



Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Sahara Flor Muñoz Leiva

**ASESORA:**

Dra. Nancy Cuenca Robles

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**Página del jurado**

.....

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

Presidente del jurado

.....

Mg. Patricia Bejarano Álvarez

Secretario del jurado

.....

Dra. Nancy Cuenca Robles

Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

A mis hijos queridos, que son mi fuente de inspiración por cada paso que doy. A mí amado esposo y compañero por todo su apoyo y comprensión. Y a mí adorado Elder Ramírez que sirve al Señor.

Sahara

### **Agradecimiento**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de superarme y lograr mis anhelos profesionales.

A mis maestros por sus enseñanzas que volcaron mi ser, al gran maestro de maestros nuestro gran Hacedor.

La autora

## Declaratoria de autoría

Yo, Sahara Flor Muñoz Leiva, identificado con DNI N° 09648126, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017”, para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de Redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, setiembre del 2017

---

Sahara Flor Muñoz Leiva

## Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada *Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017*, cuyo objetivo es: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Índice

	Página
PÁGINAS PRELIMINARES	ii
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. Introducción</b>	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	43
1.5. Justificación del estudio	44
1.6. Hipótesis	46
1.7. Objetivos	47
<b>II. Método</b>	49
2.1. Diseño de investigación	50
2.2. Variables, operacionalización	51
2.3. Población y muestra	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	57
2.5. Métodos de análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	61
<b>III. Resultados</b>	62
<b>IV. Discusión</b>	77
<b>V. Conclusiones</b>	82
<b>VI. Recomendaciones</b>	84

<b>VII. Referencias</b>	87
<b>Anexos</b>	94
Anexo1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Instrumento que mide cultura organizacional	
Anexo 3: base datos de la prueba piloto de la cultura organizacional	
Anexo 4: Base de datos de las variables	
Anexo 5: Artículo científico	

## Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la cultura organizacional	53
Tabla 2 Operacionalización aprendizaje organizacional	54
Tabla 3 Población de la Red N.º 03, Rímac	55
Tabla 4 Muestra de la Red N.º 03, Rímac	56
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	59
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	59
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la cultura organizacional	60
Tabla 8 Estadística de fiabilidad del aprendizaje organizacional	60
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	63
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	64
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión comunicación y equidad organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	65
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	66
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo en la gestión directiva en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	67

Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	68
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación de aprendizaje en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	69
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al conocimiento compartido en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	70
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la retención recuperación del conocimiento en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	71
Tabla 18 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	72
Tabla 19 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	73
Tabla 20 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	74
Tabla 21 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	75
Tabla 22 Existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la Red 3, Rímac 2017.	76

## Lista de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la cultura organizacional.	63
Figura 2. Percepción de la dimensión análisis de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.	64
Figura 3. Percepción de comunicación y equidad organizacional.	65
Figura 4. Percepción de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas.	66
Figura 5. Percepción del liderazgo en la gestión directiva.	67
Figura 6. Percepción del aprendizaje organizacional.	68
Figura 7. Percepción a la orientación de aprendizaje.	69
Figura 8. Percepción del conocimiento compartido.	70
Figura 9. Percepción a la retención recuperación del conocimiento.	71

## Resumen

La investigación titulada: Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 docentes y la muestra fue constituida por 136 docentes de RED 03, Rímac. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y cuyos instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios los cuales fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,965 y 0,964), que demuestra alta confiabilidad.

Se obtuvo los resultados en la parte descriptiva el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente y el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado. Asimismo, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

*Palabras clave:* Cultura organizacional, aprendizaje organizacional y docentes.

## Abstract

Entitled research: organizational culture and organizational learning in the teachers of the 3 network, Rimac 2017, general objective was to determine the relationship between organizational culture and organizational learning in the teachers of the 3 network, Rimac 2017.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was formed by 211 teachers and the sample was constituted by 136 teachers network 03, Rimac. The technique employed to collect information was a survey and whose data collection instruments were questionnaires which were properly validated through expert and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,965 and 0.964), showing high reliability.

Obtained results in the descriptive part 61.8% of the teachers expressed that the organizational culture is fairly and 55.9% of teachers demonstrate that organizational learning is moderate. Also established the coefficient of statistically significant correlation between organizational culture and organizational learning on the 3 network, Rimac 2017, teachers being 0,720 value; Consequently it is a high positive correlation; at the same time there is also a correlation at the population level; Since  $p < 0.05$ .

Key words: organizational culture, organizational learning, and teachers.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

Vaahterikko-Mejía (2001, p. 24) definió la cultura nacional como:

El capital social de una comunidad que vive dentro de un área física delimitada por fronteras geográficas legales y fronteras mentales, y que comparten, entre otros elementos, el símbolo de una bandera nacional, una divisa legalmente aceptada, una o varias religiones e idiomas, y sistema común de gobierno” (p.22.)

Asimismo, se observa a nivel internacional en Finlandia que la cultura de una nación refleja las tendencias que caracterizan el comportamiento de la mayoría de la población. Así vemos como las tendencias más características de la cultura nacional finlandesa son las siguientes: como el universalismo, las normas y leyes se aplican por igual a todas las personas sin importar la relación que se tiene con ellas. También durante su aprendizaje se valoran y reconocen sus logros individuales y la capacidad de tomar iniciativas en equipos. En cuanto a la comunicación, también se da de una forma emocional: vemos que en Finlandia no se suele mostrar las emociones muy abiertamente ni en las conversaciones superficiales, hay fuertes emociones obviamente, pero se muestran y se las reconocen con las personas de mucha confianza. Sin embargo, notamos que en Finlandia las personas de confianza no son solamente los miembros de la familia, sino también colegas y amigos siempre cuando se ha detectado un grado importante de confianza con ellos, vemos que la comunicación es específica: en las relaciones profesionales, el énfasis de la comunicación y negociación se pone en lo que es el objetivo de la misma y no tanto en las relaciones humanas. Se le da importancia a valores como la puntualidad, el respeto y saber escuchar la opinión de los demás, se da énfasis a la buena organización, vemos que la cultura es altamente valorada y su planificación se hace con mucha anticipación.

Durante las últimas décadas vemos en Sudamérica, el mal uso de valores que está inmersa dentro de toda organización cultural del hombre y sus individuos debido a malas decisiones y práctica que no van de acorde con los modelos y estándares establecidos para la mejora de la vida humana. Asimismo se observa que las compañías reconocidas como es el caso de compañía Odebrech elegida como la mejor empresa familiar del mundo y reconocida por la International Institute for Management Development (IMD) Suiza, empresa Brasileña dedicada al rubro de la construcción, transporte, logística, etc. que se decidió por una mala cultura y aprendizaje organizacional dentro de la empresa repercutiendo de forma negativa en cada uno de sus miembros y de su imagen institucional que tanto le costó mantener y que hoy está pagando muy caro sus errores y la toma de sus determinaciones.

En el país, actualmente vemos como en las organizaciones es muy competitiva, en el caso de Lima las organizaciones educativas están en constante cambios de su cultura y aprendizaje, la cual tienen que ser audaz y acorde con este mundo globalizado que vivimos; por ello se requiere que se aplique nuevas estrategias para ir en acorde con este mundo competitivo, en el cual todos estamos inmersos al cambio. Es por ello la importancia de una cultura organizacional estable en cual permite que sus individuos puedan alcanzar sus metas.

Como vemos con lo dicho anteriormente; a mayor cultura organizacional habrá un mejor aprendizaje organizacional.

Según Chiavenato (2003) precisó:

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (p. 23).

Cada uno de los seres humanos tiene una personalidad única como rasgos y características que influyen en nuestra de actuar e interactuar con los demás miembros. Por ello en una organización se visualiza una personalidad única que es lo que conocemos como cultura.

Garzón y Fisher (2008) manifestaron:

El aprendizaje organizacional tiene como característica establecer que es lo que conocemos, a donde va ese conocimiento, que es lo que podemos utilizar de ello, para mejorar nuestra productividad, que aspectos debemos tener en cuenta para mejorar el aprendizaje organizacional y como éstos influyen sobre los resultados de la organización. (p. 7)

De acuerdo el autor se entiende que el aprendizaje organizacional es el proceso dinámico y continuo en la cual los individuos adquieren e integran una serie de conocimiento habilidades y actitudes frente al desarrollo y la mejora de los recursos de una organización.

En el diario trabajo de los educadores de la RED 3, Rímac de una institución se observa la desmotivación, falta de aprecio, incentivos y desmotivación por motivo a diferentes factores que se está generando dentro de la institución como sobre carga laboral, estrés laboral la cual se hacen cada día más notorio. También existen escasos estímulos.

Como vemos, la cultura organizacional es una variable importante hoy en día en el tema de las organizaciones la cual, interviene en la satisfacción y desempeño de los integrantes de toda una organización.

## 1.2. Trabajos previos

### Trabajos internacionales

Angulo (2013) en su tesis: *Cultura organizacional y liderazgo en organizaciones Educativas*, para optar grado de Doctor por la Universidad Valladolid de España, planteó como objetivo analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y la eficacia de los centros educativos. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo, el diseño fue no experimental. La población estuvo considerada por 123 docentes. La investigación concluyó que el profesorado percibe que la cultura y el liderazgo y la satisfacción laboral de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Esta investigación determinó que existe una correlación muy fuerte entre “cultura” y “liderazgo”, salvo en la dimensión humor de liderazgo.

Chavarría y Posada (2015) publicaron un estudio teórico titulado: *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*. El propósito fue analizar las diferentes posturas de aprendizaje organizacional. La investigación fue de tipo básica, y de diseño cuantitativa. Para el estudio de indagación se consideró una muestra de 80 colaboradores. Se aplicó una encuesta a los trabajadores de dicha entidad. Concluyó que la cultura organizacional en sus componentes misión, valores, creencias normas, estilos de liderazgo y símbolos se correlacionan moderado ( $r=0.79$ ), y con la gerencia educativa. Asimismo, se estableció que los componentes de la cultura organizacional trabajados de modo integral, generan la consolidación de una cultura implícita y propia del trabajo docente y administrativo como la conducción de los centros educativos con los miembros de la institución.

Casta (2014) presentó el artículo científico titulado *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. El propósito de esta investigación fue contribuir al entendimiento de algunas condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones, el tipo de investigación fue básica con un diseño no experimental de corte transversal. Se empleó el enfoque cuantitativo con 613 participantes, empleados de una organización pública y 2 compañías privadas, las 3 entidades. Los resultados sugieren que las condiciones estudiadas contribuyen al aprendizaje organizacional. Los hallazgos de este trabajo orientan a profesionales sobre dónde focalizar esfuerzos para promover la adquisición y la generación de conocimiento organizacional y aporta al trabajo investigativo ampliando la evidencia empírica sobre este campo de relevancia organizacional.

Libreros (2011) en su tesis titulada *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle Del Cauca*, para optar grado de magister en administración por la Universidad Nacional de Colombia. El presente trabajo tiene como propósito mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. El tipo de investigación fue básica con un diseño correlacional, con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios de pregunta abierta se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos, administrativos y otros servidores públicos.

Montaña y Torres (2015) en su tesis *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*, para optar grado magister en dirección y gerencia de empresas, por la universidad del Rosa – Bogotá, DC. Cuyo propósito fue describir e identificar los rasgos predominantes de su cultura

organizacional y entregar una propuesta final con los rasgos necesarios que alientan la consecución exitosa de los procesos de cambio. El método de investigación utilizado es de tipo inductivo deductivo. Concluyó que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por la Macro-tendencia de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias.

### **Trabajos nacionales**

Babilonia (2014) en su indagación titulada: *Cultura organizacional en docentes – instituciones educativas colegio nacional de Iquitos y colegio San Agustín, Iquitos*, para optar grado de magister en gestión educativa, por la universidad Nacional de Iquitos. La investigación tuvo como objetivo: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011. La investigación fue de tipo descriptivo comparativo y el diseño de la investigación fue el de la investigación no experimental de tipo descriptivo comparativo transversal. La población estuvo conformada por 120 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y por 60 docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”. La muestra la conformo el 50% de docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” que hicieron un total de 60 docentes, los que fueron seleccionados en forma aleatoria mediante la técnica del ánfora. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se aceptó la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011, al obtener  $X^2 c = 20.539 > X^2 t = 12.59$ ,  $gl = 6$ ,  $p < 0.05\%$ .

Roca (2012) en su tesis titulada *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*, trató de establecer la relación de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, periodo 2009-II. El tipo fue correlacional. Tomó como muestra 100 docentes y 240 alumnos clasificados de forma sistemática. Su recolección de datos la hizo mediante encuesta. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, llegando a establecer una relación altamente significativa entre las dos variables, llegando a establecer la siguiente conclusión: 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Godoy (2012) en su trabajo de investigación titulado *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional "San Luis Gonzaga" de Ica*, planteó como objetivo verificar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo en la cual el diseño es no experimental. Se utilizó el cuestionario como instrumento para recopilar la información de una muestra compuesta por 358 elementos. Concluyó que a una buena cultura organizacional los individuos tendrán una mejor calidad de vida. De acuerdo a la hipótesis el valor  $X^2 = 1731,013$ , que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos.

Martínez (2013) en su investigación titulada *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao*, para optar grado de magíster en gestión de la educación por la Universidad San Ignacio de Loyola. La presente investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre la variable Gestión Educativa de los directores y la variable Cultura Organizacional, a fin de buscar nuevas formas de cultura organizacional que permitan conducir las instituciones educativas de forma eficaz y eficiente. Para ello se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional aplicada a una población de 189 personas, se contó con dos cuestionarios, que tienen 77 preguntas las cuales permitieron comprobar el grado significativo de las mismas, se utilizó también el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa. Igualmente existe relación significativa moderada entre gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao. Es decir en su mayoría de los trabajadores tienen la dificultad de aceptar diferentes tipos de costumbre.

Chávez (2015) en la investigación titulada *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015*. Planteó como objetivo establecer relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología de esta investigación guarda un enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, en vista que está dirigida al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio y tiempo actual. El diseño de este trabajo no es experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Entre los resultados se establecieron aplicando la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentados se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa

entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

En estos últimos tiempos la cultura y el aprendizaje organizacional se han convertido en conceptos muy importante dentro de las teorías organizacional en estos últimos 25 años, ya que se prioriza la gestión empresarial para lograr proyectos comunes en respuestas a las adversidades de las organizaciones en este mundo cambiante.

En la actualidad vemos; el interés y la preocupación que se dan con mayor fuerza a estos nuevos conceptos, debido al éxito económico de las empresas japonesas (gracias a la disciplina inmersa dentro de su cultura) y la caída de la producción en los Estados Unidos allá por los años 70 es ahí, donde se empieza a poner énfasis en revalorizar el concepto de cultura y aprendizaje dentro de una organización.

#### **Bases teóricas de la cultura organizacional**

Marcone y Martín (2003) definieron. “Es el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” (p. 123).

La cultura organizacional en toda las organizaciones tienden a compartir pensamientos creencias, costumbres. Por lo cual influyen en sus individuos y por ello en toda la organización.

Robbins y Coulter (2010) definieron a la cultura organizacional “como las tradiciones, principios y los valores y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46).

Toda cultura tiene características que al ser aprendidos y compartidos son transmitidos a los miembros de una entidad, lo cual influye a toda la organización.

Schein (2008) describió a la cultura organizacional:

Como al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, (a) supuestos básicos, (b) valores o ideologías, (c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y (d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. (p.19)

Todo lo aprendido dentro de una organización creará nuevos cambios las cuales se harán fuertes y otras moderadas, es decir existen una coincidencia relativamente alta sobre lo que es importante lo que logrará un buen comportamiento entre sus empleados.

Pümpin y García, citado por Vergara (2010) definieron la cultura como: “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (p. 21).

