



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y clima institucional en el
aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito
Cercado Callao 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTOR:

Mgtr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2018

Página del jurado

Dr. César Humberto del Castillo Talledo

Presidente del jurado

Dra. Milagritos Rodríguez Rojas

Secretario del jurado

Dr. Noel Alcas Zapata

Vocal

Dedicatoria

Con amor y gratitud a Dios, por darme su amor y perseverancia en todo lo que me propongo, a mi familia por impulsarme en cada momento para alcanzar mis objetivos.

Agradecimientos

A la Universidad César Vallejo, que me dio la oportunidad de crecer como profesional. A mis profesores, quienes con su experiencia me han enseñado lo importante que es investigar. A mis compañeros, por las experiencias vividas y su amistad.

Declaratoria de autoría

Yo, Segundo Sigifredo Pérez Saavedra, identificado con DNI N° 25601051, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Educación; de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017”, presentado en 154 folios, para la obtención del grado académico de Doctor en 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.

Lima, 30 julio de 2017

Firma

Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017”, cuyo objetivo es: Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de escuelas del distrito Cercado Callao 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Doctor.

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.

Se obtuvo como resultado que el modelo sí explica que se obtiene niveles de significación estadística para contrastar el coeficiente de las variables explicativas considerando un nivel de significación de 0.05, con el 95% de confianza, lo que podemos afirmar que el modelo presenta un buen ajuste al 54%, es decir, el modelo si predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente. Por lo que se rechazó la hipótesis nula.

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

El autor

Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Resumo	xv
I. Introducción	16
1.1. Antecedentes	17
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista	21
1.3 Justificación	77
1.4. Problema	80
1.5. Hipótesis	85
1.6. Objetivos	86
II. Marco metodológico	88
2.1. Variables	89
2.2. Operacionalización de las variables	91
2.3. Metodología	93
2.4 Tipo de estudio	93
2.5 Diseño	94
2.6. Población, muestra y muestreo	95
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	97
2.8. Método de análisis de datos	101
III. Resultados	102
IV. Discusión	134
V. Conclusiones	138
VI. Recomendaciones	140

VII. Referencias	142
Anexos	156
Anexo A: A Artículo Científico	
Anexo B: Matriz de consistencia	
Anexo C: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo D: Certificados de validación de instrumentos	
Anexo E: Base de datos	

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la variable cultura organizacional	91
Tabla 2 Operacionalización de la variable clima institucional	92
Tabla 3 Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional	92
Tabla 4 Población por instituciones públicas del distrito Cercado Callao.	96
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	99
Tabla 6 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Cultura organizacional	100
Tabla 7 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Clima institucional	100
Tabla 8 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Aprendizaje organizacional	100
Tabla 9 Distribución de la muestra según los niveles de la variable cultura organizacional.	103
Tabla 10 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito.	104
Tabla 11 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión comunicación y equidad organizacional.	105
Tabla 12 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión de la credibilidad en los directivos y relaciones humanas.	106
Tabla 13 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión de liderazgo en la gestión directiva.	107
Tabla 14 Distribución de la muestra según los niveles de la variable clima institucional.	108
Tabla 15 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión comunicación.	109
Tabla 16 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión motivación.	110
Tabla 17 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión confianza.	111
Tabla 18 Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión participación.	112

Tabla 19	Distribución de la muestra según los niveles de la variable aprendizaje organizacional.	113
Tabla 20	Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión orientación al aprendizaje.	114
Tabla 21	Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión conocimiento compartido.	115
Tabla 22	Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión retención y recuperación del conocimiento.	116
Tabla 23	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis general	117
Tabla 24	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la variable aprendizaje organizacional (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.	118
Tabla 25	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017	120
Tabla 26	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1.	122
Tabla 27	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la orientación al aprendizaje (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.	123
Tabla 28	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017	124

Tabla 29	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2.	126
Tabla 30	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción del Conocimiento compartido (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.	127
Tabla 31	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017	128
Tabla 32	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 3.	130
Tabla 33	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la retención y recuperación del conocimiento (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.	131
Tabla 34	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017	132

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Cultura organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	103
Figura 2. Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	104
Figura 3. Comunicación y equidad organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	105
Figura 4. Credibilidad en los directivos y relaciones humanas según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	106
Figura 5. Liderazgo en la gestión directiva según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	107
Figura 6. Clima institucional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	108
Figura 7. Comunicación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	109
Figura 8. Motivación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	110
Figura 9. Confianza según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	111
Figura 10. Participación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	112
Figura 11. Aprendizaje organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	113
Figura 12. Orientación al aprendizaje según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017	114
Figura 13. Conocimiento compartido según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	115
Figura 14. Retención y recuperación del conocimiento según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.	116

Resumen

La presente investigación titulada: “Cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017”, tuvo como objetivo general determinar la incidencia de la cultura organizacional y el clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito del Cercado Callao 2017.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel explicativo, en vista de que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, correlacional causal. La muestra fue de 158 docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Se concluyó que el modelo sí explica que se obtiene niveles de significación de estadística para contrastar el coeficiente de las variables explicativas considerando un nivel de significación de 0.05, con el 95% de confianza, lo que podemos afirmar que el modelo presenta un buen ajuste al 54%, es decir, el modelo si predice bien la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Palabras clave: Cultura organizacional, clima institucional y aprendizaje organizacional.

Abstrac

The present investigation entitled: "Organizational culture and institutional climate in the organizational learning of the schools of the Cercado Callao 2017 district", had as general objective to determine the incidence of the organizational culture and the institutional climate in the organizational learning of the schools of the district of Cercado Callao 2017.

The methodology used to prepare this research is based on the quantitative approach. Research is basic with an explanatory level, given that it is oriented to the knowledge of reality as it is presented in a given time space situation. The research design is non-experimental, cross-sectional, causal correlational. The sample was 158 teachers from the schools of the Cercado Callao 2017 district.

It was concluded that the model does explain that statistical significance levels are obtained to contrast the coefficient of explanatory variables considering a level of significance of 0.05, with 95% confidence, which we can affirm that the model presents a good adjustment to the 54%, that is, the model if it predicts well the probability of occurrence of the categories of the dependent variable, so the null hypothesis was rejected.

Keywords: Organizational culture, institutional climate and organizational learning.

Resumo

Esta pesquisa intitulada "A cultura organizacional e clima institucional em escolas do distrito de aprendizagem organizacional Cercado Callao 2017" teve como objetivo geral para determinar o impacto da cultura organizacional e clima institucional em escolas de aprendizagem organizacional no distrito Cercado Callao 2017.

A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa é baseada na abordagem quantitativa. A pesquisa básica é um nível explicativo, dado que é orientada para o conhecimento da realidade, tal como apresentado em um espaço temporário determinada situação. O desenho de pesquisa não é experimental, em corte transversal, causalidade de correlação. A amostra foi composta por 158 professores em 2017 escolas do distrito Cercado Callao.

Concluiu-se que o modelo não explica que os níveis de significado desta estatística são obtidos para contrastar o coeficiente das variáveis explicativas, considerando um nível de significância de 0,05, com 95% de confiança, podemos dizer que o modelo tem um bom ajuste a 54%, ou seja, se o modelo prediz com precisão ocorrência das categorias da variável dependente de modo a hipótese nula foi rejeitada.

Palavras-chave: Cultura organizacional, clima institucional e aprendizagem organizacional

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Angulo (2013) en su investigación Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas, para optar el grado de Doctor por la Universidad Valladolid de España , su objetivo fue analizar las relaciones entre el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la conquista de objetivos en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, por un lado, y el desarrollo satisfactorio de las tareas docentes por parte del profesorado, por otro, en el seno de las instituciones educativas que imparten Educación Secundaria Obligatoria. La investigación fue correlacional no experimental y exposfacto. La muestra estuvo integrada por directivos, docentes y alumnos de la Comunidad Autónoma de Madrid. La investigación concluyó que los docentes perciben la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral” de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Asimismo, Esta investigación determinó que existe una relación fuerte entre cultura y clima institucional a nivel docente (p. 66).

Arenas (2013) presentó su tesis La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas para obtener el grado de magister por la universidad de Zulia. La investigación se realizó en los liceos del Municipio Escolar San Francisco 3 del estado Zulia. El tipo de estudio fue descriptivo, correlacional, con diseño no experimental y transversal. La muestra fue 368 unidades entre docentes, directivos y estudiantes. Concluyó que existe correlación entre las variables resistencia al cambio y aprendizaje organizacional, con un nivel de influencia significativa de una variable sobre la otra, detectándose un coeficiente de correlación positiva media de +0,694 basado en el coeficiente de correlación de Pearson (p. 173).

Mayor (2012) en su trabajo de tesis titulado: Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara, para obtener el grado de magister por la Universidad de Zulia, su objetivo fue analizar la asociación entre clima organizacional y liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara. La investigación de tipo fue descriptivo correlacional con un diseño de investigación no experimental, trabajó con una muestra de 75 participantes entre directivos y docentes en los que aplicó un cuestionario; las conclusiones a la que arribó su investigación en relación a la correlación obtuvo un $r = - 0,002$ mostrando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables de estudio, significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo. Los resultados indicaron la presencia de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal (p.12).

González (2015) realizó su investigación: Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general, para obtener el grado académico de magister en la universidad Rafael Urdaneta. Tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes de Educación Media General. La investigación fue descriptiva, correlacional, no experimental, transversal. La población fue de 78 sujetos entre directores y docentes. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario con escala de Likert. Se concluyó que existe una correlación alta entre las variables, lo que indica que a medida que la variable cultura organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable satisfacción laboral de docentes y viceversa (p. 93).

Castañeda (2014) presentó el artículo científico titulado: Condiciones para el aprendizaje organizacional. El propósito de esta investigación fue aportar a la comprensión de algunas condiciones que facilitan el aprendizaje en las organizaciones, concretamente el rol de la cultura del aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional. Se empleó una metodología cuantitativa con 613 participantes, empleados de una organización pública y

dos compañías privadas, las tres instituciones ubicadas en Bogotá, Colombia. Se concluyó que el aprendizaje organizacional es un proceso que puede facilitarse a partir de condiciones organizacionales. Es decir, el proceso de creación y adquisición de conocimiento en una organización no es un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan” (p. 65).

1.1.2. Antecedentes nacionales

Calcina (2013) realizó una investigación titulada: El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. El objetivo fue determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dicha institución. La muestra estuvo integrada por 96 docentes y 96 estudiantes encuestados sobre el desempeño de los docentes. La metodología correspondió a la investigación no experimental, de tipo descriptiva – correlacional. La investigación estableció que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, es decir, los resultados indican que el “clima Institucional tiene una influencia media alta en el desarrollo de actividades académicas, según la correlación de Pearson con una puntuación de 0.59 puntos” (p. 29).

Torres y Zegarra (2014) presentaron su investigación Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. El objetivo fue determinar la correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno. La clase de investigación fue básica y el diseño fue correlacional no experimental. El método utilizado fue cuantitativo, y la muestra fue de 133 docentes. La investigación concluyó que existe una relación directa positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones estudiadas y que, a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral (p. 13).

