personal de la DRE Tacna tiene acceso a toda la información que genera la entidad que le permita generar conocimiento.					
2	El personal de la DRE Tacna se caracteriza por compartir su conocimiento con los demás compañeros de trabajo.					
3	El personal de la DRE Tacna se caracteriza por lograr identificar los conocimientos que necesitan para mejorar su labor.					
4	La DRE Tacna busca aumentar la responsabilidad del personal para que cada uno busque mejorar sus conocimientos.					
	APRENDIZAJE GRUPAL					
5	Las áreas de trabajo buscan compartir su conocimiento y experiencias a través del diálogo.					
6	La DRE Tacna se caracteriza por buscar trabajar en equipo.					
7	En la DRE Tacna los trabajadores están abiertos a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.					
8	En la DRE Tacna se incentiva al personal a que cuestione las formas de trabajo.					
	APRENDIZAJE ORGANIZATIVO					
9	La DRE Tacna es una entidad en donde se motiva al personal a utilizar los recursos tecnológicos afín de compartir el conocimiento.					
10	La DRE Tacna se caracteriza por recoger con frecuencia los aportes del personal con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.					
11	En la DRE Tacna se desarrollan reuniones con frecuencia para informar de los avances en la consecución de los objetivos institucionales.					

12	En la DRE Tacna se busca difundir las mejoras prácticas de las áreas que permita mejorar la forma de desarrollar las funciones encargadas.					
	APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO					
13	El personal de la DRE Tacna con frecuencia participa en eventos donde se logra compartir el conocimiento con otras organizaciones.					
14	La DRE Tacna se caracteriza por promover la colaboración y cooperación con otras Direcciones Regionales de Educación o UGEL de otras regiones.					
15	En la DRE Tacna se impulsa la firma de convenios con entidades que den capacitación al personal de la entidad.					
16	En la DRE Tacna se dan facilidades para que profesionales dicten charlas en la entidad sobre temas especializados.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado trabajador de la Dirección Regional de Educación de Tacna, a continuación se desarrollan algunas afirmaciones sobre su percepción de la gestión administrativa que caracteriza a la entidad; utilice la escala abajo mostrada para indicar, marcando con una X, la respuesta de su preferencia. Por favor, intente responder a todos los ítems, recuerde que su respuesta es individual y confidencial:

A) Nunca B) Rara vez C) Pocas veces D) Con frecuencia E) Siempre

Oficina/Área: Años en la entidad:

Sexo: Edad:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
PLANIFICACIÓN						
1	Conozco adecuadamente el alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).					
2	Las decisiones de la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.					
3	El proceso de planificación se desarrolla de forma participativa.					
4	Cada área de trabajo considera los objetivos anuales para priorizar las actividades a desarrollar.					
ORGANIZACIÓN						
5	Conozco la estructura orgánica de la DRE Tacna, y sus principales funciones.					
6	El nivel de comunicación organizacional es adecuado.					
7	El personal cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.					
8	La distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.					
DIRECCIÓN						
9	El estilo de dirección de los funcionarios es participativo.					
10	Mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.					
11	Existe una adecuada motivación laboral de parte de los directivos.					
12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.					
CONTROL						
13	Se prioriza la implementación de las acciones de control sobre los avances esperados.					
14	Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.					
15	Los directivos se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.					
16	Los directivos se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Aprendizaje organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 20/07/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “CICLO ADMINISTRATIVO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Ciclo administrativo”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 20/07/2017

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Limache Luque, Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Aprendizaje organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

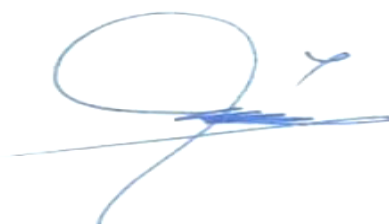
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/07/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Leonidas Limache Luque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “CICLO ADMINISTRATIVO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Limache Luque, Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Ciclo administrativo”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 21/07/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Leonidas Limache Luque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Aprendizaje organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

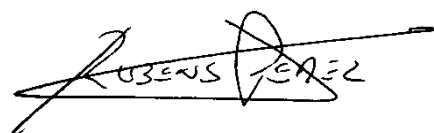
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/07/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO “CICLO ADMINISTRATIVO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Ciclo administrativo”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Christian Miguel Navarro Ángulo

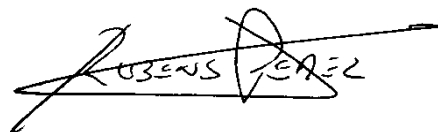
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 22/07/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

ANEXO 3
REPORTE DE FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH

VARIABLE
“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	16

VARIABLE
“CICLO ADMINISTRATIVO”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	16