El conjunto de normas y valores de cultura organizacional influirán dentro de sus individuos y ellos representan la imagen de la institución.

### **La cultura, proceso de adquisición de la cultura: La socialización**

De Cossío (2001) manifestó que:

La cultura participa en conjunto, en lo social e influye en el proceso normativo que une a los colaboradores de una organización. Pronuncia todas sus personalidades que cada ser humano lo representan en

elementos simbólicos en un lenguaje especializado como leyendas, historias, rituales. (p. 44)

En la actualidad la cultura permite adquirir la socialización, conocimientos, que sirva como apoyo y mantener a los miembros de una organización de una manera adecuada en el que ambiente sea compartido.

De Cossío (2001) afirmó: “Cuando el humano se integra con todo sus rasgos a una organización no todos cuentan esas características ya que varía en cada individuo, Pero en conjunto son integrados y permanece por un determinado tiempo” (p. 49).

Es importante tomar en cuenta las características con la que cuenta cada individuo, el ser humano es flexible perceptible a todo cambio que se da en la actualidad.

### **Cultura Organizacional: Enfoques y formación de la cultura**

Abarbanel (1997) explicó que en “El modo común o habitual de decir, pensar, y de hacer las cosas, los miembros de una organización primero tienen que aceptar y aprender al menos, a fin de que sus servicios sean reconocidos y aceptados en la organización (p. 74).

El autor quiere decir que la cultura organizacional está determinada por la percepción que tengan sus miembros de los elementos culturales, es decir esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

## **Importancia de la cultura organizacional**

Monsalve (1989, p. 22) sostuvo que:

Es importante porque es el valor fundamental que aprecian los empleados generando un impacto en la moral, motivación, satisfacción y productividad en la compañía, por ello las organizaciones deben realizar programa de desarrollo en las que sus colaboradores puedan mejorar sus habilidades. (p. 45)

Según el autor, la buena cultura influye en los individuos y estos a su vez en el resultado de su producción y en el desarrollo de sus capacidades.

Páramo y Ramírez (2008) explicaron que:

Las investigaciones sobre cultura organizacional se llevaron a cabo con métodos cualitativos, por lo tanto, resulta difícil medir la cultura en forma objetiva ya que está basada en suposiciones compartidas entre los miembros de la organización mediante el lenguaje, historias o tradiciones o normas de sus líderes. De cómo funciona una organización lo determina su cultura, reflejando sus estrategias sus sistemas y sus estructuras. Es la ruta donde la visión se convierte en guía de acción (p.31).

De acuerdo a los autores se entiende que la cultura organizacional se mide a través de sus individuos o sus miembros. También se miden en conjunto como organización, influyendo en ellos su lenguaje, costumbres, tradiciones, etc.

De otro lado y considerando la transmisión de la cultura en las organizaciones Argyris (2002) manifestó:

Es relevante reconocer el tipo de cultura en una organización, ya que los valores y las normas van a incidir en el comportamiento de los integrantes.

En los distintos enfoques de cultura organizacional se observa la existencia de autores en interpretar a la cultura como visión total para interpretar el comportamiento de una organización, mientras que otros han direccionado su trabajo con mayor profundidad a analizar el liderazgo y sus roles y el poder de los gerentes como generadores de las transmisiones de la cultura organizacional (p. 67)

Asimismo es necesario precisar que existen prácticas en el seno de la organización que expresan que la cultura es aprendida lo que permite un aprendizaje continuo y la asimilación de los patrones culturales de la organización.

Trelles (2004) puntualizó:

La capacitación continua a los integrantes de la organización al colectivo organizacional debe ser una constante para brindar apoyo a todo el programa dirigido y orientado a fortalecer y crear el sentido de pertinencia para así buscar el cambio de actitudes y elaborar una comunicación con lenguaje común para buscar la comprensión y la integración de los miembros. (p. 12)

Como se ve, la cultura organizacional tiene múltiples funciones y características indispensables para el progreso de las organizaciones. Al generar cultura en la organización basada en sus valores, se consigue que todos los miembros se sientan parte de ella y desarrollen una identidad con la visión y misión de la organización.

## **Característica de la cultura organizacional**

Al respecto Robbins (2009) explicó:

Al interior de una organización la cultura tiene varias funciones. Primero, define los límites, vale decir que las funciones de los miembros se diferencian unos de otros en cuanto a sus comportamientos. Segundo, el sentido de identidad es transmitido a los miembros de la organización. Tercero, da oportunidad de cambio como compromiso personal, alejándolos de intereses egoístas del miembro de esta organización (p.62)

Davis (2008) explicó:

Que las organizaciones, al igual que las huellas dactilares, son similares, pero no iguales. Afirma también que poseen su historia propia, comportamiento y su proceso de comunicación, mitos, filosofía, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y que, en su conjunto, constituyen la cultura (p. 85)

Según Davis, todas las organizaciones tiene su propia manera de comportarse, su propia idiosincrasia y modo de comunicación y por ello constituye una cultura.

Marcone (2003, p. 73) refirió que:

Un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del

tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escolar.

De otro lado, la definición explicita que la cultura permite que exista un compromiso de los miembros con la institución, produciéndose un proceso de identidad institucional, de comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos educacionales, donde se involucran todos los miembros.

La presencia y el fortalecimiento de la cultura organizacional favorable según Alvarado (2008) precisó: “Los propósitos de toda gestión institucional moderna, dando importancia al rol fundamental que cumple el trabajo de la gestión de toda la institución educativa, la cual debe adaptarse a los cambios que la competitividad exige” (p. 66).

Una cultura institucional favorable facilita el compromiso del personal, estabiliza y dinamiza el sistema social interno, permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales.

Al respecto Bertely (2000) consideró que:

La cultura escolar se puede apreciar a partir de una observación detallada de lo que ocurre en las escuelas, el diálogo con los docentes, la posibilidad de reconstruir las prácticas en las aulas, el ejercicio indagatorio sobre las vivencias de los alumnos o las expectativas y dificultades de sus padres, así como la observación de los niveles de gestión, organización y liderazgo de las instituciones escolares. (p. 34)

Es decir, la cultura escolar se obtiene en los actos cotidianos que se realizan dentro de las instituciones educativas revelando así su sentido y esencia.

## **Dimensiones de la cultura organizacional**

### **Dimensión 1: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito**

Marcone y Martín (2003, p. 45) manifestaron que: “Todo ser humano necesita ser valorado, reconocido ya que ello influye en el comportamiento de los individuos de la organización” (p. 45)

Linhart y Linhart (1998) precisaron:

El reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal. Y lo sabemos, ¡y lo pedimos!, diferentes estudios ponen de manifiesto que los trabajadores expresamos con claridad que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral. (p. 45)

Por lo tanto los autores colinden que el reconociendo se da cuando el trabajador demuestra sus habilidades, conocimientos su producto logrado dentro de la entidad. Asimismo contribuye concebir una imagen favorable que se dan mediante premios, diplomas, etc.

### **Dimensión 2: Comunicación y equidad organizacional**

Marcone y Martín (2003) precisaron que:

Una comunicación dentro y fuera de la organización es la forma en la que se permite la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades de sus individuos. Asimismo favorecen a la motivación o

puede aclarar los sentimiento de cada individuo lo que deben hacer, lo están haciendo y como pueden mejorar sus rendimiento. (p. 48)

Fernández (2001) definió la comunicación como: “el proceso interpretativo, mediante el cual las personas responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que lo rodean” (p. 34).

Es decir, los individuos que integrara a la organización se sentirán motivados e identificados con los objetivos de la misma cuando son comunicados y tomados en cuenta dentro de la organización.

### **Dimensión 3: Credibilidad de los directivos y relaciones humanas**

Marcone y Martín (2003) puntualizaron: “Es la forma como se percibe dentro de la cultura la conducción de los directivos la vida escolar institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad educativa”. (p. 50)

Casasnovas (2002) aseguró:

Que la credibilidad es parte clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Se trata de recabar todo tipo de mensajes corporativo las cuales son las herramientas que darán credibilidad a la organización, ellos nos permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen plan de comunicación interna. (p. 5)

El director como ente directivo de la institución es importante ya que de ellos depende la credibilidad que muestre dentro de la organización educativa, así como conduce la vida escolar de la organización educativa y su relación con el personal a su cargo.

#### **Dimensión 4: Liderazgo en la gestión directiva**

Marcone y Martín (2003) precisaron que: “Son las funciones de los directivos quien en antes realizar una actividad planifican, organizan, direcciona y controla en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales” (p. 50).

Se entiende que el líder debe ser una persona quien innova presto a los cambios de ser proactivo para encontrar formas de mejorar lo que se realiza, para asó lograra una interacción de innovación y trabajo en equipo para el bien del aprendizaje organizacional.

Lana (2014, citado por Tabares y Miranda (2015) señaló:

En un trabajo directivo se privilegien las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación institucional, como elementos necesarios para encaminar la organización escolar hacia la consolidación de acciones conjuntas que le permitan planear coordinadamente los procesos para el alcance de los objetivos, asumiendo una visión prospectiva ante las exigencias del entorno cambiante.

Quiere decir la función de un buen liderazgo directivo, es determinante y de gran impacto dentro de las organizaciones; ya que ello definirá el buen logro de la cultura organizacional. Sin embargo las buenas decisiones determinan un buen destino para la organización.

## **Bases teóricas del aprendizaje organizacional**

Fiol y Lyles (1985) precisó que el aprendizaje organizacional: es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones" (p. 23)

Como vemos las organizaciones invitan a los individuos involucrados a forma parte importante en el proceso de aprendizaje.

Durante los años 30 y 40 los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric, señaló como:

La importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional. (p. 10)

Es decir los individuos se deben adecuar y acondicionarse a diferentes cambios tecnológicos en bien de la organizacional educativa.

Ahumada (2001) preció que: "se toma conciencia que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere pericia y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica" (p. 12).

Durante la década de 1990 con la publicación del libro de Peter Senge "La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje señala que el aprendizaje organización define como el estudio y la aplicación del aprendizaje organizacional tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

## **Teoría del aprendizaje organizacional en la actualidad**

A raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y demandante las organizaciones en el siglo XXI se están enfrentando a un nuevo panorama. Necesitan ser organizaciones inteligentes.

Según Palacios (2000) precisó: “Las organizaciones inteligentes, son aquellas capaces de crear, desarrollar, difundir y explorar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva”. (p. 21)

Como se visualiza el autor reconoce que cada individuo cuenta con la capacidad de desarrollarse por sí solo o realizando trabajo en equipo.

Por otro lado Chun Wei Choo (1998) definieron que: “la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (p. 12).

Para los autores refieren que el aprendizaje dentro de la organización ya sea individual o en equipo es tomada en cuenta dentro de la institución.

Senge (2000) “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”

Las organizaciones educativas que estén a la vanguardia de los avances tecnológicos de este mundo globalizados serán capaces de cumplir con la misión y visión de su organización.

El aprendizaje organizacional de acuerdo los autores definieron como:

“Un proceso que involucra a los individuos, a los grupos y a la organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social, de allí la dificultad para observarlo, lo que se hace posible sólo a través de las construcciones compartidas” (Slater, Narver, Nicolini, Jerez, 1995).

Garvín (2000) definió: “como una organización que aprende hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento como reflejo del nuevo conocimiento” (p. 26).

Choo (1999) planteó: “que las organizaciones crean un conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción” (p. 26).

Por lo tanto vemos que el aprendizaje consiste en adquirir conocimientos, ya sea individual o de forma colectiva, también los comportamientos laborales de quienes integra la organización reflejan el aprendizaje en la productividad, rentabilidad, innovación etc.

Senge (2000) indicó: “como un conjunto de individuos con mucha energía y poder personal dirigidos en diferentes rumbos que, si no son enfocados en una misma línea constituyen un desperdicio de energía para la organización” (p. 233)

Es decir que si todos los individuos de una organización trabajan en equipo la energía proyectada será enfocada en el objetivo común de la organización.

Santos (2001) precisó que:

La escuela debe ser una comunidad de aprendizaje donde sus miembros participan de un proyecto común, espacios comunes y una organización interna orientada no sólo hacia el almacenamiento de conocimiento sino también hacia la mejora de las personas y la escuela. Además señala los obstáculos que impiden el aprendizaje y las estrategias para desarrollarlo en las escuelas. (p. 78)

Santos refiere; que las escuelas son consideradas como centros de una organización donde cada uno de sus miembros son orientados hacia el logro común de sus objetivos.

Por otro lado, Cantón (2004) propuso que:

El aprendizaje es el cambio de comportamiento relativamente permanente como resultado de la experiencia el cual se ve de acuerdo el desempeño. Asimismo en el cambio de la institución educativa a partir de la generación de nuevos conocimientos generados por la comunidad educativa. (p. 63)

Como menciona el autor la importancia del aprendizaje se ve reflejado como resultado en el desarrollo práctico de sus integrantes adquiridos dentro de su organización.

Finalmente, Álvarez (2005) sostuvo que:

Es necesario que el aprendizaje de los individuos en la organización esté orientado hacia las prioridades de las entidades y las escuelas como organización son responsables del talento humano y su

aprendizaje de cada individuo, así ser partícipes en el logro de la misión de las instituciones organizativas. (p. 82)

De acuerdo al autor asevera el aprendizaje en equipo se considera como una distribución de conocimiento entre los miembros de un grupo, este aprendizaje debe estar basado en la acción y de un aprendizaje cognoscitivo. Sin embargo para así convertirse en comunidad profesional de aprend

izaje debe tener mayores márgenes en la toma de decisiones que destaca la importancia del trabajo colectivo y el liderazgo compartido para crear escuelas que aprenden.

### **Característica de aprendizaje organizacional**

Según autores como Klimecki y Lassleben (1998), para que ocurra el aprendizaje organizacional son fundamentales la cultura, la comunicación y las actividades grupales. Sin embargo, estos fenómenos sólo son posibles a través de individuos que aprenden de esta manera:

Adaptabilidad: habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.

Sentido de identidad: conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.

Capacidad para ver la realidad: habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio.

Integración: interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios. (p. 56)

## **Importancia del aprendizaje organizacional**

La importancia del aprendizaje parece haber sido "descubierta" recientemente, tanto por el mundo de la práctica como por el académico. La idea de que las ventajas competitivas de las organizaciones se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Un elemento crucial de este aporte se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que conviven en la organización educativa, pero no pertenecen propiamente a ésta (Tarín, 1997).

Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la institución como empresa (González de Rivera, 1996).

## **El aprendizaje organizacional en las escuelas**

Gairín y Rodríguez (2011) mencionaron:

Relaciones comunitarias y sentido de trabajo en comunidad y la enseñanza es vista como tarea colectiva, en cooperación e interdependencia mutuas. Los profesores son vistos como técnicos, gestores "eficientes" de prescripciones externas. También como agente de desarrollo y cambio curricular, reconociendo su autonomía y profesionalidad. Asimismo no están implicados en la toma de decisiones. Su papel es instrumental de procedimientos formales que

rigen las relaciones y la toma de decisiones compartidas que se invierten tiempo y espacios de diálogo comprometidos en la mejora de la enseñanza del centro educativo. (p. 12)

Sin embargo vemos que los directivos con eficiencia y eficacia deben saber el momento oportuno para hacer cualquier cambio en la organización y las estrategias a seguir con el cambio que puede ser considerado como: radical o progresivo.

Garzón (2005) afirmó:

Dentro de estas organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje”; es decir, lo que se pretende es que sea la persona quien resuelva los problemas que se le presenten al interior de la organización, a partir de los conocimientos que se posee cada individuo de dicha entidad. (p. 207)

Para solucionar los problemas que aquejan a la institución se debe contar con el personal capacitados para que puedan dar solución de los conflictos generados dentro de la institución, la cual emana de la capacitación constante por parte del equipo de trabajo, lo que permitirá que estos, refuercen dichos conocimientos y los pongan al servicio del crecimiento de la organización.