Barriga (2016) presentó su tesis titulada Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María - Lima, 2016. Para optar el grado de Magíster por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su objetivo fue establecer la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes en la universidad estudiada. La población estuvo conformada por 80 y la muestra fue de 40 docentes. El diseño fue transeccional, correlacional, causal, bivariada, transversal. Se concluyó que existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la en la universidad estudiada (p. 156). Asimismo, se demostró que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en dicha universidad.

Morocho (2012) presentó su tesis Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red nº 7 Callao. Para obtener el grado de maestro en la Universidad San Ignacio de Loyola. El propósito fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones mencionadas. La muestra fue de 184 docentes. El tipo de investigación fue de tipo descriptivo correlacional. Los resultados indicaron que existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docente. Y se concluyó que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para el desempeño docente (p.57).

Ramírez (2015) presentó su tesis El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño docente en la institución educativa nº 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac para obtener el grado de doctor por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el desempeño docente en la institución mencionada. El enfoque fue cuantitativo, el diseño fue descriptivo correlacional. La población fue de 74 docentes y la muestra estuvo constituida por 32 docentes. Se concluyó que el aprendizaje organizacional se relaciona significativamente con las dimensiones del desempeño docente en la institución estudiada (p. 107).

Lázaro y Seminario (2015) presentaron su tesis Aprendizaje organizacional y motivación laboral de los docentes de la Red N°4 Cercado - Lima, 2014. El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre el aprendizaje organizacional la motivación laboral de los docentes de dicha Red. El enfoque fue cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. La muestra fue de 120 docentes. La técnica fue la encuesta con escala tipo Likert. La conclusión general fue que existe relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la motivación laboral docente.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista

1.2.1 Bases teóricas de la variable cultura organizacional

El término cultura organizacional tiene en su núcleo conceptual a los valores, actitudes y conductas construidas y compartidas por todos los integrantes de una organización. Dado la amplitud y profundidad del concepto presentamos autores y teorías que explicitan y definen a dicho constructo teórico.

La idea de que la cultura organizacional funciona como elemento aglutinador y configurador de la personalidad las organizaciones educativas fue expuesta por Marcone (2001) cuando conceptualizó a la cultura como:

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. (p. 73)

De un lado, el autor establece que la cultura en las organizaciones educativas es un factor nuclear para que los integrantes de la institución se sientan parte de ella, al determinar lo que se hace, como actúan y cuáles son las expectativas que se tiene de ellos y sus expectativas personales con

respecto a la institución. De otro lado, la definición hace notar que la cultura permite que exista un compromiso de los integrantes con la organización, originándose un proceso de identificación institucional, de comunicación y ayuda fortaleciendo vínculos y acciones compartidas que contribuyan al logro de los propósitos educativos, donde se comprometen todos los miembros.

Otro aspecto esencial de la cultura en las organizaciones es la fuerte influencia que tiene en el comportamiento y la forma de actuar de las personas, como señalan Robbins y Coulter (2010) “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).

Es decir, en una institución u organización el comportamiento de las personas está influenciado por factores como son: tradiciones, costumbres, valores que se han ido construyendo a lo largo de la historia de las organizaciones. De otro lado, es posible observar que las acciones y modos de pensar de los integrantes de una institución expresan los valores y creencias que han ido asimilando e incorporando como propias, al respecto Schein (1988) caracterizó 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), d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. (p.19)

Es evidente, como se sostiene en el párrafo anterior que los valores y las creencias compartidas por los integrantes de una institución condicionan el comportamiento organizacional permitiendo o influyendo en el modo de actuar, sentir y pensar de cada uno de los miembros. Además, la cultura organizacional genera una imagen exterior que es capaz de caracterizar a toda la organización, en este sentido Pümpin y García, (citados por Vergara 1989)

expresaron que “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. 26).

La definición de los autores citados permite comprender la fuerte influencia de la cultura institucional en los comportamientos y visiones de los individuos en la organización. Es precisamente esta influencia la que direcciona las acciones, las políticas y estrategias hacia el logro de los propósitos organizacionales. Es pertinente precisar que cuando la influencia de la cultura organizacional es fuerte y favorable, los procesos de gestión y cambio organizacional son dinámicos y asumidos favorablemente por los miembros de la organización. En este sentido, el de la influencia que ejerce la cultura en la organización Ouchi (1982) señaló:

La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia”. (p. 49)

De lo expuesto hasta aquí, es evidente que el constructo “cultura organizacional” es un aspecto esencial para entender la dinámica en el comportamiento y el proceso humano que se gesta en las organizaciones. Es precisamente este constructo el que nos facilita entender la formación y permanencia de muchos aspectos comportamentales de las organizaciones, al respecto Leal (1991) consideró que:

La cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está

enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia. (p. 19)

De otro lado Llopis (1992) observó que la cultura organizacional está relacionada con la solución de los problemas internos de la organización y también con la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes, señaló que la cultura organizacional es:

El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno. (p. 367)

Desde la perspectiva señalada en la cita anterior es posible indicar que las organizaciones deben recurrir a comportamientos aprendidos a lo largo de su historia para adaptarse a los cambios, al entorno y satisfacer la demanda social de sus usuarios.

Como venimos observando, el concepto “cultura organizacional” es el producto de la interacción humana en las organizaciones y se va forjando a lo largo del tiempo, puede ser transmitida y tiende a ser estable convirtiéndose en un elemento referencial del comportamiento de los miembros de una organización, al respecto Koontz y Weihrich (1991) afirmaron que:

La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional

es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente. (p. 210)

De lo expuesto hasta aquí es posible sostener que el constructo “cultura organizacional” es un aspecto esencial, nuclear y aglutinador, que provee de sentido e identidad a toda organización. Se le puede entender también como el resultado de un proceso continuo de interacciones que con el tiempo configura el carácter o personalidad de las instituciones u organizaciones humanas, en este sentido es posible señalar que la cultura en las organizaciones está ligado al proceso de socialización, en esta línea de argumentación De Cossio (2001) sostuvo que:

En sentido histórico y antropológico, la cultura es aquella que diferencia y da pertinencia a todo un grupo humano, es el modo de cómo interactúan los miembros del grupo entre sí y con los miembros de afuera y la forma como se acostumbran realizar lo que realizan. La cultura actúa como ligamento social normativo que mantiene atada a una organización. Expresa los valores las creencias y las ideas sociales ideas sociales que los miembros llegan a compartir, representados en elementos simbólicos en un lenguaje especializado como leyendas, historias, rituales. (p. 44)

En la cita anterior subyace un proceso natural de los grupos humanos: la socialización, a través de este proceso las personas aprenden e internalizan los elementos socio – culturales de su contexto, los acopla en su personalidad, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales, de este modo logra adaptarse al entorno social en el cual se desarrollará. Asimismo, se precisa que la socialización cumple funciones importantes en la configuración de la cultura organizacional, al respecto el autor citado consideró tres aspectos del proceso de socialización.

La adquisición de la cultura

Toda interacción humana origina la adquisición de comportamientos, valores e ideas del grupo al que se pertenece, en este sentido De Cossio, (2001) explicó que:

La socialización permite adquirir conocimientos, valores y modelos, que en síntesis equivalen a las formas de obrar, sentir y pensar, propias de la civilización, sociedad o grupos u organización, en cuyo interior el integrante vive o labora. Se inicia con el conocimiento y finaliza con la muerte. (p. 47)

En otras instancias de su vida las personas, continúan socializándose, especialmente en el mundo de las organizaciones, obteniendo nuevos conocimientos, nuevas pautas de comportamiento interactuando con otras personas, según las normas de otros grupos y en condiciones que generan nuevos modelos y patrones de conducta ligados a las organizaciones.

La integración de la cultura en la personalidad

Como se ha mencionado, la cultura de las organizaciones orienta los comportamientos de las personas que ahí laboran, pero no sólo orientan las conductas de los miembros, sino que también las personas adoptan en su propia personalidad los valores, normas, ideas y otros aspectos aprendidos en la interacción con los demás sujetos de la organización, en este sentido De Cossio (2001) afirmó:

Que no es posible precisar qué cantidad de la cultura y del sistema social se integra en la personalidad; esto varía entre las personas, pero una vez integrados como consecuencia de la interacción permanente prolongada y significativa entre las personas, se convierten en una obligación moral o regla de

conciencia y en lo que parece de manera “natural” de obrar, pensar y sentir. (p. 49)

Estos elementos socioculturales de la organización influyen decididamente en la configuración de la personalidad de los integrantes de la organización de tal modo que son asumidos e incorporados en sus acciones y pensamientos.

La adaptación al entorno social

Es el proceso de socialización el que permite que las personas se identifiquen con los diversos grupos a los que se incorpora a lo largo de su vida, en este sentido De Cossio (2001) explicó:

La persona socializada actúa en el medio, como quien pertenece a él, sea una familia, un grupo, una empresa, nación o religión: porque existen suficientes elementos en común, con los otros miembros de la colectividad, al punto que pueden comunicarse con ellos, compartir sentimientos, aspiraciones y actividades. (p. 51)

Ser miembro de una comunidad es entonces compartir con otros integrantes, rasgos o ideas comunes suficientes para poder identificarse, de tal modo que genera sentimientos de identidad y pertenencia.

Cultura organizacional: Enfoques y formación de la cultura

Como ha quedado definido la cultura organizacional está determinada por la construcción que hagan sus miembros de los factores culturales, es decir, esto se refiere al sentir y la manera de reaccionar de los miembros frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional es un componente que se observa en todas las organizaciones, sin embargo, las formas y características en que se manifiesta es diversa, estas formas pueden tipificarse según diversos criterios, según Dávila y Martínez (1999) la cultura organizacional puede clasificarse en los siguientes tipos:

Cultura rutinaria

Este tipo de cultura tienen la gran mayoría de las empresas, en este tipo de cultura es generado por el crecimiento organizacional de pequeñas organizaciones. Estas organizaciones han crecido y cambiado sin que se hayan modificado sustancialmente las posiciones estructurales las referidas a delegación y descentralización Dávila y Martínez (1999, p. 78)

Cultura burocrática

Se refirió a la cantidad de normas y procedimientos que tratan de orientar el comportamiento de los integrantes de la organización, como explican Dávila y Martínez (1999, p. 79), este tipo de cultura organizacional se establece cuando hay un crecimiento organizacional poco organizado y sistemático, lo cual dificulta el control de la organización, por lo tanto, la organización aumenta o genera normas, procedimientos, niveles, rutinas de tal modo que se intenta controlar las conductas de las personas y sus actos mediante la generación de normas que intentan detallar las formas de hacer de cualquier acción en la organización

Cultura soñadora

Según Dávila y Martínez (1999) “las organizaciones donde predominan las personas creativas y de gran proyección en la gestión pueden configurar una organización con altos valores institucionales y poseedora de una gran misión”.

(p. 81). El autor sostiene que son organizaciones donde se encuentran personas con el hemisférico cerebral derecho bastante desarrollado y están en algunos sectores de la institución, se caracterizan por tener un muy avanzado grado de visión, creatividad e imaginación.

Cultura flexible y ganadora

Esta forma de cultura se configura en la institución cuando se genera espacios para la participación para todos los miembros, a decir de Dávila y Martínez, (1999) “esto se presenta cuando los miembros se sienten comprometidos, partícipes y empoderados en la organización de tal modo que asumen actitudes emprendedoras, arriesgadas y creativas para llevar al éxito a la organización” (p. 76). Es decir, se sienten identificados y están motivados por los logros y éxitos de la organización.

Cultura dominante

Se presenta cuando los valores relevantes de la organización son compartidos por la mayoría de miembros de la organización, estos valores configuran su personalidad distintiva, como explican Dávila y Martínez (1999) los valores centrales de una organización se imponen y son adoptados por la mayoría de sus miembros generando de ese modo una identidad y personalidad propias (p. 83).

Lo señalado hasta aquí está en la línea de la Teoría de las Relaciones Humanas. Según Mayo (1946) el comportamiento de los integrantes de una institución es el producto de múltiples factores, especialmente afirmó que la interacción entre individuos y la socialización orientan las conductas de las personas en las organizaciones (p.176). De otro lado, las investigaciones del autor citado contribuyeron a impulsar las investigaciones sobre la cultura organizacional. Asimismo, estas investigaciones contribuyeron al enfoque humanístico de los de las organizaciones y puso al ser humano como elemento esencial de la organización.

Importancia de la cultura organizacional

El constructor de la cultura organizacional ha sido y sigue siendo investigado porque constituye un factor esencial en las estructuras o bases de toda la arquitectura organizacional. En este sentido, Fuentes (2012) destacó la influencia de la cultura organizacional en aspectos relevantes de las organizaciones como el capital intelectual, el liderazgo, la motivación, la satisfacción, el clima organizacional e innovación (p. 14). Es decir, la cultura organizacional constituye un elemento nuclear en el desarrollo y gestión de las organizaciones, de ahí su importancia.

Otro aspecto que hace relevante el estudio de la cultura organizacional es que está asociada al cambio y éxito organizacional. El cambio de cultura organizacional, es complejo, pero siempre es necesario hacerlo para afrontar los cambios del contexto interno y externo. Además, el logro de objetivos organizacionales depende del tipo de cultura que se ha establecido en los miembros de las organizaciones, como se identificó líneas arriba.

En la actualidad las organizaciones se desenvuelven en un contexto cada vez más competitivo y la sociedad demanda mejores productos y servicios, es decir una mejora continua de la calidad. De este modo, las organizaciones cuya cultura organizacional esté perfilada hacia la calidad, la eficiencia y el fortalecimiento de su cultura institucional estarán en condiciones de satisfacer las demandas internas y externas de la organización, en este sentido Caicedo y Caldas (2002) consideraron que:

De esta forma, la organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo en sus objetivos y estrategias, por considerarse a sí misma como una gran familia y dar gran importancia al factor humano y las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, por orientar al personal hacia la calidad y la competitividad. (p. 136)

Los conceptos anteriores destacan la relevancia del constructo "cultura organizacional". Puede advertirse también la centralidad de este constructo cuando los diversos autores recurren a él para fundamentar o argumentar sobre los comportamientos de las personas en las organizaciones. Es evidente entonces que la variable "cultura organizacional" tiene relevancia teórica por lo expuesto, y práctica porque las investigaciones sobre dicha variable pueden orientar la gestión y la toma de decisiones pertinentes en las organizaciones. También tiene importancia estratégica porque provee de consistencia y rumbo a la institución.

Característica de la cultura organizacional

La cultura define la identidad y personalidad de la organización, como se ha establecido, la cultura organizacional constituye un factor importante en la configuración de la personalidad y sentido de unidad y pertenencia de toda organización, al respecto Robbins (2010) precisó que:

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)

La cultura es un elemento diferenciador, la cultura permite a las organizaciones adquirir características propias que las distinguen de las demás, en este sentido Alcócer y Verá (s/f.) precisaron que "cada organización configura a lo largo del tiempo elementos que le son propios y la distingue de las demás como lo son su visión misión, modo de entender y hacer las cosas, valores, ritos, costumbres entre otras como señalaron" (p. 229).

La cultura orienta el comportamiento de los miembros de la organización, la cultura construida en la organización se constituye en un elemento regulador de la conducta de los miembros, como indicó Sánchez (2010, p.58). Es decir permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

La cultura organizacional facilita el aprendizaje y el cambio, los entornos cambiantes y las demandas sociales exigen a las organizaciones que estén aprendiendo y cambiando continuamente, por lo tanto, si la cultura organizacional posee procesos de aprendizaje institucional podrá responder adecuadamente a las demandas planteadas, en este sentido, Pulidos y Burgos (2002) expresaron que “una organización que aprende, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización” (p. 48).

La cultura organizacional es simbólica, la cultura de la organización manifiesta los valores asumidos y compartidos por los miembros de la organización por medio de rituales y símbolos, como sostiene Sánchez (2010) la cultura “comprende, resume y expresa los valores o ideales y las creencias que comparten los miembros de la organización” (p.59).

Es socializadora, la cultura se transmite mediante procesos de interacción y socialización de modo formal e informal en el interior de las organizaciones. Precisamente esta transmisión facilita a los miembros una mejor adaptación al mismo tiempo que es beneficiosa para la organización cuando la cultura es positiva. En ese sentido Alcócer y Verá (s/f.) consideraron que “la estabilidad y productividad de una empresa está influenciada por el proceso de socialización” (p. 234).

Según lo expuesto hasta aquí se puede establecer que la cultura organizacional es un concepto esencial para comprender y explicar la influencia que tiene la cultura en cualquier organización humana, especialmente en las instituciones educativas que por su naturaleza funciones, procesos y dinámismos están fuertemente expuestas a los cambios y exigencias sociales.

Dimensiones y componentes de la cultura organizacional educativa

Las características, dimensiones y componentes de la cultura organizacional educativa fueron organizadas por Marcone y Martín (2003) en su inventario de la cultura organizacional educativa donde estableció dimensiones y componentes que caracterizan la cultura de las instituciones educativas. Tales características se condicen y relacionan con las teorías y conceptos hasta aquí expuestos, por ello las dimensiones establecidas por estos autores han sido tomadas como referentes y dimensiones de la cultura organizacional en esta investigación (p. 298).

Dimensión 1: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito

Marcone y Martín (2003) manifestaron que:

Es la forma como perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional. El esfuerzo se torna en un factor de éxito, en la medida que produce satisfacción tanto al docente como a los demás miembros de la comunidad educativa y a la institución en sí. (p. 45)

Es decir, las diversas formas en que la institución mediante sus autoridades reconoce el esfuerzo de todos los miembros por alcanzar metas institucionales. Tales reconocimientos pueden ser de diversa índole, tales como premios, estímulos o felicitaciones. Las políticas o directivas de reconocimiento suelen constituirse en factor de éxito institucional cuando forman parte de la

cultura organizacional dado que constituye un estímulo atractivo o deseable para los miembros de la organización. Al mismo tiempo los reconocimientos generan una perspectiva favorable de los directivos como de la misma organización. Cuando las prácticas de reconocimiento se institucionalizan contribuyen a generar una cultura favorable para los miembros de la organización al comprender que sus esfuerzos e iniciativas son importantes para la organización y son reconocidos por ello.

En este sentido, Clavería (2009) precisó:

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. (párr. 5)

Asimismo, desde el punto de vista de la eficiencia, la productividad y retención del personal idóneo Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) consideraron que:

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos.

Lo citado confirma que las organizaciones que reconocen el esfuerzo ejercen efectos positivos, no sólo en la organización sino también en las personas, por lo tanto, aquellas organizaciones que fomentan una cultura del reconocimiento al esfuerzo estarán en mejores condiciones de competitividad y lograr sus objetivos institucionales.

Dimensión 2. Comunicación y equidad organizacional

Esta dimensión fue definida por Marcone y Martín (2003) quienes precisaron que:

Es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo, emplear la comunicación para generar la evolución histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio educativo trascendiendo en el tiempo.
(p. 48)

En el contexto de las instituciones educativas la comunicación interna facilita la proposición, difusión, aceptación e internalización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan al desarrollo institucional. Asimismo, toda institución educativa procura que sus miembros o integrantes estén motivados e identificados con los objetivos de la institución. Los miembros a su vez requieren estar informados para sentirse integrantes activos y protagonistas de la institución y que su participación sea reconocida adecuadamente. De esta manera, la comunicación al fomentar las capacidades y posibilidades de participación favorece las iniciativas y movilizan el potencial creativo. Es decir, la comunicación se constituye en un elemento primordial de cohesión, motivación y desarrollo para cada miembro de la organización.

Si bien la comunicación organizacional es una condición esencial para la interacción de las personas y la organización es preciso que se aseguren los canales y formas de comunicación en la organización, sobre este aspecto Nieves (2006) explicó:

Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la

organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (párr. 6)

La cita antecedente permite observar que la comunicación en la organización debe estar soportada en técnicas, canales adecuados y disposiciones claras a fin de asegurar la comunicación eficaz entre sus miembros. De tal modo que los mensajes sean transmitidos y comprendidos en todos los niveles de la organización.

Si bien es esencial la comunicación entre los miembros de la organización, es preciso señalar que la comunicación organizacional también es un proceso que permite a la organización interactuar con elementos de su entorno exterior, en este sentido Fernández (1991) definió la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (p.30). Esta definición pone de relieve la importancia de la comunicación entre la organización y su medio, este flujo comunicacional es el que facilita la lectura del entorno y su adaptación.

Dimensión 3. Credibilidad de los directivos y relaciones humanas

Marcone y Martín (2003) sostuvieron que la credibilidad de los directivos: “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).

Efectivamente, los directivos que muestran credibilidad en sus decisiones y sus relaciones interpersonales ponen los cimientos para la construcción de una cultura organizacional sólida, basada en el respeto y las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Es preciso

decir que la credibilidad tiene su fundamento en la confianza que generan los directivos con sus acciones en la institución, al respecto Lyman (citado por Pérez, 2012) sostiene que la confianza, que es la base de la credibilidad, se basa en tres aspectos:

Primero, se funda en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios. Segundo, la confianza también depende de a cuántos trabajadores se les han dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da, tanto en el trabajo como en su vida familiar. Tercero, el consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual. (págs. 52-53)

Los tres componentes descritos generan la percepción de que los directivos son coherentes con los valores humanos e institucionales y por lo tanto dignos de credibilidad, lo que constituye una piedra angular en la cultura de cualquier organización humana.

Dimensión 4. Liderazgo en la gestión directiva

Marcone y Martín (2003) precisaron que el liderazgo de la gestión directiva: “es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales” (p. 50).

El liderazgo en la gestión directiva se manifiesta e influye en todos los aspectos de las instituciones educativas, especialmente en los comportamientos de los sujetos de la organización como lo precisa Veciana (2002) al considerarlo “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p. 279). En el caso del ámbito educativo, se refiere a que el líder educativo es quien orienta y lidera la organización en el direccionamiento estratégico, la toma de decisiones, el clima organizacional y los valores y prácticas institucionales que configuran su personalidad institucional.

En cada una de las funciones indicadas en la cita anterior los directivos ponen de manifiesto los valores institucionales y normas que se han ido construyendo y que forman parte de su identidad cultural.