### **Dimensiones del aprendizaje organizacional**

Como han evidenciado los autores citados el aprendizaje organizacional involucra a los individuos, a los grupos y a la organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social, de allí la dificultad para observarlo, lo que se hace posible sólo a través de las construcciones compartidas; este constructo es catalogado como multidimensional por Slater, Narver, Nicolini y Jerez (1995); según la revisión de la literatura, el aprendizaje organizacional se clasifica dentro del

modelo latente, ya que subyace en las diferentes dimensiones que lo integran y existe correlación entre cada una de ellas. De esta manera es posible definir tres dimensiones que conforman al aprendizaje organizacional: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.

### **Dimensión 1. Orientación al aprendizaje**

La orientación al aprendizaje se puede definir como: “un conjunto de valores organizacionales que influyen en las instituciones para crear y utilizar conocimiento como el grado en que se satisface la organización con sus paradigmas” (Slater, Narver, Nicolini y Jerez, 1995, p. 75).

En esta dimensión la dirección reconoce la relevancia del aprendizaje, creando un compromiso no sólo con la generación de ideas de impacto sino también con su generalización.

Al respecto, Templeton (2002, p. 42) manifestó que:

El trabajo de la alta dirección es orientar la situación hacia la creación de conocimiento, proporcionando a los empleados un marco de referencia que les permita dar significado a su propia existencia. En todo este proceso, la dirección media juega un papel crucial al servir de puente o conexión entre la alta dirección y los niveles directivos más bajos, aproximando sus intereses respectivos.

Este compromiso tanto de la dirección como del resto de los individuos es el cimiento espiritual de la organización inteligente, los seres humanos son el corazón del aprendizaje organizacional, y su dominio personal es el que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, orientando la creación del propio futuro.

## **Dimensión 2. Conocimiento compartido**

Generalmente el mayor problema para que los empleados opten por compartir el conocimiento, radica directamente en la actitud y las convicciones que tengan con respecto a eso, no en la motivación natural que tengan para compartirlo. (Slater, Narver, Nicolini y Jerez, (1995, p. 76).

Es muy común que como se sabe que el conocimiento es poder, los empleados tiendan a reservárselo puesto que se siente de alguna manera amenazados por los demás compañeros y piensan que compartir lo que ellos saben, puede ser causal de la pérdida de superioridad frente a los demás. Esto se puede interpretar como reconocer el conocimiento de cada persona como un tesoro, por lo tanto, no es recomendable compartirlo.

Argyris (2002, p. 32) puntualizó que: “en un ambiente cambiante y dinámico, la comunicación es un factor crítico para el aprendizaje organizacional convirtiéndose en la clave de un mejor desempeño empresarial”.

Efectivamente, como afirman los autores, compartir conocimientos en la organización requiere buenos niveles comunicativos. Compartir conocimientos en la organización supone interacciones sociales que permitan compartir las interpretaciones individuales a través de: trabajo en equipo, reuniones productivas, intercambio de experiencias profesionales. Asimismo es importante que los resultados validados de un grupo sean usados por otros grupos de la organización y que las propuestas de los grupos sean adoptadas por la organización.

Además de las interacciones sociales y la socialización del conocimiento por los miembros de la organización es necesario que la misma organización instaure y promueva sistemas que faciliten dichas interacciones y la socialización del conocimiento.

### **Dimensión 3. Retención y recuperación del conocimiento**

Los autores definieron:

La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, es decir con la estructura para el aprendizaje y empleando las tecnologías de la información. Los modelos de retención varían de acuerdo a las decisiones, los estímulos y las respuestas que pueden ser almacenados, no en un solo lugar sino que es distribuida a diferentes partes de la organización es decir compartida. (Slater, Narver, Nicolini y Jerez, 1995, p. 77).

Podemos mencionar que la retención también se hace a través de la cultura, ya que recoge las experiencias pasadas que pueden ser de utilidad para el futuro, almacenando conocimientos, lenguaje, símbolos, estructura compartida en las historias.

Estas se refieren a los mapas cognitivos de la organización que proveen las bases para el entendimiento y creación de nuevas habilidades y tecnologías. El conjunto de rutinas de la organización influencia el tipo de habilidades que pueden ser aprendidas y embebidas entre sus miembros. En algunas ocasiones las rutinas pueden dificultar la innovación de que depende la organización para aprender rápidamente y desarrollar nuevas habilidades y capacidades organizacionales según Lei, Slocum y Pitts (1999) precisaron:

Estructuras: la estructura organizacional debe ser considerada a luz de entender las implicaciones del comportamiento individual y su relación con el medio ambiente. La interacción social entre las personas es condicionada por las expectativas mutuas sobre sus roles particulares en la organización, los cuales representan codificaciones formales e

informales de los comportamientos “correctos”, condicionados por el consenso y reconocimiento colectivo, reflejando la codificación y las reglas de la organización; la combinación de los diferentes roles constituye una memoria social.

Por otro lado, la estructura organizacional es el reflejo de los mitos institucionalizados de la sociedad que son sustentados y legitimizados por los miembros de la organización; la estructura refleja y almacena información sobre la percepción del ambiente acerca de la organización.

La recuperación ocurre cuando los comportamientos presentes están basados en prácticas previas y procedimientos que han sido compartidos y almacenados en las diferentes formas de retención de la información (Walsh y Ungson 1999). Este aprendizaje que está embebido en la organización afecta al aprendizaje individual y grupal según Bontis, Crossan y Hulland (2002).

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

##### **Problemas específicos**

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

### **1.5. Justificación del estudio**

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) presentó el siguiente carácter teórico, práctico o metodológico.

La presente tesis es el resultado del interés por indagar y profundizar en el proceso mediante el cual las organizaciones aprenden y, por lo tanto, mejoran su desempeño. Específicamente, este trabajo se enfoca en el aprendizaje organizacional, ya que este elemento podría aportar en la mejora de las organizaciones escolares.

A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para las instituciones objeto de estudio, de observar y analizar desde un nuevo enfoque los problemas relacionados al aprendizaje organizacional y los factores que han facilitado su permanencia en el tiempo. Otro de los aportes de este

trabajo es que se abren las posibilidades de mejoramiento de los procedimientos para aprender organizacionalmente comprendiendo la importancia de la cultura y el el aprendizaje organizacional. Es decir, esta investigación representa una oportunidad importante para las instituciones objeto de estudio, para que comprendan la manera en que la cultura y el clima institucional pueden favorecer o dificultar el aprendizaje de sus miembros, pues le permitirá introducir prácticas como crear, compartir, utilizar y almacenar conocimientos útiles para la organización, es decir, prácticas que les permitan aprender organizacionalmente. Así mismo puede generar cambios en los enfoques de gestión de los directivos y actitudes de cambio en la comunidad educativa. Además, conocer la cultura de la organización es relevante en la comprensión del comportamiento del personal que labora las instituciones objeto de estudio.

Por ello podemos decir que, el estudio de esta investigación es importante ya que tendrá un significado trascendental y servirá de base para otras investigaciones.

La justificación teórica de esta investigación está sustentada por un cuerpo conceptual que luego de años de estudio ha producido una riqueza literaria sobre cultura organizacional y aprendizaje organizacional. Las teorías relacionadas al aprendizaje organizacional han adquirido una especial relevancia para las organizaciones, especialmente para aquellas cuyo elemento central es el aprendizaje, como es el caso de las organizaciones educativas. En base a estos fundamentos esta investigación busca aproximarse a la comprensión que son: cultura y aprendizaje organizacional, de por sí dinámicos, relacionados y de influencia mutua. Si bien estos conceptos han sido abordados desde hace algunas décadas es el nuevo contexto marcado por la globalización, el conocimiento y las nuevas demandas sociales el que los enriquece y los convierte en elementos clarificadores para comprender la nueva configuración de las organizaciones educativas. Asimismo el constructo “Aprendizaje Organizacional” podría dar sustento teórico y práctico a nuevos conceptos y enfoques útiles para las organizaciones

educativas tales como “Gestión del Conocimiento”, “Capital Intelectual” y “Organizaciones Inteligentes”.

También podemos decir que el presente trabajo de investigación sirve de base de investigación para ver el pasado y darnos cuenta cuanto hemos avanzado y mejorara para el futuro.

La investigación tiene justificación metodológica, los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en este estudio una vez demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación. Metodológicamente, la realización de esta investigación admite el manejo teórico-práctico del procedimiento científico y contribuirá a comprender la manera en que influyen la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional de los miembros de la institución educativa. Asimismo, el tratamiento de las variables y sus dimensiones mediante la escala de Likert y la regresión lineal han permitido llegar a conclusiones válidas sobre los objetivos e hipótesis planteados.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### **Hipótesis específicas**

Hipótesis específica 1.

Existe relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### Hipótesis específica 3.

Existe relación significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### Hipótesis específico 4.

Existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### **Objetivos específicos**

#### Objetivo específico 1.

Establecer la relación entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre la comunicación en la equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Objetivo específico 4.

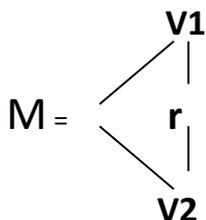
Establecer la relación entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



### Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Cultura organizacional
- Y : Aprendizaje organizacional
- r : Correlación

### Tipo de estudio

La investigación es básica. De acuerdo a Sánchez y Reyes (2015, p. 36) este tipo de investigación, en su nivel correlacional, consiste en determinar el grado de relación existente entre las dos variables de estudio (cultura organizacional y aprendizaje organizacional). También es de tipo “descriptivo”, porque pone de manifiesto las características actuales que presentan la cultura organizacional y aprendizaje organizacional.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de sociedad que exista entre dos o más nociones, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

### **El nivel de la investigación.**

Sánchez y Reyes (2015) precisaron: “en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia tiempo – espacio determinada. Son las investigaciones que tratan de corregir información sobre el estado actual del fenómeno” (p. 49).

### **Enfoque cuantitativo**

Sánchez y Reyes (2015) indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

## **2.2. Variables, operacionalización**

Definición conceptual de la variable

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al

investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

### **Variable 1: Cultura organizacional**

Marcone y Martín (2003) definieron. “Es el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” (p. 123).

### **Variable 2: Aprendizaje organizacional**

Es un proceso que involucra a los individuos, a los grupos y a la organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social, de allí la dificultad para observarlo, lo que se hace posible sólo a través de las construcciones compartidas (Slater, Narver, Nicolini, Jerez, 1995)

## Operacionalización de variable

Tabla 1  
*Operacionalización de la cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango de la variables
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	-Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos. -Reconocimiento del esfuerzo.	5		
Comunicación y equidad organizacional	-Comunicación e integración del personal -Reconocimiento y equidad en la recompensa	6		Baja 25 - 58
Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	-Énfasis en las relaciones humanas -Credibilidad y aprendizaje organizacional.	6	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Media 59 - 91 Alta 92 - 125
Liderazgo en la gestión directiva	-Equidad en la vida escolar -Ambiente favorable al desempeño -Superación y compromiso con la tarea -Liderazgo en la gestión educativa. -Aceptación del error como factor de unidad	8		

Tabla 2

*Operacionalización aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango de la variables
Orientación al aprendizaje	-Compromiso de directivos y demás empleados	9		Deficiente 24 - 56
	-Apertura y experimentación			
Conocimiento compartido	-Capacidad de romper con perspectivas tradicionales	10	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Moderado 57 - 89 Bueno 90 - 120
	-Comunicación interna			
Retención y recuperación del conocimiento	-Trabajo en equipo	5		
	-Estructura organizacional			
	-Tecnologías de la información			

**2.3. Población y muestra****Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por lo tanto la presente investigación estuvo conformada por 211 docentes.

Tabla 3

*Población de la RED 03, Rímac*

Nº	Institución Educativa	Nivel	Cantidad de Docentes
1	Institución Educativa Parado de Bellido	María Inicial	5
		Primaria	32
		Secundaria	67
2	Institución Educativa Cáceres Salgado	Esther Secundaria	58
3	Institución Educativa N.º 3014 "Leoncio Prado"	Secundaria	49
Total			211

*Nota:* Elaboración propia**Muestra**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La muestra fue constituida por 136 docentes.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 211  
 Z = 1,96  
 P = 0,5  
 Q = 0,5  
 d = 0,05

n = 136,424128

$n = 136$ . Resultado corresponde a la muestra global de las tres instituciones educativas (3) estratos.

Al encontrarse esta población naturalmente estratificada en tres (3) instituciones diferentes podemos aplicar la fórmula de la fracción Muestral que es la siguiente:

$$fh = \frac{n}{N}$$

En donde:

**h**= estratos

**fh**= fracción de estrato.

$$fh = \frac{136}{211}$$

$$fh = 0.64$$

Cada estrato se multiplico por esta fracción constante (0.64) a fin de obtener el tamaño de la muestra al azar según cuadro:

Tabla 4

*Muestra de la RED N.º 03, Rímac*

Nº	Institución Educativa	Nivel	Cantidad Docentes	de	Muestra al azar por Estrato
1	Institución Educativa María Parado de Bellido	Inicial	5 x 0.64		3
		Primaria	32 x 0.64		20
		Secundaria	67 x 0.64		43
2	Institución Educativa Esther Cáceres Salgado	Secundaria	58 x 0.64		37
3	Institución Educativa N.º 3014 "Leoncio Prado"	Secundaria	49 x 0.64		33
		Total	211		136

*Nota:* Elaboración propia

## Muestreo

Tipo de muestreo: Probabilística estratificado.

Sánchez (2006) preciso: "Es probabilística cuando puede calcularse con anticipación cuál es la probabilidad de poder obtener cada una de las muestras que sean posibles a partir de una población o universo" (p. 143).

Este tipo de muestreo es empleado cuando se considera que una población posee subgrupos o estratos que pueden presentar diferencias en las características que son sometidos a estudios. (Sánchez, 2016, p. 145).

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Ésta, según Carrasco (2014) definió:

La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: recoge información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio. (p. 6)

Dicho esto, se recopila la información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario para la muestra seleccionada.

### Instrumento

Para la presente investigación, se hace uso del instrumento del cuestionario. Para lo cual, Carrasco (2014) sostuvo:

Consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados unas hojas o pliegos de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con caridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (p. 318)

### Ficha técnica de variable cultura organizacional

Nombre: Encuesta Cultura Organizacional

Autor: Marcone y Martín (2003) adecuado por Sahara Flor Muñoz Leiva

Procedencia: Lima- Perú, 2017

Objetivo: Medir la percepción de la cultura organizacional.

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 25 ítems.

Nivel de escala calificación:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

### **Ficha técnica de variable aprendizaje organizacional**

Nombre: Encuesta de aprendizaje organizacional

Autor: Slater, Narver, Nicolini, Jerez (1995) adecuado por Sahara Flor Muñoz Leiva

Procedencia: Lima- Perú, 2016

Objetivo: Medir la percepción del aprendizaje organizacional

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 24 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **Validez**

Para Hernández, et al (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende

emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 5

*Validación de juicio de expertos*

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1.	Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos	Aplicable
Experto 2.	Mgtr. Virginia Cerafin Urbano	Aplicable
Experto 3.	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable

**Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 6

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De 0- 0.49	No es confiable
De 0,5 - 0,69	Baja confiabilidad
De 0,7 - 0,80	Moderada confiabilidad
De 0,81 - 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 - 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 7

*Estadística de fiabilidad de la cultura organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0. 965	25

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es alta confiabilidad.