1.2.2. Bases teóricas de clima institucional

Martín (2000) sostuvo que:

Que el clima institucional es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante. (p. 113)

Estos primeros elementos conceptuales ponen de relieve la interacción humana en el contexto interno y externo de la organización. Como veremos más adelante la interacción de los miembros de la organización y sus percepciones son factores esenciales del clima institucional u organizacional. Además, hay que señalar que clima institucional es uno de los factores determinantes para la gestión eficaz de las instituciones, asimismo también contribuye a la adaptación y cambio organizacional. En ese sentido, Martín (2000) enfatizó que “el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones

constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio” (p.104).

Asimismo, es importante precisar que el clima institucional refleja la cultura institucional propia de cada institución, la misma que se ha ido configurando en el devenir histórico de las instituciones. Al respecto Pintado (2007) sostuvo que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p.187). En lo expresado por este autor se evidencia que el clima institucional tiene una relación dinámica con la cultura institucional que se configura en cada institución.

El ambiente donde las personas desempeñan su labor diariamente, el trato que un directivo puede tener con sus empleados, la relación entre las personas de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos factores van conformando lo que llamamos clima institucional. Al respecto Alves (2000) manifestó que: “el clima institucional es el resultado de las interacciones de las personas y cuya percepción puede ser considerada como favorable o desfavorable y que influye en el rendimiento laboral” (p.124).

De esta manera, podemos afirmar que el clima en cualquier organización es el resultado de la percepción que los miembros realizan de su realidad. Asimismo, esta percepción puede ser positiva o negativa. Un adecuado nivel de comunicación, valoración mutua, sentimientos de identidad y pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ayuda mutua, junto con una sensación general de bienestar, son algunos de los elementos que configuran un clima positivo en una organización.

Entonces, el clima en las organizaciones educativas es la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten en la organización. Es decir, las relaciones humanas que se establecen y se consideran aceptables y favorables para las personas que conforman la organización y les permite lograr satisfactoriamente los fines propuestos.

Otro de los aspectos importantes del clima institucional es que se constituye en un factor de satisfacción o insatisfacción personal para los miembros de la institución.

Al respecto Peiró (2004) consideró que “el clima organizacional como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (p.127). Es decir, el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo. Por ello es pertinente la construcción de climas institucionales saludables especialmente en las instituciones educativas que por su naturaleza y fines coadyuva a los logros de la institución.

En este sentido, Sandoval (2001) consideró que:

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa. (p.34)

Según la cita anterior, en una institución educativa el clima puede determinar la calidad de vida y el rendimiento de los profesores y de los alumnos. Asimismo, el clima es un componente esencial para la salud y para la eficiencia de una institución educativa. En este sentido Viñas (2004) sostuvo que “el clima institucional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo. Por tanto, trabajar por la mejora del clima escolar es trabajar por la calidad de una forma directa” (p.21). De esto puede colegirse que la gestión y los miembros de las instituciones educativas deben esforzarse por crear condiciones para un clima institucional favorable.

Los conceptos y argumentos expuestos confirman que el clima institucional es un constructo complejo y amplio, que abarca la visión que tienen los actores de la realidad y como la interpretan. Esta interpretación es muy importante para la institución. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno de los miembros tengan de su organización. De ahí que el clima institucional sea el reflejo de la interacción entre las características personales de los miembros y de la organización.

Características generales del clima institucional

El clima institucional presenta variedad de características que configuran y definen las particularidades de cada organización, al respecto Robbins (2014) mencionó que “clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p.35).

Por otro lado, Chiavenato (2009) sostuvo que “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización” (p. 261). Por ello es importante tener un concepto claro de clima institucional, ya que es un elemento esencial en la vida de cualquier institución educativa y afecta a todos los integrantes que la conforman.

Asimismo, Pintado (2007) precisó que: “el clima institucional es el ambiente que se respira en una institución y obedece a un conjunto de características permanentes, que describen una organización a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros” (p. 32).

En la línea de lo que se viene explicando se puede decir que el clima organizacional dentro del sistema educativo es un indicador de calidad, muy conveniente y necesaria para la consecución de las metas institucionales, toda vez que las instituciones educativas presentan múltiples y complejas relaciones

interpersonales. De otro lado es importante insistir en la construcción de un clima institucional que propicie relaciones humanas sanas, que coadyuven al desarrollo personal e institucional.

Enfoques teóricos del clima institucional

El constructo “clima institucional” se ha estudiado ampliamente dado su importancia en el campo organizacional y las relaciones humanas dentro de las organizaciones. La diversidad de estudios sobre el tema demuestra su relevancia e importancia. A continuación, presentamos algunos enfoques teóricos sobre dicho constructo.

La taxonomía de Tagiuri

Tagiuri 1968, (citado por Centro de Investigación y Servicios Educativos (2007) puntualizó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa”. Asimismo definió el clima organizacional como:

Una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización. (p.7)

Según la esta definición, el clima se presenta las siguientes dimensiones:

Ecología, (infraestructura), representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.

Medio, referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan a variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

Sistema social, referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

Cultura, relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

Modelo de Litwin y Stinger.

Estos autores, Litwin y Stinger (citados por el Centro de Investigación y Servicios Educativos 2007) definieron al clima institucional como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado” (p.8). Ambos señalan las características del modelo:

Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.

Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.

Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.

Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.

Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.

Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.

Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.

Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría sobre clima organizacional de Likert (citado por Roa 2004) consideró que “el comportamiento de los colaboradores de una organización depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben” (p. 24). Por ello sostiene que la reacción estará determinada por la percepción de los subordinados. En su teoría Likert determina tres tipos de variables que definen las características particulares de una organización y que influyen en la percepción que los miembros tienen del clima organizacional o institucional. Los tipos de variables del clima institucional establecidos fueron:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una

organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p.25)

Lo establecido en estas variables pone de relieve la estructura organizacional y el tipo de gestión en la conformación del clima organizacional toda vez que los colaboradores perciben el trato y las relaciones que se establecen entre la estructura organizacional y ellos.

Enfoque estructural y humanista del clima institucional

Martín (2000) tuvo en cuenta que en el constructo clima institucional u organizacional se presentan dos corrientes de pensamiento: estructuralista y humanista. Con respecto al clima institucional sostuvo que en la escuela según los estructuralistas:

El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual (p. 25).

De ese modo se comprende que los factores del clima institucional se forjan, sobre todo, en los elementos estructurales de la organización. También, Martín (2005) precisa que para la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.26). En esta perspectiva cobra relevancia las relaciones interpersonales y las características individuales, es decir, el trato, aspectos valorativos, emocionales y afectivos que se manifiestan y construyen entre los miembros de la organización.

Según los enfoques expuestos es posible trazar tres aspectos primordiales en la composición del clima organizacional, de un lado, las condiciones estructurales de la organización, de otro lado, las percepciones que los sujetos tienen de la organización y las relaciones que se establecen entre los sujetos que interactúan en la organización. Estos tres aspectos están entrelazados, interactúan entre sí y su resultante puede ser positivo o negativo para la organización y sus miembros.

Tipos de clima institucional

Likert (citado por Roa 2004) clasifica al clima institucional según las interacciones que surgen de las variables causales, intermediarias y finales. Según ello los tipos de clima institucional son:

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de

seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o

descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (pp. 27-28)

Si bien esta clasificación concuerda con la de otros autores, es preciso anotar que en las organizaciones podría configurarse más de un tipo de clima institucional o la combinación de algunos de ellos.

Dimensiones del clima institucional

El clima institucional presenta múltiples dimensiones, para esta investigación se ha considerado aquellas que se relacionan con las instituciones educativas, con la cultura y el aprendizaje organizacional. Los conceptos y bases teóricas para las dimensiones de esta variable son las siguientes:

Dimensión1. La comunicación

Martín (2000) definió a la comunicación como:

Grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las

normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación. (p.115)

Efectivamente, el componente comunicación es esencial en toda organización, especialmente porque configura en gran medida las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización. Asimismo, es importante destacar que los niveles y la dirección que siguen los mensajes en las organizaciones definen la relación entre los miembros y la organización como lo observó Andrade (citado por Guevara 2002):

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Es decir, un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 12)

Como se ha expresado en la cita anterior, la comunicación tiene la capacidad y propósito de influir en los comportamientos de los miembros de la organización. Esto está relacionado con el liderazgo ejercido en las organizaciones. Sobre este aspecto Fischman (2000) explicó que:

La comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo “bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización”. (p.110)

Comunicación y liderazgo es un binomio determinante en el proceso comunicacional, sí la comunicación es eficaz coadyuvará al buen clima, de lo contrario se tornará desfavorable para la organización y sus miembros.

Dimensión 2. Motivación

Martin (2000) conceptualizó la motivación como:

Grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. (p.115)

La motivación es un factor esencial en el desenvolvimiento de las personas y el funcionamiento de cualquier institución. Para toda institución es preciso conocer los resortes o impulsos que mueven a las personas a tomar determinadas decisiones y acciones, en este sentido Ferreiro y Alcázar (2008) precisaron que: “la motivación es el impulso de actuar para lograr satisfacciones” (p.54). En esta línea la motivación es un impulso real que hace que una persona o grupo realicen esfuerzos extraordinarios para lograr un propósito determinado en un momento dado.

Esa fuerza de ánimo es utilizada por los líderes para lograr objetivos importantes o para crear un clima favorable para realizar esfuerzos sostenidos. En tal sentido Robbins (2009) precisó “que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad” (p.13).

Los conceptos anteriores evidencian la importancia de la motivación en la construcción de un clima organizacional favorable. Por lo tanto, es conveniente encontrar o crear aquellas condiciones o elementos que favorecen

la emergencia de impulsos y sinergias que mejoren las relaciones humanas en toda la organización. En este sentido Fischman (2014) fundamentó la importancia de la motivación interna y sus alcances dentro de las organizaciones al realizar las siguientes afirmaciones:

La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados sólo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna. (p. 186)

Este aspecto interno de la motivación en la organización está relacionado con la satisfacción personal, por lo tanto, sugiere que un clima institucional positivo es aquel que se genera cuando la organización tiene la capacidad de generar condiciones donde los miembros se sientan satisfechos y recompensados por sus acciones y comportamientos.

Dimensión 3. Confianza

Martin (2000) conceptualizó la confianza como el “grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa” (p.115). Como sostiene el autor, la confianza es un valor concreto que se evidencia en la acción de las personas. Generamos confianza en el nivel personal cuando nuestros actos dan seguridad a otros. A nivel organizacional generamos confianza cuando somos leales a las normas y los compromisos asumidos.

Desde el clima institucional, la confianza mejora y sostiene las buenas relaciones humanas en la organización.

Profundizando el concepto anterior Fukuyama (citado por Salinas 2012) definió la confianza como:

La expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referirse a cuestiones de “valor” profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento. (p.17)

Obsérvese en la anterior definición que la confianza es un valor apreciado y que se va construyendo en el quehacer cotidiano entre los miembros y la organización y requiere ser fortalecida dado que es un valor que puede debilitarse con facilidad. Esto implica que la confianza es un valor cardinal en cualquier organización y debe ser gestionada con esmero y estrategia, especialmente en las instituciones educativas, donde las relaciones entre los miembros y estos y su institución son en extremo dinámicas y complejas.