Tabla 8

*Estadística de fiabilidad del aprendizaje organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.964	24

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se

debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

## **2.6. Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	35	25,7%
	Medio	84	61,8%
	Alto	17	12,5%
	Total	136	100%

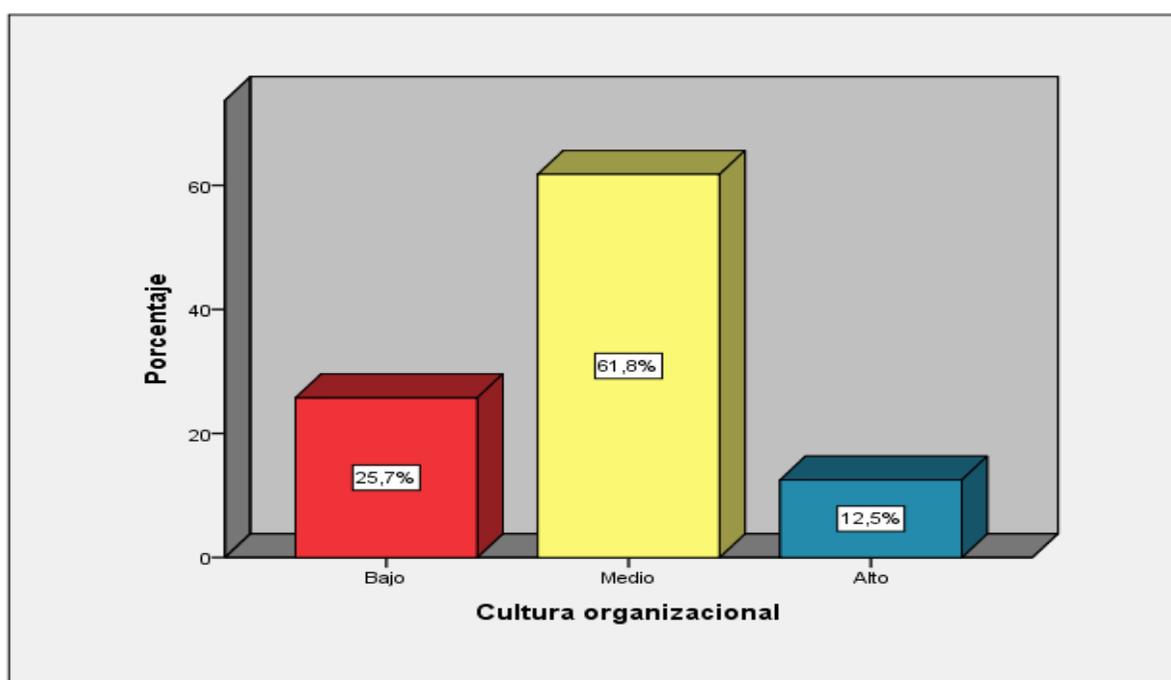


Figura 1. Percepción de la cultura organizacional.

Con respecto a la variable cultura organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se observó que el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente, el 25,7% de los docentes indican que la cultura organizacional es bajo y el 12,5% señalan que la cultura organizacional es alto. Es decir la mayoría conllevan las creencias, tradiciones y costumbres.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Bajo	48	35,3%
Medio	71	52,2%
Alto	17	12,5%
Total	136	100%

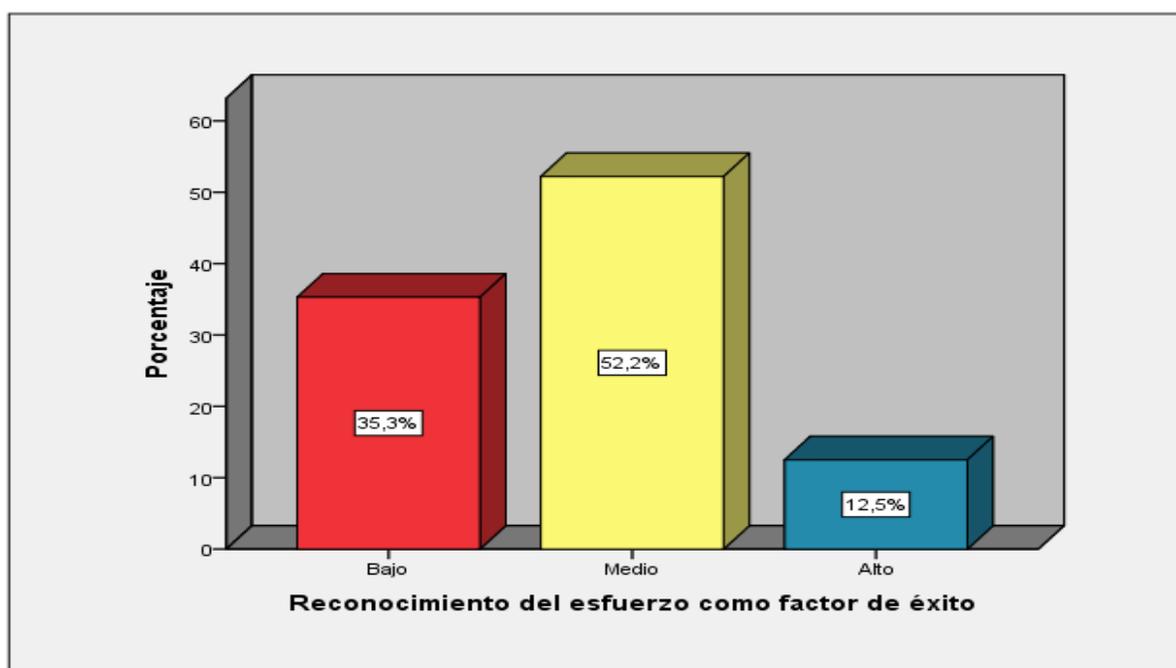


Figura 2. Percepción de la dimensión análisis de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.

Con respecto a la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se observó que el 52.2% de los docentes manifiestan que el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito se ubica en el nivel medio, el 35.3% de los docentes manifiestan que el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito es bajo y el 12.5% señalan que el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito es alto.

Tabla 11

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión comunicación y equidad organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	42
	Medio	69
	Alto	25
	Total	136

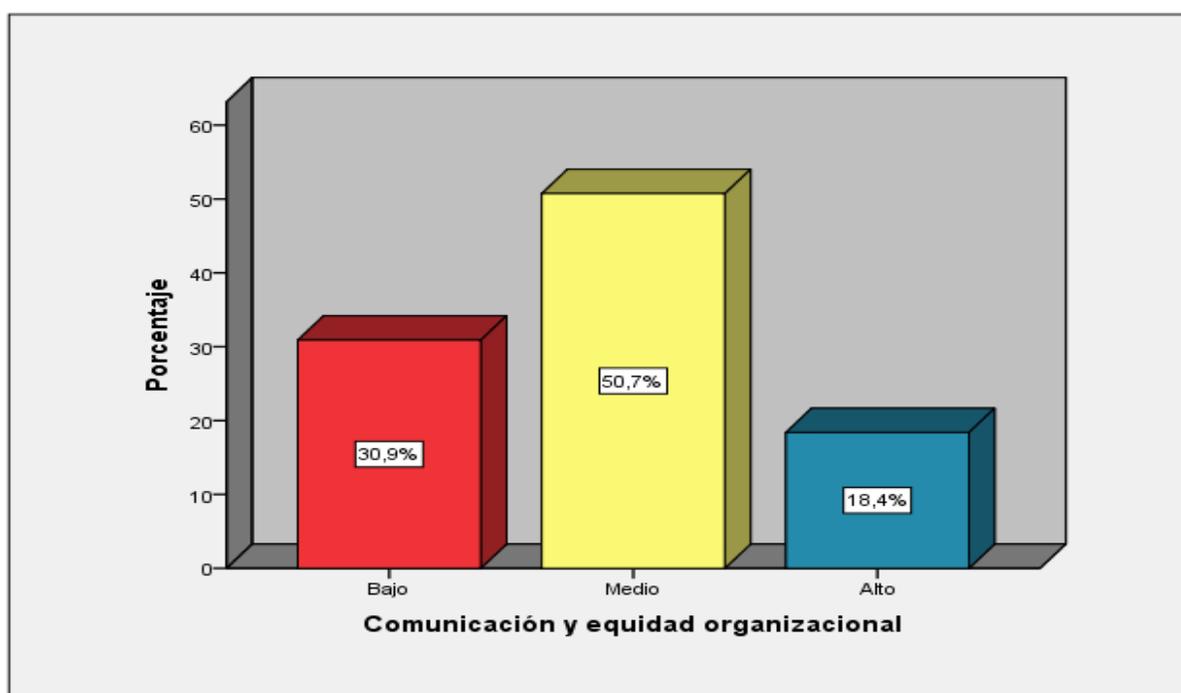


Figura 3. Percepción de comunicación y equidad organizacional.

Con respecto a la dimensión de comunicación y equidad organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 50.7% de los docentes manifiestan que la comunicación y equidad organizacional se encuentra en el nivel medio, el 30.9% de los docentes indican que la comunicación y equidad organizacional se ubica en el nivel bajo y el 18.4% de los docentes manifiestan que la comunicación y equidad organizacional se ubica en el nivel alto.

Tabla 12

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	26	19,1%
	Medio	68	50%
	Alto	42	30,9%
	Total	136	100%

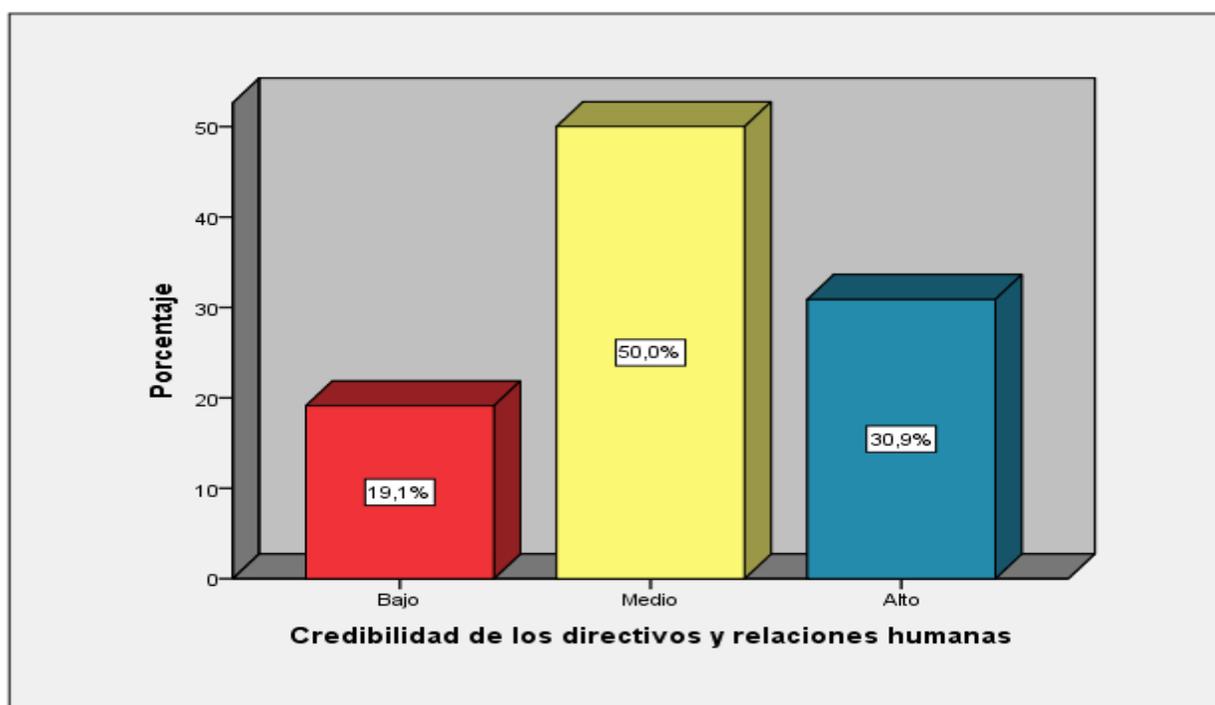


Figura 4. Percepción de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas.

Con respecto a la dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se observó que el 50% de los docentes indican el nivel medio, el 30.9% de los docentes manifiestan el nivel alto y el 19.1% de los docentes señalan un nivel bajo.

Tabla 13

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo en la gestión directiva en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Bajo	39	28,7%
Medio	65	47,8%
Alto	32	23,5%
Total	136	100%

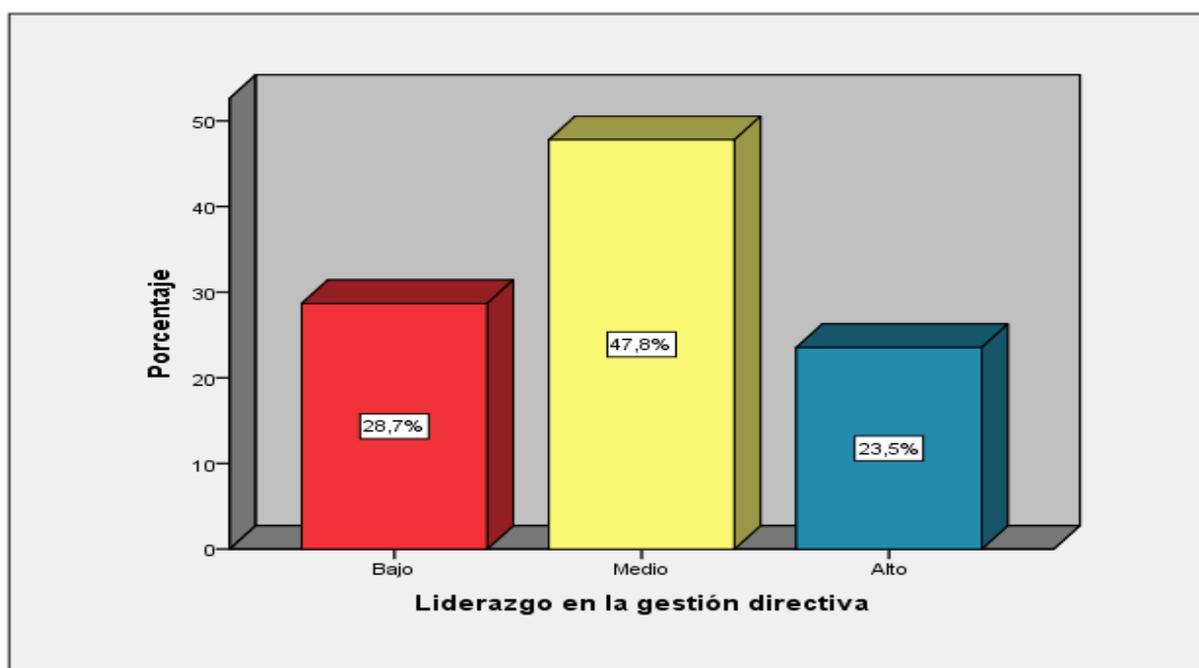


Figura 5. Percepción del liderazgo en la gestión directiva.

Con respecto a la dimensión del liderazgo en la gestión directiva en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 47.8% de los docentes manifiestan que se ubican en el nivel medio, el 28.7% de los docentes indican que se ubica en el nivel bajo y el 23.5% de los docentes manifiestan que el liderazgo en la gestión directiva se ubica en el nivel alto.

Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	26	19,1%
	Moderado	76	55,9%
	Bueno	34	25%
	Total	136	100%

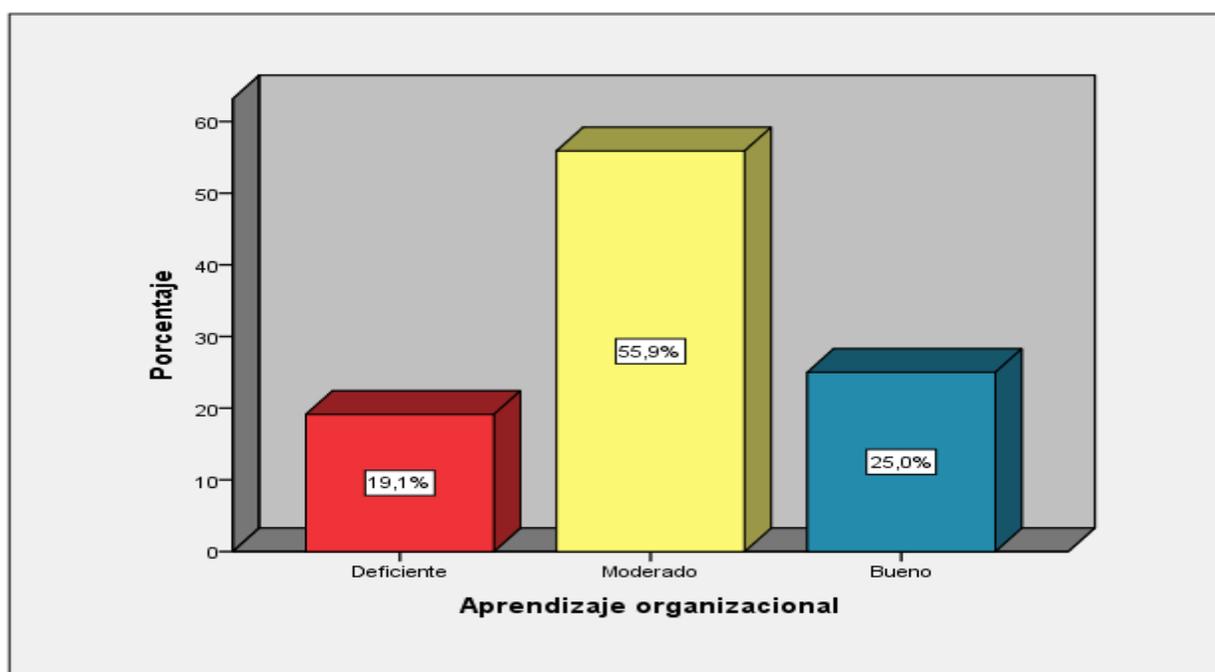


Figura 6. Percepción del aprendizaje organizacional.

Con respecto al aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado, el 25% de los docentes indican que el aprendizaje organizacional es bueno y el 19.1% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es deficiente.

Tabla 15

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación de aprendizaje en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	30	22,1%
	Moderado	72	52,9%
	Bueno	34	25%
	Total	136	100%

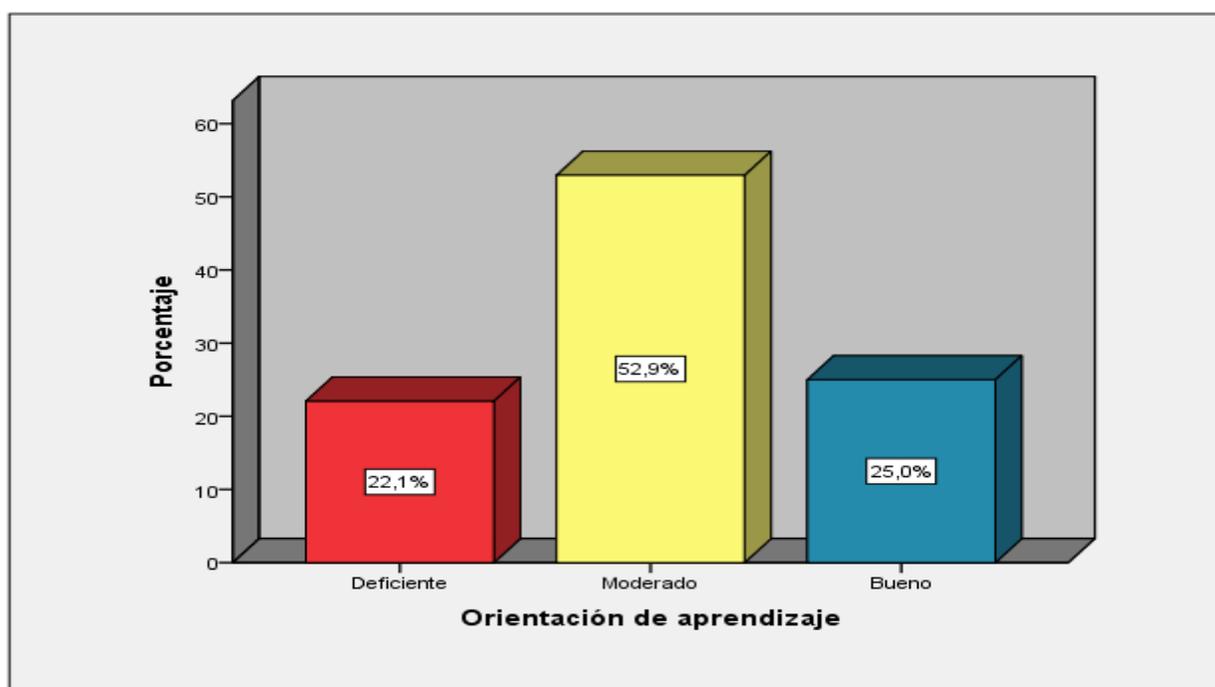


Figura 7. Percepción a la orientación de aprendizaje.

Con respecto a la orientación de aprendizaje en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 52.9% de los docentes manifiestan que la orientación de aprendizaje es moderado, el 25% de los docentes indican que la orientación de aprendizaje es bueno y el 22.1% de los docentes señalan que la orientación de aprendizaje es deficiente.

Tabla 16

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al conocimiento compartido en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	21	15,4%
	Moderado	68	50%
	Bueno	47	34,6%
	Total	136	100%

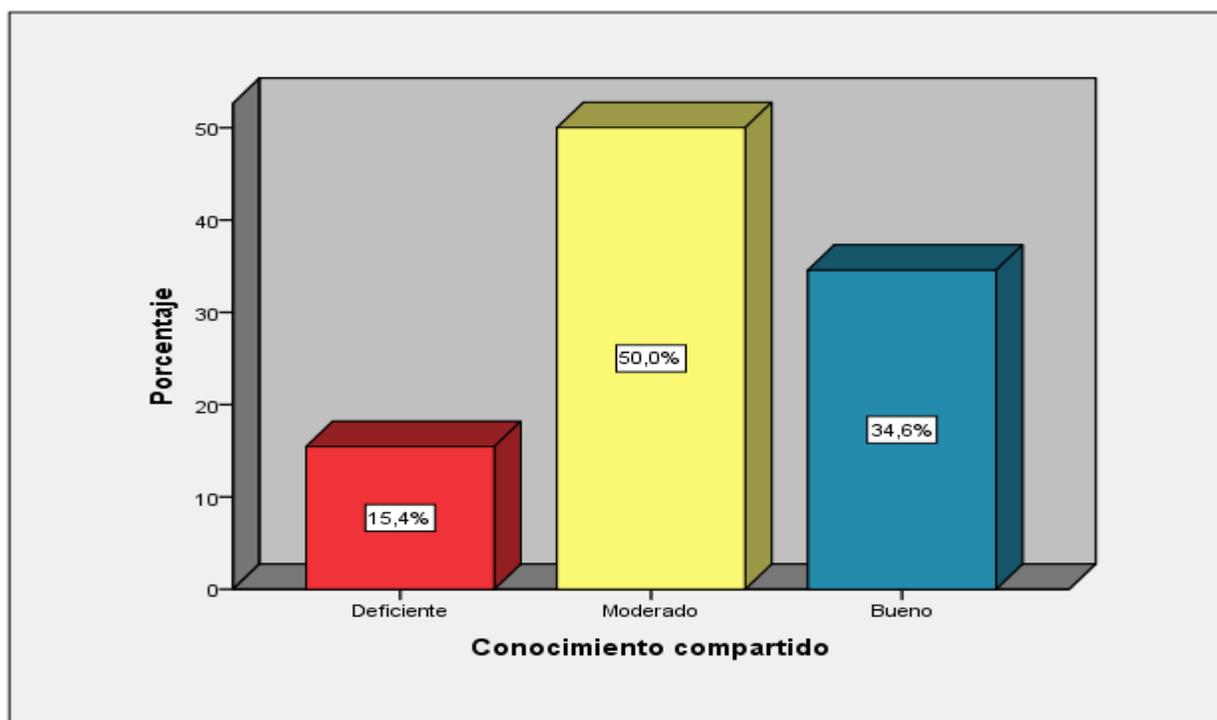


Figura 8. Percepción del conocimiento compartido.

Con respecto al conocimiento compartido en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 50% de los docentes manifiestan que el conocimiento compartido es moderado, el 34.6% de los docentes indican que el conocimiento compartido es bueno y el 15.4% de los docentes señalan que el conocimiento compartido es deficiente.

Tabla 17

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la retención recuperación del conocimiento en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	12	8,8%
	Moderado	48	35,3%
	Bueno	76	55,9%
	Total	136	100%

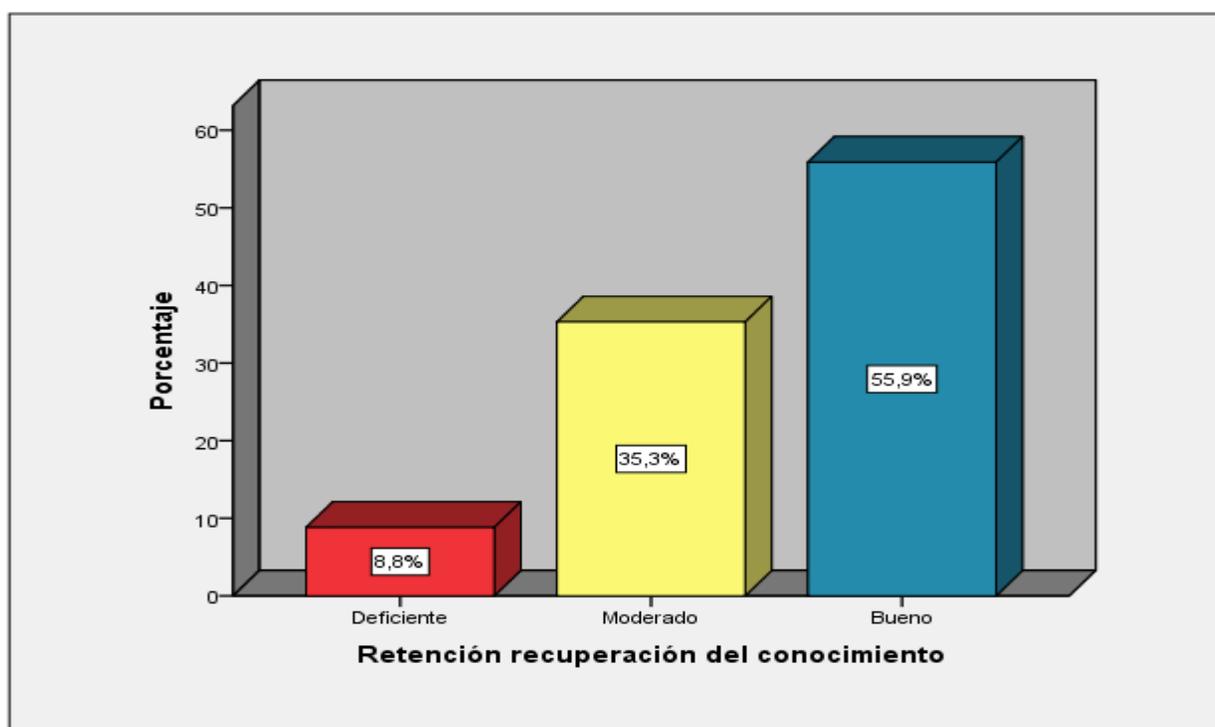


Figura 9. Percepción a la retención recuperación del conocimiento.

Con respecto a la retención recuperación del conocimiento en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 55.9% de los docentes manifiestan que la retención recuperación es bueno, el 35.3% de los docentes manifiestan que la retención recuperación del conocimiento es moderado y el 8.8% de los docentes señalan que la retención recuperación del conocimiento es deficiente.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

$H_0$ : No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Tabla 18

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Cultura organizacional	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,720**
	Cultura organizacional		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	136	136
Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	,720**	1,000
	Aprendizaje organizacional		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	136	136

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.720$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Tabla 19

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,560**
		N	,000
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	136
		Sig. (bilateral)	,560**
		N	,000
		136	136

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.560$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Tabla 20

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

			Comunicación y equidad organizacional	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Comunicación y equidad organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,774**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	,774**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.774$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Aprendizaje organizacional	
Rho de Spearman	Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,658**	
	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	,658**	
		Sig. (bilateral)	1,000	
			N	136
			N	136

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.658$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

Tabla 22

*Existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.*

		Liderazgo en la gestión directiva	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo en la gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,720**
		N	,000
Aprendizaje organizacional		Coeficiente de correlación	136
		Sig. (bilateral)	,720**
		N	,000
			136

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.720$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

## **IV. Discusión**

En la parte descriptiva se arribó que el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente y el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado. Asimismo se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Sin embargo hay una similitud con la de Chávez (2015) concluyó que la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Es decir es importante en todas organizaciones la práctica de valores, costumbres y tradiciones ya que se verá reflejado en una buena administración de la organización y así están dispuestos a los cambios que van generando. También se basó que Marcone y Martín (2003) definieron como un conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. La cultura organizacional en toda las organizaciones tienden a compartir pensamientos creencias, costumbres. Por lo cual influyen en sus individuos y por ello en toda la organización.

En la hipótesis específica 1, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.560; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Chavarría y Posada (2015) Chavarría y Posada (2015) concluyó que la cultura organizacional en sus componentes misión,

valores, creencias, normas, estilos de liderazgo y símbolos se correlacionan moderado ( $r= 0.79$ ), y con la gerencia educativa. Asimismo, se estableció que los componentes de la cultura organizacional trabajados de modo integral, generan la consolidación de una cultura implícita y propia del trabajo docente y administrativo como la conducción de los centros educativos con los miembros de la institución. Es decir toda organización bien orientada aprende con rapidez sus esfuerzos son reconocidos repercutiendo en toda la organización. Marcone y Martín (2003, p. 45) precisaron que todo ser humano necesita ser valorado, reconocido ya que ello influye en el comportamiento de los individuos de la organización. El reconociendo se da cuando el trabajador demuestra sus habilidades, conocimientos su producto logrado dentro de la entidad. Asimismo contribuye concebir una imagen favorable que se dan mediante premios, diplomas, eficaz, etc., que favorezcan el crecimiento organizacional.

En la hipótesis específica 2, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.774; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . También corroboró Casta (2014) los resultados sugieren que las condiciones estudiadas contribuyen al aprendizaje organizacional. Los hallazgos de este trabajo orientan a profesionales sobre dónde focalizar esfuerzos para promover la adquisición y la generación de conocimiento organizacional y aporta al trabajo investigativo ampliando la evidencia empírica sobre este campo de relevancia organizacional. Es decir una buena comunicación y equidad de condiciones favorecerán al buen aprendizaje de una manera colectiva en toda la organización. Asimismo Gairín y Rodríguez (2011) mencionaron: Relaciones comunitarias y sentido de trabajo en comunidad y la enseñanza es vista como tarea colectiva, en cooperación e interdependencia mutuas. Los profesores son vistos como técnicos, gestores “eficientes” de prescripciones externas, como agente de desarrollo, cambio curricular, reconociendo su autonomía y profesionalidad.

En la hipótesis específica 3, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0. 0.658; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una similitud con la de Martínez (2013) se arribó que la gestión educativa igualmente existe relación significativa moderada entre gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao. Es decir en su mayoría de los trabajadores practica lo que son los valores, costumbres y tradiciones que forma parte de historia dentro de las Institución Educativa y comunidad. Es decir una buena gestión directiva son claves para la mejora y credibilidad de los aprendizajes. Sin embargo el rol directivo de calidad es valioso y se ve fortalecido con las buenas relaciones humanas y con el personal que lo rodea. Marcone y Martín (2003) puntualizaron: En la cultura la conducción de los directivos la vida escolar institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad educativa el directivo es quien conduce la gestión directiva a nivel escolar de la organización educativa y su relación con el personal a su cargo.