Dimensión 4. La participación

Martín (2000) definió la participación como:

Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de

trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro. (p. 115)

La cita anterior pone de relieve el rol que tiene la participación de los miembros en todos los niveles de la organización. La participación de los miembros en los diferentes ámbitos de la organización permite aprovechar y canalizar del modo más conveniente las capacidades y habilidades de los miembros, con la finalidad de lograr metas institucionales. De otro lado, es importante destacar que la participación genera mayor compromiso e identificación con el trabajo que se realiza, en esta línea argumentativa Robbins (2004) señaló que “la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía” (p.27).

Como se viene afirmando, la participación incide favorablemente en el buen clima laboral y mejora la motivación en el trabajo, también repercute positivamente la integración de los miembros y promueve el compromiso con las metas institucionales. Por ello es importante que las instituciones establezcan políticas que aseguren formas eficientes de participación de todos los miembros.

Como factor esencial del clima organizacional la participación es la base de un sistema democrático, especialmente en las organizaciones educativas, como lo observó Bataller (2006) “concebir la educación y los procesos educativos, sin tener en cuenta la participación de todos los agentes implicados en este proceso, es partir de un anacronismo obsoleto que impide avanzar en la mejora cualitativa de la educación” (p.27). En este mismo sentido Chiavenato (2009) precisó que:

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza

con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena. (p.5)

Como han evidenciado los autores citados la participación es uno de los ejes esenciales del clima institucional y de la estructura de cualquier organización. De un lado, la participación favorece el aporte de los integrantes de la institución en un ambiente democrático, de otro lado, es un factor estimulante para el compromiso con las metas y la visión institucional.

Importancia de la variable clima institucional

La variable clima institucional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones. La abundancia de estudios sobre esta variable confirma su utilidad y relevancia para las organizaciones y los teóricos que estudian el tema.

Los estudios de esta variable permiten aproximarse a la comprensión de los comportamientos organizacionales, asimismo proporcionan información válida para introducir cambios y mejoras en los comportamientos de los integrantes de la institución, así como en la estructura institucional.

El desarrollo e investigaciones sobre el concepto clima institucional está contribuyendo al desarrollo de las instituciones y sus miembros, al respecto Patrón (2006) destacó:

Los resultados de la investigación sobre clima organizacional permiten contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma decisiones del personal directivo, de tal manera que posibilitan la elaboración de planes y programas de cambio y de desarrollo organizacional que contemplan mejoras en

las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción con el trabajo. (párr. 9)

Características de la variable clima institucional

La variable clima institucional es un constructo que en general presenta características que permiten comprender mejor el comportamiento organizacional, sus alcances e implicancias en las instituciones. Según Peralta (2002) el clima institucional presenta las siguientes características:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. (párr. 13)

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De otro lado Silva, (citado por García e Ibarra 2012) anota las siguientes características del clima institucional: “Es externo al individuo, le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto, existe en la organización, se puede registrar a través de procedimientos varios y es distinto a la cultura organizacional” (p. 14).

Asimismo, Rodríguez (citado por García e Ibarra 2012) indica que el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (p. 14)

1.2.3. Bases teóricas de la variable aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un constructo que señala las características de un proceso dinámico en la construcción de aprendizajes en las organizaciones. Al respecto Cardona y Calderón (2006) precisaron que el “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” (p.16). Es decir, la interacción de los individuos y grupos en la organización genera procesos institucionales capaces de transformar a las organizaciones continuamente, en este sentido Garzón y Fisher (2009) concibieron el aprendizaje organizacional como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. (p. 249)

Como se advierte en la cita anterior, las características competitivas del mundo globalizado exigen a las organizaciones creatividad e innovación continua, es decir, las organizaciones modernas enfrentan el reto de generar aprendizajes que les permitan adaptarse rápida y continuamente a los cambios y demandas sociales, como sostuvieron Koontz y Weirich (2004) al indicar que “una organización de aprendizaje es aquella capaz de adaptarse a los cambios en el ambiente externo mediante la permanente renovación de su estructura y sus prácticas” (p.462).

En esta línea argumentativa Sutton (1994) señaló que “el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas” (p. 80). Es decir, si las organizaciones no mejoran, pierden competitividad, por ello es vital generar continuamente conocimientos y mejoras en los sistemas, como apuntan Fiol y Lyles (1985) al definir al aprendizaje organizacional como "un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones" (p. 803).

En este mismo sentido y resaltando la idea de proceso de aprendizaje continuo Castillo (2013) señaló que “el aprendizaje es definido como un

proceso mediante el cual la repetición y la experimentación hacen que con el paso del tiempo las tareas se efectúen mejor y más rápidamente, y que nuevas oportunidades se experimenten en forma permanente en las áreas operativas” (p.124).

Aramburu (2000) identificó los principales trabajos en torno al AO. Si bien señaló que la literatura sobre este tema proviene de la década de los años sesenta, explicó que “en la década del noventa aparece abundante literatura relacionada al AO, sobre todo relacionada a la gestión empresarial” (p. 3).

Algunos autores han relacionado el AO con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Otros, lo observan desde la perspectiva de la adaptación, considerando el aprendizaje como una vía de adaptación al entorno, o bien desde una perspectiva proactiva, comprendiendo el aprendizaje como elemento nuclear del desarrollo y transformación de las organizaciones, promovidos por la propia organización.

Otros autores vincularon el AO al proceso por el cual el conocimiento de las personas individuales integrantes de la organización se transforma en conocimiento de la misma.

Una contribución importante fue la obra de los autores Nonaka e Takeuchi (1999) quienes relacionan el AO con la gestión del conocimiento, es decir, con “el proceso de transformar el conocimiento personal en conocimiento colectivo y compartido por todos los integrantes de la organización. Esto es, convertirlo de tácito a explícito” (p. 65). Según los autores citados, este proceso se desarrolla a través de distintos métodos y sus dinámicas favorecen la creación de la espiral de conocimiento, concepto que para tales autores constituye la esencia del aprendizaje organizativo.

Paralelamente a los conceptos y trabajos citados en los últimos años de la de los años noventa y primeros años del presente siglo, aparece una literatura que intenta entender y explicar las organizaciones escolares desde los

conceptos de gestión del conocimiento y AO, considerando que dichas organizaciones necesitan modificar rápida y eficazmente sus estructuras organizativas y su gestión, a fin de responder satisfactoriamente a los incesantes cambios tecnológicos y las crecientes demandas y presiones sociales. Entre los trabajos teóricos que han intentado introducir los conceptos y perspectivas del AO en las escuelas, destacan:

Aguerrondo (1996) explicó que: “organizar las escuelas desde el paradigma del aprendizaje institucional para facilitar nuevos aprendizajes y respuestas frente a nuevos desafíos, aprovechando los cambios del entorno para su transformación” (p. 34).

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)

Es preciso observar que para que estas condiciones existan es necesario establecer procesos e instancias que permitan el flujo del conocimiento en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, Cantón (2004) explicó que:

La incorporación de diversas perspectivas del aprendizaje organizativo a la escuela. Así, propone implementar en la escuela la perspectiva del cambio desde las modalidades de aprendizaje adaptativo y proactivo. Otra perspectiva propuesta es la del cambio de la institución educativa a partir de la generación de

nuevos conocimientos generados por la comunidad educativa. (p. 63)

Observando desde la perspectiva de la gestión del cambio organizacional y de las organizaciones que aprenden, es necesario desarrollar sistemas de aprendizaje organizacional para que las instituciones educativas se transformen en comunidades profesionales de aprendizaje.

Finalmente, Álvarez (2005) sostuvo que:

Las escuelas pueden convertirse en comunidades profesionales de aprendizaje, aprovechando el potencial de los procesos que tienen lugar en su interior con el fin de adaptarse a las características de la comunidad de su entorno. Para ello, debe institucionalizar la reflexión colectiva, el trabajo colegiado y la autoevaluación. (p. 82)

Como se ha explicado, el aprendizaje organizacional es un proceso que se construye en la interacción de los miembros de las instituciones y está orientado a generar conocimientos que capaciten a las organizaciones para cambiar y adaptarse continuamente a sus entornos.

El aprendizaje organizacional en las escuelas

Son diversos los factores y procesos que pueden convertir a las escuelas en organizaciones capaces de aprender institucionalmente. A continuación, explicitamos los factores, procesos y condiciones que pueden transformar a las escuelas en auténticas comunidades de aprendizaje.

Factores que favorecen el aprendizaje organizacional en las escuelas

Leithwood y Louis (citados por Bolívar 2012) delimitaron cinco factores que impulsan los procesos de AO en las instituciones educativas. Estos factores

son “estímulos para el aprendizaje, condiciones externas, condiciones internas, liderazgo y resultados” (p. 124).

Las relaciones entre estos factores y variables, como explica el propio autor, son complejas.

En principio aparecen un conjunto de dimensiones amplias relacionadas con estímulos para el aprendizaje. El AO implica que nuevas necesidades (puesta en práctica de nuevos currículos, retos a los que tienen que hacer frente al centro), se conviertan en un estímulo para iniciar una búsqueda colectiva para su solución. Determinadas condiciones de política educativa pueden influir positivamente en el AO: estándares de la nueva práctica, sistemas de acreditación, formas de incentivar a los docentes, recursos, apoyos y asesoramientos externos, provisión de tiempos para reflexionar y planificar conjuntamente o para el desarrollo profesional. Reformas estructurales pueden posibilitar un AO: escuelas más pequeñas u organizadas en subunidades.

Por eso, rediseñar las estructuras de gobierno y organizativas, tanto en la redefinición de las tareas, procesos y funciones de los profesores, como en comprometer a las comunidades escolares en la educación que se quiere llevar a cabo o potenciar la toma de decisiones a nivel de institucional puede, en efecto, crear una ecología favorable al AO.

Un segundo factor son las condiciones externas. Éstas se refieren al conjunto de factores que, a nivel central, provincial o de la propia comunidad escolar prestan apoyo. Son estímulos o condicionan las iniciativas del centro escolar y de su profesorado. Así, la descentralización y mayores márgenes de autonomía, como aumento de la capacidad de tomas de decisiones a nivel de institución, puede ser una condición estructural para comprometer a los miembros en el trabajo conjunto, así como provocar el desarrollo organizativo de las escuelas.

Ciertas condiciones internas de las instituciones educativas, parecen promover la mejora de la organización. Entre las condiciones internas que favorecen el desarrollo profesional de los miembros, podemos mencionar las siguientes: oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros del centro, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades del aula y conjunta del centro.

Otro factor es el liderazgo escolar, hay que reconocer que los líderes formales (normalmente, equipo de gestión o directivos) como informales pueden ayudar a determinar la dirección de la mejora, influenciar la implementación del cambio y para aprender a conseguirla. Por eso el liderazgo puede ser considerado como factor propio en la medida que tiene influjo en el desarrollo interno a la escuela.

Los anteriores factores conducen a mejorar los procesos del AO, que son las actividades en los que están comprometidos individuos y grupos dentro de la escuela para dar sentido a los cambios demandados por el entorno y usados por los miembros para resolver los problemas. Estos, a su vez, van a condicionar directamente los impactos que se producen a nivel individual y colectivo. Los procesos de aprendizaje individual se refieren a la reflexión personal sobre su propia experiencia profesional. Igualmente, la experimentación de nuevas estrategias que les lleve a cuestionar su enseñanza y aprendizaje: lecturas, intercambios con colegas de otros centros, entre otros.

Por último, el objetivo del aprendizaje organizacional es la mejora en resultados, entendidos en sentido amplio: nuevas prácticas y modos de comprensión que produzcan aprendizajes más significativos y cualitativos.

Cuando los factores anteriormente explicados están cohesionados favorablemente entonces facilitan el aprendizaje en los distintos niveles de la organización.

Estos niveles según Dixon (1994) son:

(1) El individual, (2) el grupal y (3) del sistema en su conjunto. En el primero los individuos aprenden dentro del contexto de la organización. En este nivel las capacidades individuales afectan la adquisición e interpretación de la información. En el segundo nivel, el aprendizaje de los grupos o equipos de trabajo se manifiesta en la interacción de aprendizajes y acciones compartidas, principalmente en modos que contribuyen al aprendizaje colectivo del grupo. Este aprendizaje es uno de los medios más eficaces para el aprendizaje organizativo. En el tercer nivel, el aprendizaje se manifiesta en la institucionalización de un conjunto coherente de sistemas y pautas de acción organizativas. A tales niveles le agregamos un cuarto nivel, el ínter organizativo, las organizaciones incrementan sus conocimientos gracias al intercambio de información y experiencias que las benefician mutuamente. (p. 102)

Procesos de aprendizaje organizativo en las escuelas

Si bien son diversos los factores relacionados con el AO, en el interior de las organizaciones existen procesos de aprendizaje que las configuran como una organización que aprende. Entre tales procesos, creemos que los más importantes son: la memoria organizativa, la adquisición de conocimientos, la difusión del conocimiento y su utilización.

La adquisición de conocimientos

Según Nonaka (1995) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (p. 12). Esta afirmación pone de relieve la importancia que

tiene para las organizaciones el identificar el origen, la distribución, el almacenamiento y utilización de los conocimientos.

Siguiendo a Choo (1999) consideramos que las escuelas requieren los conocimientos para emplearlos en tres campos, como se mencionó:

En primer lugar, las escuelas necesitan utilizar la información y conocimientos adquiridos para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Las dependencias críticas que existen entre la escuela y su entorno requieren que aquélla esté siempre alerta respecto a los cambios y las variaciones en sus relaciones externas. Las escuelas que logran una temprana comprensión de la manera como se conforma su entorno, tendrá una ventaja competitiva.

El segundo campo de uso estratégico es cuando las organizaciones escolares crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevos conocimientos a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a cualquier organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.

El tercer campo de uso estratégico es cuando las organizaciones escolares buscan y evalúan información a fin de tomar decisiones importantes en todos los niveles de la organización. (pp. 9-14)

El conocimiento y la experiencia están diseminados en toda la institución y con frecuencia lo poseen docentes o equipos de trabajo. Por ello es necesario que las organizaciones escolares identifiquen los procesos de aprendizaje institucional, organicen sistemas por donde fluya la información y el conocimiento a fin de aprovechar sus propias capacidades o las que provienen del exterior.

Según Bolívar (2000) el conocimiento de un centro educativo suele venir de tres fuentes:

Conocimiento adquirido individualmente. El profesorado individualmente está equipado con un conjunto de conocimientos (contenidos, pedagogía, didáctica) conseguidos en su formación inicial o en su práctica. Es decir, posee un potencial que puede ser aprovechado por la institución, siempre que ésta tenga una estructura de aprendizaje mediante la cual el conocimiento adquirido individualmente sea convertido en conocimiento institucional. (p. 150)

De otro lado, Nonaka y Takeuchi (1995) señalaron que:

Existe un conocimiento explícito formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos. Con frecuencia este tipo de conocimientos son estructurados en códigos, reglas y fórmulas que se difunden en la institución cuando existen los medios y estructuras adecuadas. De otro lado existe un conocimiento tácito, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un periodo de tiempo. Este segundo tipo de conocimiento requiere que las organizaciones escolares diseñen sistemas para convertir el conocimiento tácito en explícito que puede impulsar la creación de nuevos y/o mejores servicios. (p. 78)

El modo como las escuelas adquieren conocimientos de los individuos que la conforman se podría lograr a través de la relación dinámica entre conocimiento tácito y explícito en la institución y mediante el diseño de procesos colectivos que promueven nuevo conocimiento al transformar el conocimiento personal en explícito y de este al institucional o colectivo.

Precisemos que las organizaciones educativas que en su interior han establecido procesos de aprendizaje colectivo de sus miembros están en condiciones de generar conocimientos que les permitirán adaptarse a los cambios del entorno o generar cambios él. Al respecto Senge (2000) puso de relieve la trascendencia del aprendizaje en equipo al señalar que:

La necesidad del “aprendizaje en equipo” en el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones. Este concepto evidencia que el conocimiento relevante en el interior de las organizaciones es producto de una dinámica colectiva. Asimismo, dicho concepto supone que la organización ha estructurado sistemas o mecanismos a través de los cuales sus miembros pueden compartir e intercambiar conocimientos y experiencias. (p. 47)

Precisemos que el concepto también supone que los miembros de las organizaciones comparten valores, una visión y metas comunes, es decir, existe una cultura organizativa que fomenta y sostiene tales mecanismos y procesos de aprendizaje institucional, especialmente, cuando es fruto de la actitud reflexiva permanente del grupo o institución por supervisar y valorar lo que se está haciendo.

Una tercera forma es el conocimiento adquirido de fuentes externas al centro. Este conocimiento puede potenciar el conocimiento interno, pero no puede reemplazarlo. Es cierto que los profesores suelen ser reticentes a ideas ajenas a la escuela, pero también suelen pedir apoyo y asesoramiento, siendo clave tanto como el conocimiento sea distribuido e interpretado, así como de la capacidad de la organización para incorporar y usar nuevas ideas, dependiendo de que hayan sido debatidas, para constituirse en conocimiento compartido. Igualmente es muy relevante el conocimiento proporcionado por nuevos miembros o por otros centros.

Los ya conocidos cursos o programas de “capacitaciones docentes” también se circunscriben dentro de las fuentes externas al centro. Si bien son importantes la información y conocimientos adquiridos en tales eventos es necesario que los miembros los validen a través de la socialización y la puesta en práctica. Para ello, es necesario señalar que, incorporar conocimiento externo a la organización escolar exige que la organización tenga los mecanismos necesarios para absorber los nuevos conocimientos al mismo tiempo que sean aceptados por el cuerpo docente.

La difusión del conocimiento y su utilización

Hacer que la información y conocimientos lleguen oportunamente a los miembros de la institución es fundamental para la realización de sus labores, sobre esto aspectos Bolívar (2000) explicó que:

Es el proceso mediante el cual se divulga y se orienta la información y los conocimientos, de modo tal, que llegue a la persona apropiada en el momento, el lugar y en formato apropiados. Una distribución más amplia de los conocimientos puede producir muchas consecuencias positivas: el aprendizaje de la organización llega a tener una base más amplia y ser más frecuente; suele ser más probable la recuperación de la información y el conocimiento, y se puede crear nueva información. El objetivo de difundir adecuadamente los conocimientos es fomentar y facilitar que se compartan los conocimientos que son vitales tanto para la organización como para el trabajo de los equipos y las personas. (p. 149)

Las organizaciones tienen problemas para distribuir y poner a disposición de sus integrantes el conocimiento o información que ellos requieren para realizar sus labores. Es puntual tener en cuenta, que el conocimiento se traslada a través acciones individuales, por tanto, este proceso se puede realizar desde un núcleo de distribución del conocimiento hacia uno o

varios grupos específicos de personas, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la institución o entre personas. Al respecto, Escudero (citado por Bolívar 2000) afirmó que “La viabilidad y utilización de un determinado conocimiento pedagógico no está solo en función de su validez en sí, sino en razón de sus virtualidades, utilidad, sentido y significado para los sujetos” (p. 153).

Finalmente, es pertinente anotar que desde la gestión de las organizaciones escolares se establezcan espacios de debate y discusión para observar las ventajas e inconvenientes de los conocimientos que se difunden. De este modo se da lugar a los procesos de AO que venimos señalando y que contribuyen a dinamizar los procesos colectivos de la escuela.

La memoria organizativa

En primer lugar, consideremos lo siguiente: al atribuir a las organizaciones escolares capacidades cognoscitivas de aprendizaje, debemos suponer igualmente que poseen una “memoria organizativa”. La memoria organizativa está íntimamente relacionada con el proceso de codificar información, especialmente cuando se presenta una nueva información. Ésta puede estar recogida en documentos, procedimientos estándar de funcionar, en los modos de relaciones sociales, en la propia geografía física de la estructura de la organización, en las historias que configuran su cultura y en las percepciones compartidas de lo que son o deben ser las cosas. Sobre estos procesos Bolívar (2000) explicó que:

Se puede aceptar la idea de que una organización puede poseer una memoria que le es propia y no equivalente a la simple adición de las de sus miembros. Siendo la memoria individual tan ligera y vulnerable debido a los cambios y circulación de personas, las organizaciones necesitan procesos que les permitan adquirir, retener, almacenar, recuperar y utilizar experiencias, informaciones, conocimientos o vivencias. Así, la memoria

organizativa contribuye a dar identidad y sentido a la organización, y crea condiciones para futuros aprendizajes. (p. 97)

En segundo lugar, se reconoce que aportar información o conocimiento individualmente es de poco uso para el centro educativo, a menos que sea recuperable y entendido por los otros miembros; y que el conocimiento colectivo debe ser extendido más allá de los individuos y momentos específicos de tiempos, para ser usado por los futuros miembros de la comunidad de aprendizaje. Son estos procesos de almacenaje y recuperación de información y los sentimientos colectivos que acompañan al aprendizaje, los que están en el núcleo de la memoria organizativa y los que contribuyen a ampliar la efectividad.

De este modo, la memoria organizativa, que es una comprensión colectiva desarrollada a lo largo del tiempo, contribuye activamente a que un centro educativo tenga capacidad de aprender. Al respecto Bolívar (2000) señaló que:

Los documentos formales archivados (memoria oficial), está inscrita en las estructuras y procesos habituales, en las pautas de la práctica profesional, en las historias de la organización (memoria implícita), y, sobre todo, en saber qué hacer en una situación (memoria de juicio). Como “memoria organizativa” condicionará – a modo de filtro – qué conocimiento merece ser utilizado, cómo los hechos son interpretados o qué vale la pena hacer. (p. 99)

Como explicó Bolívar (2000) la memoria organizativa parece tener como base la interacción permanente de tres subsistemas:

(a) Una memoria oficial, memoria a largo plazo, muy explícita, pero poco operativa, (b) una memoria implícita, a corto plazo, y muy operativa. Pero (c) es la memoria de juicio, la que estaría en

la base de una organización que aprende, la que aporta inteligencia a la organización. (p. 112)

Así, además de la memoria individual de los integrantes, las organizaciones escolares tienen su propia historia que forma la memoria colectiva. Más que unos documentos formales archivados, está inscrita en la cultura organizativa.