En la hipótesis específica 4, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Angulo (2013) concluyó que el profesorado percibe que la cultura y el liderazgo y la satisfacción laboral de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Esta investigación determinó que existe una correlación muy fuerte entre cultura y liderazgo, un buen liderazgo en la gestión directa influye en los logros y satisfacción del aprendizaje dentro de toda la organización, es decir a mayor cultura organizacional existe mayor liderazgo, a menor cultura organización habrá menor liderazgo, Marcone y Martín

(2003) los directivos quien en antes realizar una actividad planifican, organizan, direcciona y controla en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales. Un buen liderazgo directivo, es determinante y de gran impacto dentro de las organizaciones; ya que ello definirá el buen logro de la cultura organizacional.

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta.
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.560; en consecuencia es una correlación positiva moderada.
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.774; en consecuencia es una correlación alta.
- Cuarta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la credibilidad de los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0. 0.658; en consecuencia es una correlación positiva moderada.
- Quinta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta.

## **VI. Recomendaciones**

- Primero. Se recomienda al director de las instituciones que conforman la RED 3, Rímac, comprender que toda cultura es fuerte debido al tiempo de su historia y a los sólidos conocimientos. Poner énfasis en la misión y visión de sus organizaciones, por lo cuales necesarios crear planes que incentiven el arraigo hacia una cultura de la institución y motiven al mismo tiempo el aprendizaje organizacional, y como resultado se verá el desempeño eficiente de los docentes para seguir promoviendo valores, costumbres, creencia, de la institución.
- Segundo. Se recomienda implementar recursos de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, ellos servirá de motivación como: otorgar diploma, cartas de alto rendimiento, palabra de estímulos, hacer reconocimientos públicos con el propósito de genera en los docentes una satisfacción personal, ya que si se recompensa el esfuerzo del personal esto lo motivara a ser más productivos.
- Tercero. Se sugiere comunicar de una manera pública y equitativa felicitar a todo personal docente por sus logros obtenidos en sus centros de labores, estudios (Maestría, diplomados) e invitarles a trasmitir sus conocimientos a los demás.
- Cuarto. Se recomienda en cuanto a la comunicación y equidad organizacional, continuar con un ambiente agradable donde la comunicación sea un factor importante dentro de la institución; para mejorar las relaciones personales mediante una comunicación abierta, eficaz y de respeto mutuo.
- Quinto. Se recomienda establecer metas claras y buenas relaciones entre líder y el docente de la institución dejar fluir libremente sus opiniones y sugerencias del personal a cargo y ser abiertos al cambio.

Sexto. Se recomienda desarrollar programas de coaching que sirvan de motivación a sus docentes ya que mejorará la capacidad en la resolución de conflictos y toma de decisiones, incrementando la calidad de su desempeño para el logro de su objetivo.

Séptimo. Se recomienda en cuanto al liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional los líderes directivos deben seguir fortaleciendo con su ejemplo a través de actos coordinados entre lo que dicen y hacen. Asimismo valorar y recomendar la personal que este en constante cambio a la vanguardia de una educación globalizada.

## **VII. Referencias**

- Abarbanel, H. (1997). *Cultura Organizacional*. Bogotá: Legis.
- Ahumada, F. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Editorial de Valparaíso.
- Alvarado, E. (2008). *Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de maestría): Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Álvarez, S. (2005). *Planificación del Currículo*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Angulo, D. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas* (tesis de Doctor por la Universidad Valladolid). España.
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio*. Universidad de Deusto España.
- Argyris, C. (2002). *Sobre las organizaciones que aprenden*. México: Oxford
- Aguerrondo, I. (1996). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires: Troquel.
- Babilonia, C. (2014). *Cultura organizacional en docentes – instituciones educativas colegio nacional de Iquitos y colegio San Agustín, Iquitos 2011* (Tesis de maestría en gestión educativa, por la universidad Nacional de Iquitos): Perú.
- Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar, colección Maestros y enseñanza*. México: Paidós.
- Bolívar, R. M. (2012). *La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España.

- Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002). *Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. Journal of Management Studies, 39 (4), 437 – 469.
- Casasnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. RED Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>
- Cantón, I. (2000). *Las organizaciones escolares: Hacia nuevos modelos*, Bs. As, Fundec.
- Cantón, I. (2004). *La Organización Escolar Normativa y Aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Casta, P. (2014). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*.
- Chavarría, L. y Posada, L. (2015). *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*.
- Chávez, F. (2015). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015* (Tesis de Magister en Gestión pública por la Universidad César Vallejo): Lima – Perú.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Choo, C. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México: Oxford University Press.

- Choo, W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.*
- Dávila, S. y Martínez, G. (1999). *La evaluación de valores y actitudes.*  
<http://nalejandria.com/akademeia/gmc/04EDU.htm>
- Davis, K. (2008). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: Mc Graw Hill.
- Del Cossio, J. (2001). *Elementos del diseño organizacional.* Lima-Perú.
- Fernández, J. (2001). *Cultura de la organización y centro educativo* (tesis doctoral).  
Universidad Complutense de Madrid, España.
- Fiol, C., y Lyles, M. (1985). *Organizational learning.* *Academy of Management review.*
- Garvin, L. (2000). *Learning in Action.* Boston: Harvard Business School Press.
- Gairín, J. y Rodríguez, D. (2011). *Cambio y mejora en las organizaciones educativas.*  
*Educación*, 47(1), 31-50.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del Aprendizaje Organizacional.* (U. d. Facultad de  
*Administración, Ed.*) Documentos de investigación, 22.
- Godoy, Y. (2012). *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional San Luis Gonzaga Ica*  
(Tesis de maestría): Perú.
- González De Rivera, J. (1996). *Internal consistency and test-retest reliability of the Stress RenctMlyindex.* Madrid: X World Congress of Psychiatry.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Klimecki, R., y Lassleben, H. (1998). *Modes of organizational learning: indications from an empirical study*. *Management Learning*, Thousand Oaks, v. 29, n. 4, p. 405-430, Dec.
- Lana, R (2014). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. En *Revista Científica Visión de Futuro*. Volumen 18 Número 1. Enero a Junio.
- Lei, D., Slocum, J. y Pitts, R. (1999). *Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning*. *Organizational Dynamics*, 27 (3), 24-38.
- Leithwood, K. y Louis, K. (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Leinonen, M. (2017). *En finlandia es más fácil ser piloto de guerra que profesor*. Web del maestro CMF: Chile.
- Libreros (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle Del Cauca* (Tesis de magister en administración): Universidad Nacional de Colombia.
- Linhart, D., y Linhart, R. (1998). *L'évolution de l'organisation du travail. Le monde du travail*, eds. J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, & D. Linhart. Paris: La Découverte, pp. 64–89
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa*. *Revista Psicothema*, 15 (2), 292-299. Recuperado desde <http://www.psycothema.com/psycothema.asp?id=1060>.

- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED n° 7 del Callao* (Tesis Magíster en gestión de la educación por la Universidad San Ignacio de Loyola). Lima – Perú.
- Miranda, S. y Tabares, J. (2015). *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. En: ave viajera ediciones. Bogotá (Colombia).
- Monsalve, G. (1989). *Hidrología en la Ingeniería. Escuela Colombiana de Ingeniería*. Santafé de Bogotá – Colombia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press. Pedler, M., Boydell, T.
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Páramo, D. Y Ramírez, L. (2008). *Hacia un modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor*”. *Revista Pensamiento y Gestión*. No. 7. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall
- Robbins, P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho*. (Tesis de maestría).

- Sánchez C, y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Santos, M (2001). *Clima organizacional: un estudio en instituciones de pesquisa*. Madrid: Paulo – FEA-USP.
- Senge, P. M. (2000). *La Quinta disciplina*. Editorial Granica, Barcelona.
- Senge, M. (1990). *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad.* Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; Coed. Juan Granica y Javier Vergara.
- Slater, S., Narver, J. Nicolini, L. y Jerez, R. (1995). *Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing*, 59 (3), 63-75.
- Tarín, J. (1997). *Sobre el discurso*. Valencia: Universidad de Valencia. Madrid: Klinik, 2001 [i.e. 2009]. ISBN 978-84-932265-8-9
- Templenton, G. (2002). *Development of measure for the organizational learning construct. Journal of Management Information Systems*, 19(2): 175-218.
- Trelles. I. (2004). *Comunicación organizacional*. Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana.
- Vaaherikko-Mejía (2001, p. 24) Citado en la revista *Organicom.org Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos (2007, p.180)*.
- Vergara, C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

## **Anexos**

### Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.						
<b>AUTORA:</b> Br. Sahara Flor Muñoz Leiva						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la credibilidad de los directivos en las</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer la relación entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación en la equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la credibilidad de</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación y equidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre la credibilidad de los</p>	<b>Variable 1: Cultura organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>
			Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	-Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos. -Reconocimiento del esfuerzo.	5	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)
			Comunicación y equidad organizacional	-Comunicación e integración del personal -Reconocimiento y equidad en la recompensa	6	
			Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	-Énfasis en las relaciones humanas -Credibilidad y aprendizaje organizacional. -Equidad en la vida escolar	6	
Liderazgo en la gestión directiva	-Ambiente favorable al desempeño -Superación y compromiso con la tarea -Liderazgo en la gestión educativa. -Aceptación del error como factor de unidad	8				
			<b>Variable 2: Aprendizaje organizacional</b>			
Orientación al aprendizaje	-Compromiso de directivos y demás empleados	9	Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4)			

<p>relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?</p>	<p>los directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p>	<p>directivos en las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo en la gestión directiva y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.</p>	<p>Conocimiento compartido</p> <p>Retención y recuperación del conocimiento</p>	<p>-Apertura y experimentación -Desaprendizaje</p> <p>-Comunicación interna -Trabajo en equipo -Visión compartida</p> <p>-Estructura organizacional -Tecnologías de la información</p>	<p>10</p> <p>5</p>	<p>Siempre(5)</p>
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA A UTILIZAR</b>			
<p><b>TIPO:</b> El tipo del estudio es sustantiva con un nivel descriptivo.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El diseño del estudio es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transeccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Estará conformada por 211 docentes</p> <p><b>MUESTRA:</b> Es de 136 docentes</p> <p><b>MUESTREO:</b> Probabilística estratificado</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario con escala de actitudes LIKERT, de acuerdo a la siguiente</p> <p>Escala de valoración: Escala Likert: Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Análisis descriptivo simple</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación en tablas de frecuencia y figuras</li> <li>- Interpretación de los resultados</li> <li>- Conclusiones</li> </ul> <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman</p>			

## Anexo 2. Instrumento que mide cultura organizacional

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las afirmaciones

No deje afirmaciones sin responder

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada afirmación

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. A veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO COMO FACTOR DE ÉXITO</b>					
1	Se acostumbra estimular los logros de los docentes por muy pequeños que éstos sean.					
2	En esta escuela el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.					
3	En esta escuela nos reunimos periódicamente para revisar las metas establecidas y las que nos falta por alcanzar					
4	En esta escuela se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
5	En esta escuela los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
	<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y EQUIDAD ORGANIZACIONAL</b>	1	2	3	4	5
6	En nuestra vida institucional existen hechos que demuestran una estrecha unión de sus integrantes					
7	El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos					
8	Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.					
9	Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con apoyo.					
10	La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.					
11	Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas.					
	<b>DIMENSIÓN 3: CREDIBILIDAD EN LOS DIRECTIVOS Y RELACIONES HUMANAS</b>	1	2	3	4	5

12	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.					
13	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.					
14	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
15	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño laboral					
16	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
17	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
	<b>DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	El lema, «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
19	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
20	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros					
21	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar					
22	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.					
23	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
24	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.					
25	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.					

### Instrumento que mide aprendizaje organizacional

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las afirmaciones

No deje afirmaciones sin responder

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada afirmación

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. A veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los docentes en esta escuela frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.					
2	Los directivos de esta escuela exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas					
3	El equipo directivo de nuestra escuela fomenta entre sus docentes, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos					
4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras instituciones para intercambiar conocimientos y experiencias.					
5	En nuestra escuela las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas					
6	En nuestra escuela las fallas son discutidas constructivamente					
7	Los docentes en esta escuela son animados a que cuestionen la forma de hacer las cosas					
8	Los administradores de nuestra escuela son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas					
9	Los docentes de nuestra escuela resisten el cambio y tienen miedo de nuevas ideas					
	<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	En nuestra escuela los problemas son compartidos y no escondidos.					
11	La comunicación en nuestra escuela es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa					

12	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son comunicados a todos los docentes					
13	Los docentes de nuestra organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, internet, entre otras)					
14	Nuestra escuela tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo					
15	En los equipos de trabajo, de nuestra escuela, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo					
16	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela					
17	Los objetivos de la escuela son comunicadas a todos los miembros.					
18	Los docentes de esta escuela tenemos una visión común acerca del aporte de nuestro trabajo al logro de los objetivos organizacionales					
19	Los docentes tenemos una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la escuela y la deseada.					
	<b>DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, archivos digitales o memorias institucionales.					
21	Nuestra escuela tiene políticas y procedimientos organizacionales que ayudan a la realización del trabajo individual.					
22	En nuestra escuela existen los procedimientos para recoger las propuestas de los docentes y distribuirlas internamente.					
23	Los archivos y bases de datos de nuestra escuela proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.					
24	Los sistemas de información de la escuela facilitan el proceso de toma de decisiones.					