Importancia de la variable aprendizaje organizacional

En el contexto actual, el constructo aprendizaje organizacional y sus alcances teóricos y prácticos adquieren gran importancia, debido a que la creación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en un factor central para el desarrollo social y económico, en un ambiente de cambios rápidos y constantes. Los teóricos y las organizaciones requieren comprender sus procesos y alcances a fin de incorporarlos como elementos generadores de nuevos aprendizajes y conocimientos, de tal modo que otorguen a las organizaciones las capacidades de aprender dado que el aprendizaje se ha convertido en el elemento que asegura la constante adaptación a los cambios y es un factor esencial para generar ventajas competitivas y lograr mejoras en la calidad.

Dimensiones del aprendizaje organizacional

Como han evidenciado los autores citados el aprendizaje organizacional compromete a las personas individuales, a los equipos y a la organización, en un proceso que se manifiesta mediante de la interacción social. En este constructo multidimensional, según Cardona y Calderón (2006) “es posible identificar tres dimensiones que conforman al aprendizaje organizacional: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento” (p.15).

Orientación al aprendizaje

Según Cardona y Calderón (2006) “la orientación al aprendizaje se define como la dimensión que recoge las manifestaciones de los subprocesos de adquisición e interpretación del conocimiento” (p.39).

La cita anterior evidencia la importancia de adquirir e interpretar el conocimiento en la organización, es decir, las organizaciones deben configurar procesos para que los miembros adquieran conocimiento de diversas fuentes. El establecimiento de tales mecanismos requiere que la gestión propicie el compromiso de todos los miembros para adquirir los conocimientos, interpretarlos adecuadamente para su utilización en el logro de los propósitos institucionales. Es decir, que las instituciones incorporen o desarrollen capacidad de aprendizaje es necesario para su permanencia y desarrollo, al respecto Villa (citado por Verónica Castillo y Bernal 2009) precisó que la competencia de orientación al aprendizaje se ha definido como “la capacidad de las personas para utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, a partir del reconocimiento del propio sistema de aprendizaje y de la conciencia del aprendizaje mismo” (p. 258).

No basta con implementar procesos de aprendizaje organizacional es preciso que los integrantes tomen conciencia de la importancia del aprendizaje y cómo se utiliza en la organización, es decir, se debe considerar como un valor organizacional, en este sentido se requiere compromiso de los miembros con el aprendizaje, mente amplia y una visión compartida por todos. En este sentido Encinas (2014) afirmó que “no solo es importante lograr conocimiento y aprendizaje individual, o en pequeños grupos, sino que la organización en forma sistemática logre generar, fomentar y gestionar conocimiento y lo incorpore al aprendizaje de la organización” (p.12).

Como se observa, la orientación al aprendizaje organizacional tiene que ver sobre todo con incorporar conocimientos nuevos en las organizaciones, es decir, la gestión institucional debe orientar sus políticas y acciones a promover

la difusión, creación y utilización de conocimientos surgidos de procesos de aprendizaje organizacional.

Conocimiento compartido

Según Cardona y Calderón (2006) “el conocimiento compartido se refiere a la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes. Se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida” (p.17).

En un contexto de cambios rápidos y de incertidumbre, la comunicación es un factor relevante para el aprendizaje organizacional. Como afirman Barker y Camarata (citados por Cardona y Calderón 2006) “la potencialidad que hace que la comunicación diferencie a las organizaciones de aprendizaje de las otras es la diseminación y la interpretación compartida de la información y el conocimiento” (p. 16).

Efectivamente, como afirman los autores, compartir conocimientos en la organización requiere eficientes canales y niveles comunicativos, esto supone interacciones sociales que permitan socializar las interpretaciones personales mediante trabajo en equipo, socialización e intercambio de experiencias profesionales. Se debe considerar que el conocimiento que está en el pensamiento y en la mente de las personas no tiene sentido, si no se comparte y si no se convierte en acciones útiles para los miembros y la organización. Sobre este tema Nonaka (1995) diferenció las siguientes formas de conocimiento:

El conocimiento tácito, que está referido al personal e individual, almacenado en la mente, no formalizado, ni sistematizado, ni estructurado, difícil de expresar y comunicar formalmente a otros. Viene asociado el hecho de que muchas personas saben más, de lo que son capaces de expresar. Está muy relacionado con la

experiencia, al aprender haciendo y los modelos mentales que quedan sobreentendidos en el accionar, por lo tanto, no son fáciles de transmitir. La otra clase de conocimiento es el conocimiento explícito, es de tipo formal y sistemático, por lo que es fácilmente comunicado y compartido. Está transferido a medios físicos y puede estar referido a especificaciones de productos o procesos, a teorías adecuadamente descritas y sustentadas, a fórmulas científicas, a especificaciones técnicas, a programas de computación, entre otras. (pp. 23 - 49).

Precisemos que ambos conceptos son partes de una misma dinámica, sin embargo, es primordial que las organizaciones sistematicen el conocimiento explícito dado que facilita la circulación de la información y el compartir conocimientos que permiten la funcionalidad, adaptabilidad y competitividad de la organización al mismo tiempo que favorece la relación entre los miembros.

Retención y recuperación del conocimiento

Según Cardona y Calderón (2006) “la retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, esto es, con la estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información” (p.18).

Según Walsh y Ungson (citados por Cardona y Calderón 2006) la retención se fundamenta en dos argumentos básicos:

(1) Los modelos de retención varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y (2) la memoria organizacional no es almacenada en un solo lugar, ésta puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización. (p.18)

Es decir, el conocimiento puede estar almacenado en los Individuos, en la cultura, en las transformaciones y cultura de la organización como afirmaron Walsh y Ungson (1999):

Las personas en una organización retienen la información, basados en sus propias experiencias. Esta retención les facilita reinterpretar la nueva información producida en la organización. De otro lado, la cultura organizacional influye en la forma como los individuos almacenan o retienen la información a lo largo del tiempo, la forma en que se codifica y se transmite. Asimismo, los conocimientos e informaciones organizacionales se retienen a partir de los procesos de conversión que generan nuevos conocimientos. Estos procedimientos se encuentran en las reglas y sistemas formalizados. Estas reglas y sistemas formales que permanecen a lo largo de las transformaciones permiten almacenar conocimiento valioso para la organización de tal modo que orientan las conductas y comportamientos organizacionales. (p.19)

La retención del conocimiento organizacional se puede hacer mediante las estructuras de la organización, es decir, a través de codificaciones de conductas considerados correctos por el consenso y el reconocimiento organizacional. En esta perspectiva Walsh y Ungson (1999) consideraron que “la recuperación ocurre cuando los comportamientos presentes están basados en prácticas previas y en procedimientos que se han compartido y almacenado en las diferentes formas de retención de la información” (p. 24).

Como se observa, retener y recuperar conocimiento es fundamental en el desarrollo de las instituciones, en este sentido García y Londoño (2015) precisaron que:

Es necesario almacenar el conocimiento existente en la organización, para que éste pueda ser consultado o utilizado en

cualquier momento, evitando retrabajos. De igual manera, este proceso abarca los criterios tenidos en cuenta para seleccionar el conocimiento que debe preservarse, la frecuencia con que debe ser actualizado y la forma como debe ser conservado. (p.44)

Ambos procesos descritos, retención y recuperación del conocimiento, constituyen factores que dan identidad a la organización y otorgan criterios relevantes para definir el valor del conocimiento que se debe guardar y recuperar. Desde estos procesos es posible también efectivizar los procesos de aprendizaje organizacional al contar con conocimiento útil y disponible para que las organizaciones innoven, se adapten y sean competitivas.

Importancia de la variable “aprendizaje organizacional”

El aprendizaje organizacional es un constructo teórico - práctico, es al mismo tiempo un campo de investigación, como una herramienta aplicada que contribuye en la gestión eficaz de las organizaciones modernas.

La abundancia de investigaciones y sus diversos enfoques sobre el aprendizaje organizacional vienen mostrando la importancia teórica y práctica de este constructo. El concepto aprendizaje organizacional se sostiene con respaldo teórico por parte de muchos autores, éstos consideran de modo unánime que el proceso de aprendizaje organizacional ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de las instituciones.

Las organizaciones enfrentan actualmente grandes desafíos económicos y sociales en el contexto de la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Las necesidades de comprender las nuevas dinámicas organizacionales han suscitado gran expectativa e interés por la forma como se origina y emplea la información y conocimientos en las organizaciones, toda vez que los conocimientos se han transformado en el capital más importante en las

organizaciones, como precisó Nonaka (2000) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (p. 24). Es decir, en condiciones inciertas como el actual contexto, de competencia intensa y rápidos cambios sólo aquellas organizaciones que “aprendan organizacionalmente” serán capaces de permanecer, adaptarse y conseguir ventajas competitivas.

Otros componentes que hacen relevante el estudio de esta variable es su asociación con la adaptación al cambio, la competitividad, la innovación y el éxito organizacional. Es decir, el aprendizaje organizacional es un factor que no solo permite comprender tales aspectos, sino también permite generar procesos de conocimiento valioso para los miembros y la organización. En esta perspectiva, Cohen y Levinyhal (citados por Acosta 2011) señalaron que:

La materialización del aprendizaje organizacional en innovación es el resultado de un proceso prolongado y de acumulación de conocimientos dentro de la empresa que puede verse afectado por la base de conocimiento y aprendizaje facilitadores o inhibidores de dicha capacidad, que implican tanto los efectos de apropiabilidad y la obtención de conocimientos, como la protección de los resultados competitivos. (p. 965)

Los conceptos desarrollados evidencian la relevancia teórica y práctica de la variable “aprendizaje organizacional” especialmente cuando se le vincula con el desarrollo y eficacia organizacional.

Características de la variable aprendizaje organizacional

De los conceptos y antecedentes citados en esta investigación se puede colegir que el aprendizaje organizacional está caracterizado por elementos asociados al cambio y mejora organizacional, al respecto Peluffo y Catalán (2002) señalaron las siguientes características:

- a) Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b) Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c) Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso. (p. 22)

De otro lado, el aprendizaje organizacional está relacionado con procesos de generación del conocimiento organizacional desde los individuos hasta la organización.

También el aprendizaje organizacional se caracteriza porque pone de relieve el factor o capital humano como elemento fundamental en los procesos de aprendizaje y producción de conocimientos en la organización, tal como señaló Senge (1992) “las organizaciones aprenden sólo a través de los individuos que aprenden. El conocimiento individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero sin él, el aprendizaje organizacional no puede ocurrir” (p.179). Es decir, el aprendizaje organizacional sólo ocurre a partir de personas que aprenden, adquieren y transfieren conocimiento personal que se transforma luego en organizacional.

1.3 Justificación

La presente tesis es el resultado del esfuerzo por contribuir a la comprensión de procesos y dinámicas relacionadas con el clima, la cultura y el aprendizaje organizacional.

1.3.1 Justificación práctica. A nivel práctico los resultados de esta investigación contribuirán en la comprensión de la influencia que ejercen el clima institucional y la cultura en el aprendizaje organizacional en las instituciones estudiadas. De otro lado, los resultados de la investigación permitirán a las instituciones estudiadas, incorporar procesos de aprendizaje organizacional como retener y recuperar conocimientos valiosos para los miembros y la institución, compartirlos y difundirlos de modo que fortalezca los procesos institucionales. Asimismo, los resultados de la investigación les servirán como referentes importantes para la toma de decisiones institucionales referentes al clima y cultura institucional.