## Resultado de la prueba piloto de la cultura organizacional

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>				
Alfa de Cronbach	N de elementos			
.965	25			
<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	87.9429	348.467	.501	.966
VAR00002	86.4286	351.487	.513	.965
VAR00003	86.5714	340.193	.761	.963
VAR00004	87.0571	344.761	.683	.964
VAR00005	87.2857	342.092	.679	.964
VAR00006	87.4286	343.899	.628	.964
VAR00007	86.7714	348.064	.686	.964
VAR00008	86.7429	346.197	.676	.964
VAR00009	86.9143	342.728	.703	.964
VAR00010	87.0286	347.146	.659	.964
VAR00011	86.6000	340.247	.770	.963
VAR00012	86.7714	340.064	.842	.963
VAR00013	86.8000	346.459	.728	.964
VAR00014	86.7429	348.373	.684	.964
VAR00015	86.8286	338.146	.754	.963
VAR00016	86.9714	352.146	.606	.964
VAR00017	86.9143	346.845	.632	.964
VAR00018	86.4857	340.904	.774	.963
VAR00019	86.9429	341.173	.741	.963
VAR00020	86.8286	338.970	.860	.962
VAR00021	86.9429	343.350	.685	.964
VAR00022	86.9714	337.676	.830	.963
VAR00023	87.0286	341.911	.866	.962
VAR00024	87.0000	337.706	.807	.963
VAR00025	87.0286	338.911	.796	.963

Base de dato de la prueba piloto de aprendizaje organizacional

	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL																							
	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE									CONOCIMIENTO COMPARTIDO										RETENCIÓN				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	3	3	2	1	1	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	3	2	2	2	3	1	3	1	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	
4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	
6	3	3	3	1	1	2	2	1	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	
7	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	
8	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	
9	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	
10	4	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	
11	5	5	4	4	3	5	4	5	1	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	
12	4	2	3	3	2	3	4	3	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	4	4	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	1	3	4	5	4	1	3	2	
15	4	2	3	2	4	5	3	5	1	3	3	3	5	1	3	4	2	3	2	2	3	5	4	
16	4	3	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
17	3	4	5	3	4	3	1	1	1	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	
18	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	
19	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	
20	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	
21	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	
22	4	5	5	4	1	3	3	4	1	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	3	4	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
24	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	3	2	1	2	
25	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
27	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
28	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	
29	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
30	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
31	4	3	3	3	1	3	2	2	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	
32	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	
33	5	4	5	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	
34	4	4	5	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	
35	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	

## Resultado de la prueba piloto de aprendizaje organizacional

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.964	24

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	78.3143	290.751	.793	.962
VAR00002	78.6857	289.398	.801	.961
VAR00003	78.5143	287.963	.833	.961
VAR00004	78.8857	289.634	.746	.962
VAR00005	79.0857	295.434	.603	.963
VAR00006	78.8000	292.518	.684	.963
VAR00007	79.0571	296.526	.639	.963
VAR00008	78.9429	291.173	.647	.963
VAR00009	79.8286	321.323	-.112	.969
VAR00010	78.8286	293.499	.814	.962
VAR00011	78.5714	293.840	.784	.962
VAR00012	78.3714	294.946	.729	.962
VAR00013	78.3143	290.222	.669	.963
VAR00014	78.6000	288.424	.777	.962
VAR00015	78.3714	286.946	.849	.961
VAR00016	78.4857	293.904	.701	.962
VAR00017	78.4857	284.492	.865	.961
VAR00018	78.3143	291.222	.805	.961
VAR00019	78.3714	293.829	.738	.962
VAR00020	78.2857	296.975	.677	.963
VAR00021	78.4857	290.081	.771	.962
VAR00022	78.4857	291.963	.738	.962
VAR00023	78.3429	293.408	.757	.962
VAR00024	78.2286	291.534	.848	.961

Anexo 4. Base de dato de las variables

		CULTURA ORGANIZACIONAL																										
		D1					D2					D3					D4											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	1	4	4	3	2	14	2	4	3	2	2	2	15	2	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	2	2	19	65
2	3	3	3	4	3	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	18	3	2	4	3	3	3	3	24	77
3	2	3	4	4	3	16	2	4	3	3	2	3	17	3	4	5	3	3	22	2	2	3	3	4	3	4	23	78
4	4	5	5	5	5	24	4	5	4	5	5	4	27	4	5	5	4	4	27	4	4	5	4	4	4	4	33	111
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	40	125
6	1	5	5	1	2	14	1	5	5	4	4	5	24	5	5	5	4	5	29	4	5	5	2	2	4	5	32	99
7	3	4	3	3	4	17	4	4	3	3	3	4	21	3	4	4	4	4	22	4	3	4	3	3	4	4	29	89
8	3	4	4	4	3	18	2	2	3	3	2	3	15	2	2	4	3	4	19	3	2	2	2	2	3	2	18	70
9	3	4	4	5	3	19	2	4	3	3	3	3	18	3	3	5	4	3	21	4	2	3	3	3	3	3	24	82
10	1	5	5	4	4	19	3	3	5	3	4	4	22	4	2	4	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	26	86
11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	16	50
12	3	3	4	2	5	17	3	4	3	4	4	3	21	4	4	3	4	3	21	5	3	4	4	4	5	4	33	92
13	1	4	3	1	3	12	3	4	3	2	2	3	17	2	2	3	3	3	17	3	2	3	2	2	3	3	21	67
14	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	27	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	5	5	39	118
15	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	17	5	3	3	2	3	4	3	26	72
16	1	5	3	1	5	15	1	3	3	2	2	5	16	5	5	5	5	3	27	5	5	5	4	5	3	4	35	93
17	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	32	99
18	2	5	4	4	3	18	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	32	95
19	2	5	2	3	2	14	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	5	24	4	4	4	3	4	3	3	28	87
20	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	4	3	3	29	86
21	3	4	5	3	3	18	3	4	3	3	2	2	17	3	3	3	4	4	20	3	3	3	2	3	3	3	23	78
22	3	5	4	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	3	3	20	3	3	2	3	3	3	3	24	82
23	3	3	3	2	4	15	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	4	3	20	3	3	4	4	4	4	4	30	85
24	2	3	3	3	2	13	3	4	1	3	3	4	18	3	4	3	3	3	18	4	4	2	3	3	4	3	26	75
25	1	3	2	4	1	11	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	1	14	2	1	2	1	3	3	1	16	54
26	2	1	2	4	3	12	3	3	2	3	3	4	18	2	3	3	3	2	16	3	2	2	3	3	3	3	22	68
27	2	2	3	2	2	11	2	3	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	21	3	3	3	4	3	4	4	27	77
28	2	5	4	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	20	4	4	4	3	3	4	4	30	89
29	3	5	5	4	3	20	3	5	5	3	3	5	24	4	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	3	3	28	101
30	2	5	3	4	3	17	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	4	22	4	3	3	4	2	3	3	25	85
31	2	5	4	4	2	17	2	3	3	3	2	4	17	3	2	3	3	4	19	2	3	3	3	3	3	2	21	74
32	2	3	2	4	3	14	2	4	4	3	5	3	21	4	5	3	4	4	24	4	4	4	3	4	3	3	28	87
33	1	4	4	3	2	14	2	4	3	2	2	2	15	2	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	2	2	19	65
34	3	3	3	4	3	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	18	3	2	4	3	3	3	3	24	77

35	2	3	4	4	3	16	2	4	3	3	2	3	17	3	4	5	3	3	4	22	2	2	3	3	4	3	4	2	23	78
36	4	5	5	5	5	24	4	5	4	5	5	4	27	4	5	5	4	4	5	27	4	4	5	4	4	4	4	4	33	111
37	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	40	125	
38	1	5	5	1	2	14	1	5	5	4	4	5	24	5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	2	2	4	5	5	32	99
39	3	4	3	3	4	17	4	4	3	3	3	4	21	3	4	4	4	4	3	22	4	3	4	3	3	4	4	4	29	89
40	3	4	4	4	3	18	2	2	3	3	2	3	15	2	2	4	3	4	4	19	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70
41	3	4	4	5	3	19	2	4	3	3	3	3	18	3	3	5	4	3	3	21	4	2	3	3	3	3	3	3	24	82
42	1	5	5	4	4	19	3	3	5	3	4	4	22	4	2	4	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	3	26	86
43	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	50
44	3	3	4	2	5	17	3	4	3	4	4	3	21	4	4	3	4	3	3	21	5	3	4	4	4	5	4	4	33	92
45	1	4	3	1	3	12	3	4	3	2	2	3	17	2	2	3	3	3	4	17	3	2	3	2	2	3	3	3	21	67
46	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	27	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	118
47	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	2	17	5	3	3	2	3	4	3	3	26	72
48	1	5	3	1	5	15	1	3	3	2	2	5	16	5	5	5	5	3	4	27	5	5	5	4	5	3	4	4	35	93
49	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	99
50	2	5	4	4	3	18	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	95
51	2	5	2	3	2	14	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
52	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	4	4	3	3	4	29	86
53	3	4	5	3	3	18	3	4	3	3	2	2	17	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	23	78
54	3	5	4	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	3	3	3	20	3	3	2	3	3	3	3	4	24	82
55	3	3	3	2	4	15	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	4	3	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	30	85
56	2	3	3	3	2	13	3	4	1	3	3	4	18	3	4	3	3	3	2	18	4	4	2	3	3	4	3	3	26	75
57	1	3	2	4	1	11	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	1	3	14	2	1	2	1	3	3	3	1	16	54
58	2	1	2	4	3	12	3	3	2	3	3	4	18	2	3	3	3	2	3	16	3	2	2	3	3	3	3	3	22	68
59	2	2	3	2	2	11	2	3	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	4	4	3	27	77
60	2	5	4	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	4	4	4	30	89
61	3	5	5	4	3	20	3	5	5	3	3	5	24	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	3	3	3	28	101
62	2	5	3	4	3	17	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	4	2	3	3	3	25	85
63	2	5	4	4	2	17	2	3	3	3	2	4	17	3	2	3	3	4	4	19	2	3	3	3	3	3	2	2	21	74
64	2	3	2	4	3	14	2	4	4	3	5	3	21	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
65	1	4	4	3	2	14	2	4	3	2	2	2	15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	2	2	2	19	65
66	3	3	3	4	3	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	3	2	4	3	3	3	3	3	24	77
67	2	3	4	4	3	16	2	4	3	3	2	3	17	3	4	5	3	3	4	22	2	2	3	3	4	3	4	2	23	78
68	4	5	5	5	5	24	4	5	4	5	5	4	27	4	5	5	4	4	5	27	4	4	5	4	4	4	4	4	33	111
69	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	125
70	1	5	5	1	2	14	1	5	5	4	4	5	24	5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	2	2	4	5	5	32	99
71	3	4	3	3	4	17	4	4	3	3	3	4	21	3	4	4	4	4	3	22	4	3	4	3	3	4	4	4	29	89
72	3	4	4	4	3	18	2	2	3	3	2	3	15	2	2	4	3	4	4	19	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70
73	3	4	4	5	3	19	2	4	3	3	3	3	18	3	3	5	4	3	3	21	4	2	3	3	3	3	3	3	24	82
74	1	5	5	4	4	19	3	3	5	3	4	4	22	4	2	4	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	3	26	86
75	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	50
76	3	3	4	2	5	17	3	4	3	4	4	3	21	4	4	3	4	3	3	21	5	3	4	4	4	5	4	4	33	92
77	1	4	3	1	3	12	3	4	3	2	2	3	17	2	2	3	3	3	4	17	3	2	3	2	2	3	3	3	21	67
78	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	27	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	118

79	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	2	17	5	3	3	2	3	4	3	3	26	72
80	1	5	3	1	5	15	1	3	3	2	2	5	16	5	5	5	5	3	4	27	5	5	5	4	5	3	4	4	35	93
81	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	99
82	2	5	4	4	4	18	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	95
83	2	5	2	3	2	14	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
84	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	4	4	3	3	4	29	86
85	3	4	5	3	3	18	3	4	3	3	2	2	17	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	23	78
86	3	5	4	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	3	3	3	20	3	3	2	3	3	3	3	4	24	82
87	3	3	3	2	4	15	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	4	3	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	30	85
88	2	3	3	3	2	13	3	4	1	3	3	4	18	3	4	3	3	3	2	18	4	4	2	3	3	4	3	3	26	75
89	1	3	2	4	1	11	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	1	3	14	2	1	2	1	3	3	3	1	16	54
90	2	1	2	4	3	12	3	3	2	3	3	4	18	2	3	3	3	2	3	16	3	2	2	3	3	3	3	3	22	68
91	2	2	3	2	2	11	2	3	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	4	4	3	27	77
92	2	5	4	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	4	4	4	30	89
93	3	5	5	4	3	20	3	5	5	3	3	5	24	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	3	3	3	28	101
94	2	5	3	4	3	17	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	4	2	3	3	3	25	85
95	2	5	4	4	2	17	2	3	3	3	2	4	17	3	2	3	3	4	4	19	2	3	3	3	3	2	2	21	74	
96	2	3	2	4	3	14	2	4	4	3	5	3	21	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
97	1	4	4	3	2	14	2	4	3	2	2	2	15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	2	2	2	19	65
98	3	3	3	4	3	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	3	2	4	3	3	3	3	3	24	77
99	2	3	4	4	3	16	2	4	3	3	2	3	17	3	4	5	3	3	4	22	2	2	3	3	4	3	4	2	23	78
100	4	5	5	5	5	24	4	5	4	5	5	4	27	4	5	5	4	4	5	27	4	4	5	4	4	4	4	4	33	111
101	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	125
102	1	5	5	1	2	14	1	5	5	4	4	5	24	5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	2	2	4	5	5	32	99
103	3	4	3	3	4	17	4	4	3	3	3	4	21	3	4	4	4	4	3	22	4	3	4	3	3	4	4	4	29	89
104	3	4	4	4	3	18	2	2	3	3	2	3	15	2	2	4	3	4	4	19	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70
105	3	4	4	5	3	19	2	4	3	3	3	3	18	3	3	5	4	3	3	21	4	2	3	3	3	3	3	3	24	82
106	1	5	5	4	4	19	3	3	5	3	4	4	22	4	2	4	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	3	26	86
107	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	50
108	3	3	4	2	5	17	3	4	3	4	4	3	21	4	4	3	4	3	3	21	5	3	4	4	4	5	4	4	33	92
109	1	4	3	1	3	12	3	4	3	2	2	3	17	2	2	3	3	3	4	17	3	2	3	2	2	3	3	3	21	67
110	4	5	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	27	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	118
111	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	2	17	5	3	3	2	3	4	3	3	26	72
112	1	5	3	1	5	15	1	3	3	2	2	5	16	5	5	5	5	3	4	27	5	5	5	4	5	3	4	4	35	93
113	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	99
114	2	5	4	4	3	18	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	95
115	2	5	2	3	2	14	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
116	3	3	4	3	4	17	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	4	4	3	3	4	29	86
117	3	4	5	3	3	18	3	4	3	3	2	2	17	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	2	3	3	3	3	23	78
118	3	5	4	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	3	3	3	20	3	3	2	3	3	3	3	4	24	82

119	3	3	3	2	4	15	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	4	3	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	30	85
120	2	3	3	3	2	13	3	4	1	3	3	4	18	3	4	3	3	3	2	18	4	4	2	3	3	4	3	3	26	75
121	1	3	2	4	1	11	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	1	3	14	2	1	2	1	3	3	3	1	16	54
122	2	1	2	4	3	12	3	3	2	3	3	4	18	2	3	3	3	2	3	16	3	2	2	3	3	3	3	3	22	68
123	2	2	3	2	2	11	2	3	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	4	4	3	27	77
124	2	5	4	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	4	4	4	30	89
125	3	5	5	4	3	20	3	5	5	3	3	5	24	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	3	3	3	28	101
126	2	5	3	4	3	17	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	4	2	3	3	3	25	85
127	2	5	4	4	2	17	2	3	3	3	2	4	17	3	2	3	3	4	4	19	2	3	3	3	3	3	2	2	21	74
128	2	3	2	4	3	14	2	4	4	3	5	3	21	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87
129	1	3	2	4	1	11	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	1	3	14	2	1	2	1	3	3	3	1	16	54
130	2	1	2	4	3	12	3	3	2	3	3	4	18	2	3	3	3	2	3	16	3	2	2	3	3	3	3	3	22	68
131	2	2	3	2	2	11	2	3	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	4	3	4	4	3	27	77
132	2	5	4	3	3	17	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	4	4	4	30	89
133	3	5	5	4	3	20	3	5	5	3	3	5	24	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	3	3	3	28	101
134	2	5	3	4	3	17	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	4	4	22	4	3	3	4	2	3	3	3	25	85
135	2	5	4	4	2	17	2	3	3	3	2	4	17	3	2	3	3	4	4	19	2	3	3	3	3	3	2	2	21	74
136	2	3	2	4	3	14	2	4	4	3	5	3	21	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	3	4	3	3	3	28	87

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL																												
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE											CONOCIMIENTO COMPARTIDO									RETENCIÓN								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20	21	22	23	24		
1	5	2	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	3	2	2	3	3	27	3	3	2	2	2	12	64	
2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	3	4	4	5	3	3	3	3	33	3	3	3	4	5	18	81	
3	5	3	3	2	5	3	4	4	3	32	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	30	3	4	3	2	4	16	78
4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	39	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	5	4	5	5	23	106
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	5	24	116	
6	5	2	2	1	1	2	1	3	1	18	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	40	4	5	4	5	4	22	80
7	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36	3	4	4	3	3	17	83	
8	3	3	2	2	3	1	2	2	3	21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	30	2	2	2	3	4	13	64	
9	4	3	3	3	3	2	2	3	4	27	3	3	3	4	5	3	3	3	3	33	4	3	3	4	3	17	77	
10	4	3	5	4	2	3	3	2	2	28	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	39	5	4	3	5	3	20	87
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	11	49	
12	2	4	5	5	3	2	2	3	3	29	2	3	4	4	3	3	3	4	5	4	35	4	4	4	5	4	21	85
13	3	2	2	1	1	1	2	2	3	17	3	2	2	4	4	2	3	2	4	3	29	3	2	3	2	2	12	58
14	5	4	5	5	4	5	5	4	3	40	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46	5	5	5	4	5	24	110
15	3	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	19	1	2	1	1	1	6	41
16	4	3	4	4	3	4	4	4	5	35	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	43	4	4	4	4	4	20	98
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	96	
18	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20	90	
19	4	4	4	4	2	2	3	3	4	30	3	3	4	5	4	4	4	4	4	39	3	4	3	3	3	16	85	
20	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	3	4	4	5	4	4	4	5	3	40	4	4	3	3	3	17	93	
21	4	2	3	2	3	3	3	3	2	25	3	2	3	3	2	1	2	3	3	4	26	3	3	3	3	3	15	66
22	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	15	79
23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	2	3	4	5	3	3	4	4	4	35	3	4	4	4	4	19	82
24	5	3	4	3	3	4	4	3	4	33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	3	4	4	3	18	88
25	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	18	1	2	1	2	2	8	41
26	4	4	3	3	4	2	2	3	3	28	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	31	4	4	4	4	4	20	79
27	4	2	3	2	3	2	2	2	3	23	3	4	4	2	3	3	3	4	5	5	36	4	4	4	4	3	19	78
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44	4	4	4	4	4	20	101
29	5	4	4	3	3	3	3	1	1	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25	102	
30	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	2	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	20	89	

31	2	3	3	3	4	3	4	2	1	25	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	34	3	3	4	4	4	18	77
32	3	3	3	3	3	4	4	3	1	27	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	35	3	2	3	3	3	14	76
33	5	2	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	27	3	3	2	2	2	12	64
34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	3	4	4	5	3	3	3	3	3	33	3	3	3	4	5	18	81
35	5	3	3	2	5	3	4	4	3	32	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	30	3	4	3	2	4	16	78
36	5	5	4	5	5	4	5	4	2	39	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	5	4	5	5	23	106
37	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	5	24	116
38	5	2	2	1	1	2	1	3	1	18	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	40	4	5	4	5	4	22	80
39	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36	3	4	4	3	3	17	83
40	3	3	2	2	3	1	2	2	3	21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30	2	2	2	3	4	13	64
41	4	3	3	3	3	2	2	3	4	27	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	33	4	3	3	4	3	17	77
42	4	3	5	4	2	3	3	2	2	28	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	39	5	4	3	5	3	20	87
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	11	49
44	2	4	5	5	3	2	2	3	3	29	2	3	4	4	3	3	3	4	5	4	35	4	4	4	5	4	21	85
45	3	2	2	1	1	1	2	2	3	17	3	2	2	4	4	2	3	2	4	3	29	3	2	3	2	2	12	58
46	5	4	5	5	4	5	5	4	3	40	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46	5	5	5	4	5	24	110
47	3	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	19	1	2	1	1	1	6	41
48	4	3	4	4	4	3	4	4	4	35	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	43	4	4	4	4	4	20	98
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	96
50	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20	90
51	4	4	4	4	2	2	3	3	4	30	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39	3	4	3	3	3	16	85
52	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	40	4	4	3	3	3	17	93
53	4	2	3	2	3	3	3	3	2	25	3	2	3	3	2	1	2	3	3	4	26	3	3	3	3	3	15	66
54	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	15	79
55	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	2	3	4	5	3	3	4	4	4	35	3	4	4	4	4	19	82
56	5	3	4	3	3	4	4	3	4	33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	3	4	4	3	18	88
57	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	18	1	2	1	2	2	8	41
58	4	4	3	3	4	2	2	3	3	28	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	31	4	4	4	4	4	20	79
59	4	2	3	2	3	2	2	2	3	23	3	4	4	2	3	3	3	4	5	5	36	4	4	4	4	3	19	78
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44	4	4	4	4	4	20	101
61	5	4	4	3	3	3	3	1	1	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25	102
62	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	20	89
63	2	3	3	3	4	3	4	2	1	25	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	34	3	3	4	4	4	18	77
64	3	3	3	3	3	4	4	3	1	27	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	35	3	2	3	3	3	14	76
65	5	2	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	27	3	3	2	2	2	12	64
66	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	3	4	4	5	3	3	3	3	3	33	3	3	3	4	5	18	81
67	5	3	3	2	5	3	4	4	3	32	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	30	3	4	3	2	4	16	78
68	5	5	4	5	5	4	5	4	2	39	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	5	4	5	5	23	106
69	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	5	24	116
70	5	2	2	1	1	2	1	3	1	18	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	40	4	5	4	5	4	22	80
71	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36	3	4	4	3	3	17	83

72	3	3	2	2	3	1	2	2	3	21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30	2	2	2	3	4	13	64
73	4	3	3	3	3	2	2	3	4	27	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	33	4	3	3	4	3	17	77
74	4	3	5	4	2	3	3	2	2	28	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	39	5	4	3	5	3	20	87
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	11	49
76	2	4	5	5	3	2	2	3	3	29	2	3	4	4	3	3	3	4	5	4	35	4	4	4	5	4	21	85
77	3	2	2	1	1	1	2	2	3	17	3	2	2	4	4	2	3	2	4	3	29	3	2	3	2	2	12	58
78	5	4	5	5	4	5	5	4	3	40	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46	5	5	5	4	5	24	110
79	3	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	19	1	2	1	1	1	6	41
80	4	3	4	4	3	4	4	4	5	35	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	43	4	4	4	4	4	20	98
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	96
82	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20	90
83	4	4	4	4	2	2	3	3	4	30	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39	3	4	3	3	3	16	85
84	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	40	4	4	3	3	3	17	93
85	4	2	3	2	3	3	3	3	2	25	3	2	3	3	2	1	2	3	3	4	26	3	3	3	3	3	15	66
86	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	15	79
87	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	2	3	4	5	3	3	4	4	4	35	3	4	4	4	4	19	82
88	5	3	4	3	3	4	4	3	4	33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	3	4	4	3	18	88
89	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	18	1	2	1	2	2	8	41
90	4	4	3	3	4	2	2	3	3	28	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	31	4	4	4	4	4	20	79
91	4	2	3	2	3	2	2	2	3	23	3	4	4	2	3	3	3	4	5	5	36	4	4	4	4	3	19	78
92	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44	4	4	4	4	4	20	101
93	5	4	4	3	3	3	3	1	1	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25	102
94	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	20	89
95	2	3	3	3	4	3	4	2	1	25	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	34	3	3	4	4	4	18	77
96	3	3	3	3	3	4	4	3	1	27	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	35	3	2	3	3	3	14	76
97	5	2	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	27	3	3	2	2	2	12	64
98	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	3	4	4	5	3	3	3	3	3	33	3	3	3	4	5	18	81
99	5	3	3	2	5	3	4	4	3	32	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	30	3	4	3	2	4	16	78
100	5	5	4	5	5	4	5	4	2	39	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	5	4	5	5	23	106
101	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	5	24	116
102	5	2	2	1	1	2	1	3	1	18	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	40	4	5	4	5	4	22	80
103	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36	3	4	4	3	3	17	83
104	3	3	2	2	3	1	2	2	3	21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30	2	2	2	3	4	13	64
105	4	3	3	3	3	2	2	3	4	27	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	33	4	3	3	4	3	17	77
106	4	3	5	4	2	3	3	2	2	28	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	39	5	4	3	5	3	20	87
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	11	49
108	2	4	5	5	3	2	2	3	3	29	2	3	4	4	3	3	3	4	5	4	35	4	4	4	5	4	21	85
109	3	2	2	1	1	1	2	2	3	17	3	2	2	4	4	2	3	2	4	3	29	3	2	3	2	2	12	58
110	5	4	5	5	4	5	5	4	3	40	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46	5	5	5	4	5	24	110
111	3	2	2	2	1	1	2	1	2	16	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	19	1	2	1	1	1	6	41
112	4	3	4	4	3	4	4	4	5	35	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	43	4	4	4	4	4	20	98

113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	96
114	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20	90
115	4	4	4	4	2	2	3	3	4	30	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39	3	4	3	3	3	16	85
116	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	40	4	4	3	3	3	17	93
117	4	2	3	2	3	3	3	3	2	25	3	2	3	3	2	1	2	3	3	4	26	3	3	3	3	3	15	66
118	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	15	79
119	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	2	3	4	5	3	3	4	4	4	35	3	4	4	4	4	19	82
120	5	3	4	3	3	4	4	3	4	33	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	3	4	4	3	18	88
121	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	18	1	2	1	2	2	8	41
122	4	4	3	3	4	2	2	3	3	28	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	31	4	4	4	4	4	20	79
123	4	2	3	2	3	2	2	2	3	23	3	4	4	2	3	3	3	4	5	5	36	4	4	4	4	3	19	78
124	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44	4	4	4	4	4	20	101
125	5	4	4	3	3	3	3	1	1	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25	102
126	5	4	4	4	4	3	4	3	1	32	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	20	89
127	2	3	3	3	4	3	4	2	1	25	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	34	3	3	4	4	4	18	77
128	3	3	3	3	3	4	4	3	1	27	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	35	3	2	3	3	3	14	76
129	5	2	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	27	3	3	2	2	2	12	64
130	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	3	4	4	5	3	3	3	3	3	33	3	3	3	4	5	18	81
131	5	3	3	2	5	3	4	4	3	32	2	4	4	4	3	4	3	2	1	3	30	3	4	3	2	4	16	78
132	5	5	4	5	5	4	5	4	2	39	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	5	4	5	5	23	106
133	5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	5	24	116
134	5	2	2	1	1	2	1	3	1	18	4	5	5	2	4	5	2	5	4	4	40	4	5	4	5	4	22	80
135	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36	3	4	4	3	3	17	83
136	3	3	2	2	3	1	2	2	3	21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	30	2	2	2	3	4	13	64



## **Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.**

Br. Sahara Flor Muñoz Leiva

Escuela de Postgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

### **Resumen**

La investigación titulada: Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017. El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 docentes y la muestra fue constituida por 136 docentes de RED 03, Rimac. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y cuyos instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios los cuales fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,965 y 0,964), que demuestra alta confiabilidad. Se obtuvo los resultados en la parte descriptiva el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente y el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado. Asimismo se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

*Palabras clave:* Cultura organizacional, aprendizaje organizacional y docentes.

## **Abstract**

Entitled research: organizational culture and organizational learning in the teachers of the 3 network, Rimac 2017, general objective was to determine the relationship between organizational culture and organizational learning in the teachers of the 3 network, Rimac 2017. The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was formed by 211 teachers and the sample was constituted by 136 teachers network 03, Rimac. The technique employed to collect information was a survey and whose data collection instruments were questionnaires which were properly validated through expert and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,965 and 0.964), showing high reliability. Obtained results in the descriptive part 61.8% of the teachers expressed that the organizational culture is fairly and 55.9% of teachers demonstrate that organizational learning is moderate. Also established the coefficient of statistically significant correlation between organizational culture and organizational learning on the 3 network, Rimac 2017, teachers being 0,720 value; Consequently it is a high positive correlation; at the same time there is also a correlation at the population level; Since  $p < 0.05$ .

Key words: organizational culture, organizational learning, and teachers.

## **Introducción**

Asimismo los seres humanos tienen una personalidad única como rasgos y características que influyen en nuestra forma de actuar e interactuar con los demás miembros. Por ello en una organización se visualiza una personalidad única que es lo que conocemos como su cultura. Garzón y Fisher (2008) manifestaron: El aprendizaje organizacional tiene como característica establecer que es lo que conocemos, a donde va ese conocimiento, que es lo que podemos utilizar de ello, para mejorar nuestra productividad, que aspectos debemos tener en cuenta para mejorar el aprendizaje organizacional y como éstos influyen sobre los resultados de la organización. (p. 7). El aprendizaje organizacional es el proceso dinámico y continuo en la cual los individuos adquieren e integran una serie de conocimiento

habilidades y actitudes frente al desarrollo y la mejora de los recursos de una organización. En el diario trabajo de los educadores de la RED 3, Rímac de una institución se observa la desmotivación, falta de aprecio, incentivos y desmotivación por motivo a diferentes factores que se está generando dentro de la institución como sobre carga laboral, estrés laboral la cual se hacen cada día más notorio. También existen escasos estímulos. Como sabemos que la cultura organizacional es una variable importante hoy en día en el tema de las organizaciones la cual interviene en la satisfacción y desempeño de los integrantes de toda una organización.

### **Antecedentes del problema**

Babilonia (2014) en su indagación titulada: *Cultura organizacional en docentes – instituciones educativas colegio nacional de Iquitos y colegio San Agustín, Iquitos*, para optar grado de magister en gestión educativa, por la universidad Nacional de Iquitos. La investigación tuvo como objetivo: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011. La investigación fue de tipo descriptivo comparativo y el diseño de la investigación fue el de la investigación no experimental de tipo descriptivo comparativo transversal. La población estuvo conformada por 120 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y por 60 docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”. La muestra la conformo el 50% de docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” que hicieron un total de 60 docentes, los que fueron seleccionados en forma aleatoria mediante la técnica del ánfora. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se aceptó la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011, al obtener  $X^2 c = 20.539 > X^2 t = 12.59$ ,  $gl = 6$ ,  $p < 0.05\%$ .

Roca (2012) en su tesis titulada *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*, trató de establecer la relación de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, periodo 2009-II. El tipo fue correlacional. Tomo como muestra 100 docentes y 240 alumnos clasificados de forma sistemática. Su recolección de datos la hizo mediante encuesta. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, llegando a establecer una relación altamente significativa entre las dos variables, llegando a establecer la siguiente conclusión: 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Es decir hay comunicación interna es importante dentro de toda organización ya ello nos lleva a un mejor resultado en el aprendizaje organizacional.

### **Revisión de literatura**

Marcone y Martín (2003) definieron. “Es el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” (p. 123). La cultura organizacional en toda las organizaciones tienden a compartir pensamientos creencias, costumbres. Por lo cual influyen en sus individuos y por ello en toda la organización. Un proceso que involucra a los individuos, a los grupos y a la organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social, de allí la dificultad para observarlo, lo que se hace posible sólo a través de las construcciones compartidas” (Slater, Narver, Nicolini, Jerez, 1995).

### **Problema**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017?

### **Objetivo**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017.

### **Método**

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 211 docentes y la muestra fue constituida por 136 docentes de RED 03, Rimac. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y cuyo instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios las cuales fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,965 y 0,964), que demuestra alta confiabilidad.

### **Resultado**

Con respecto a la variable cultura organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se observó que el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, se percibió que el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado.

### **Discusión**

En la parte descriptiva se arribó que el 61,8% de los docentes manifiestan que la cultura organizacional es medianamente y el 55,9% de los docentes manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado. Asimismo se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Sin embargo hay una similitud con la de Chávez (2015) concluyó que la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la

administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. También se basó que Marcone y Martín (2003) definieron como un conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. La cultura organizacional en toda las organizaciones tienden a compartir pensamientos creencias, costumbres. Por lo cual influyen en sus individuos y por ello en toda la organización.

### **Conclusiones**

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017, siendo el valor de 0.720; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

### **Referencias**

- Babilonia, C. (2014). *Cultura organizacional en docentes – instituciones educativas colegio nacional de Iquitos y colegio San Agustín, Iquitos 2011* (Tesis de maestría en gestión educativa, por la universidad Nacional de Iquitos): Perú.
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa. Revista Psicothema, 15 (2), 292-299*. Recuperado desde <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1060>.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho*. (Tesis de maestría).
- Slater, S., Narver, J. Nicolini, L. y Jerez, R. (1995). *Market orientation and the*