1.3.2. Justificación teórica. Teóricamente esta investigación pretende aproximarse a la comprensión de tres conceptos: cultura, clima y aprendizaje organizacional, de por sí dinámicos, interrelacionados y de influencia mutua en las organizaciones educativas. 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 desarrollo y explicación del constructo “Aprendizaje Organizacional” permitirá visionar desde nuevos supuestos teóricos y prácticos los enfoques de gestión de las organizaciones educativas. Otro aspecto teórico relevante es el enfoque de creación de conocimiento organizacional que explica el aprendizaje de los individuos y su conversión en conocimiento organizacional.

1.3.3 Justificación metodológica. Los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos utilizados en este estudio por 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 la comprensión de la manera en que influyen la cultura organizacional y el clima institucional en 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 logística ordinal

han permitido llegar a conclusiones válidas sobre los objetivos e hipótesis planteados.

1.3.4 Justificación epistemológica. Tomando como referencia la perspectiva epistemológica la investigación se justifica porque ha seguido el método, los principios, los procedimientos y los fundamentos del conocimiento científico. El conocimiento o los aportes producidos están validados porque se han obtenido siguiendo la metodología de la investigación científica. El tratamiento del problema de investigación, los objetivos, las hipótesis, los datos e instrumentos han sido abordados desde el paradigma cuantitativo. En esta línea explicativa Aguana, Campos, Malaver, Martínez y Sequea (2013) afirmaron que:

El enfoque cuantitativo de la investigación pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. (párr. 10)

Considerando lo señalado en la cita anterior esta investigación aporta en la consolidación del método científico al seguir tal método en el tratamiento de los diversos aspectos de la tesis desarrollada.

1.3.5 Justificación social. Las teorías que sustentan esta investigación y sus resultados pueden ser utilizados por las instituciones educativas en sus propuestas de gestión y desarrollo organizacional. Asimismo, para los directivos o gerentes educativos, esta investigación, constituye un referente para revisar sus procesos organizacionales y planteamientos de mejora y calidad del servicio educativo.

1.4. Problema

1.41 Realidad problemática

En la actualidad, las consecuencias originadas por la globalización, la competitividad global, los veloces cambios tecnológicos están originando fuertes cambios en las organizaciones humanas, especialmente en las instituciones educativas.

Efectivamente, tales cambios están originando nuevos desafíos en el ámbito educativo. Las organizaciones educativas se ven en la necesidad de incorporar nuevas capacidades para adaptarse a los nuevos y rápidos cambios del nuevo entorno. Las instituciones educativas que no han logrado incorporar mecanismos de aprendizaje organizacional presentan graves problemas de gestión y adaptación al entorno, por lo tanto, deben desarrollar procesos de aprendizaje organizacional para responder con eficiencia a los problemas y retos planteados por los nuevos contextos como señala Tejada (2010):

Los centros educativos dentro de esta sociedad, tendrán que ser capaces de enfrentarse constantemente a situaciones nuevas, desconocidas, innovadoras y utilizar esta dinámica de cambio permanente como fuente de mejora en sus procesos y organización. Desde esta lógica, tendrán que ser organizaciones que aprenden. (p. 10)

Precisamente es la configuración del nuevo contexto el que presenta múltiples desafíos a los sistemas educativos y en particular las escuelas. Retos como la rápida adaptación al cambio, la eficacia en la gestión, la reconfiguración la estructura organizacional, el manejo de la información y las nuevas tecnologías.

Lo descrito tiene serias repercusiones en las organizaciones educativas, en la medida en que las instituciones educativas operan con el conocimiento

cuya característica actual es su gran cantidad, cambio constante y velocidad. Esto supone un primer problema a resolver ¿cómo adaptarse constantemente a los cambios? sabiendo además que las organizaciones escolares poseen una cultura y clima organizacional que pueden facilitar o dificultar los procesos de adaptación y cambio organizacional. Como señala Escudero (2001) “mientras no asumamos, por dentro y fuera, que los centros han de recomponerse, ni su aprendizaje, ni el de los profesores, ni el de los alumnos, podrá ocurrir” (p.32).

Es decir, los nuevos contextos han evidenciado que las organizaciones educativas no han incorporado procesos de aprendizaje organizacional que les permitan dar respuestas institucionales a los cambios y necesidades del nuevo contexto. Muestra de ello es su lentitud para los cambios, el desfase de sus estructuras curriculares y la ineficiente gestión de sus recursos humanos y materiales. En este sentido, la necesidad de dotar a las organizaciones educativas de capacidades relacionadas al aprendizaje organizacional, a nivel internacional, fue expresada en Desco (2010) al afirmar que “la responsabilidad que tienen las Administraciones para con los centros y el profesorado debe traducirse en planes de acción que potencien su trabajo y les proporcionen los medios necesarios para desarrollarlo con efectividad” (p.26).

De otro lado, la necesidad de que las organizaciones educativas deben desarrollar la capacidad de aprender organizacionalmente es evidenciada por Toranzos (s/f)

En ese sentido, puede afirmarse que la construcción de un sistema nacional de evaluación constituye un instrumento central para operacionalizar una estrategia de mejora de la gestión y la calidad educativas. En la medida en que la información es uno de los principales recursos de poder en las sociedades contemporáneas, la producción y difusión de información relevante sobre el desempeño del sistema educativo es una manera de apostar a la participación y compromiso con la educación del conjunto de los actores involucrados en ella.

Implica, además, apostar a incrementar la capacidad de aprendizaje del propio sistema en todos sus niveles: capacidad para saber qué está sucediendo, para innovar y desarrollar estrategias alternativas, y para evaluar sistemáticamente sus resultados. (párr. 18)

Lo anterior supone que las instituciones educativas tienen problemas de adaptación y cambio, y cuyas gestiones tienen dificultades para desarrollar procesos de aprendizaje organizacional que les permita afrontar desafíos como la generación de conocimiento institucional, la retención y difusión del conocimiento y la consolidación de un sistema eficaz de gestión.

También se advierte que el clima y la cultura organizacional de las instituciones educativas impiden la adaptación al cambio debido a los paradigmas y modelos mentales de sus miembros. Tales paradigmas se manifiestan en conductas o comportamientos de resistencia al cambio, la falta de innovación, poca identificación con la misión institucional o relaciones interpersonales inadecuadas que dificultan o influyen negativamente en la gestión y buena marcha de las instituciones educativas. En este sentido, Medina (s/f., p.1) investigó la relación existente entre clima, cultura organizacional y la eficacia del personal docente en organizaciones educativas.

En nuestro país, en la última década se han venido implementando reformas educativas en los diversos aspectos: Legales, laborales, curriculares, pedagógicos, administrativos, metodológicos, de materiales educativos entre otros. Se aspira que el país se encamine y logre estándares de calidad educativa aceptables en los ámbitos del país y a nivel internacional. Sin embargo, en las instituciones educativas los logros y avances previstos no han logrado consolidarse al ritmo previsto por los organismos estatales, tampoco han satisfecho las demandas sociales. Esta problemática ha sido advertida y recogida en el segundo objetivo del Proyecto Educativo Nacional (2006) cuando propone “transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación

pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social” (p.41).

La cita anterior evidencia que las instituciones educativas deben transformarse para enfrentar los retos actuales, sin embargo, carecen de elementos o recursos para transformarse en instituciones más eficaces. Es decir, tienen problemas de adaptación y cambio en el nuevo contexto nacional que exige eficiencia y calidad a las instituciones educativas. Asimismo, carecen de mecanismos para aprender organizacionalmente y los intentos de cambio e innovación son dificultados por elementos negativos de la cultura y el clima que se han configurado en la mayoría de las instituciones educativas del país.

De otro lado, observamos que la dación de leyes, normas y buenas intenciones se quedan en retórica si no son acompañados de modificaciones en la estructura y en la cultura de las organizaciones educativas.

Precisemos que otros aspectos importantes para la transformación de las instituciones educativas son la cultura y clima en la que interactúan los miembros de la institución educativa. En nuestro país, estos dos factores o elementos constituyen problemas que determinan en gran medida la eficacia en la gestión de las instituciones escolares. Estos problemas se ha sido evidenciado y reconocido en las normas y leyes que rigen la gestión de las instituciones educativas, es decir, existe una norma que trata de abordar tales problemas, dicha norma: “Los cinco compromisos de gestión escolar” ha sido establecida por el Ministerio de Educación (2016) y entre otros aspectos procura promover un clima institucional que favorezca la eficacia de la gestión institucional y las relaciones humanas favorables para la innovación y la adaptación al cambio.

Las situaciones y problemas antes descritos también se presentan en el ámbito donde se desarrolla esta investigación –distrito Cercado Callao-. Muchas escuelas tienen dificultades para adaptarse a las nuevas políticas educativas, carecen de procesos de aprendizaje organizacional que les

permitan adaptarse con eficacia a los cambios en el sector, asimismo el clima y la cultura institucional impiden las iniciativas de cambio e innovación. Tales problemas se reflejan en los diagnósticos y proyectos educativos de la región Callao. Tales evidencias se observaron en el proyecto presentado por el Gobierno Regional del Callao (2008):

-Deficiencias del sistema educativo, en lo referente a los métodos de enseñanza-aprendizaje, no promueven ni fomentan en la población estudiantil un pensamiento crítico y creativo.

-Tampoco puede eludirse el hecho de que las prácticas de gestión mediante las que conducimos los centros si no son pertinentes pueden ser contraproducentes para el logro de nuestros propósitos pedagógicos.

-Fortalecimiento de la gestión autónoma de las Instituciones Educativas, con mayor capacidad de decisión, con responsabilidad por los resultados de aprendizaje.

-Establecer estándares de una buena enseñanza y una buena gestión escolar, evaluando periódicamente el desempeño de docentes y directores, con incentivos a las buenas prácticas y en el marco de la nueva carrera pública magisterial.

-Fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo, otorgando mayores atribuciones y capacidades a las instituciones educativas impulsando un plan de moralización del sector educación en todas sus instancias de gestión. (pp. 24-35)

El diagnóstico muestra que en las instituciones educativas del Callao los problemas relacionados a la cultura y clima institucional afectan negativamente los procesos de aprendizaje organizacional de las instituciones educativas.

1.4.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?

Problema específico 2

¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?

Problema específico 3

¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?

1.5. Hipótesis

Las hipótesis son afirmaciones o enunciados de explicaciones tentativas que pueden someterse a prueba, como afirmó Ander (citado por Carrasco2013, p.185) “son tentativas de explicación de los fenómenos a estudiar, que se formulan al comienzo de una investigación mediante una suposición o conjetura verosímil destinada a ser probada por la comprobación de los hechos”.

Hipótesis general

La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

Hipótesis específicas:**Hipótesis específica 1**

La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Hipótesis específica 2

La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Hipótesis específica 3

La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

1.6. Objetivos**1.6.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

1.6.2 Objetivos específicos:**Objetivo específico 1**

Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Arias (2012) señala que “una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 12).

2.1.1 Definición conceptual

Variable 1: Cultura organizacional, según Marcone y Martín 2003 es:

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 escuela. (p. 73)

Definición operacional

Se refiere al conjunto de características que serán evaluadas con las siguientes dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, Comunicación y equidad organizacional, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y Liderazgo en la gestión directiva. Estas dimensiones serán medidas mediante indicadores agrupados en 62 ítems que serán agrupados en niveles: alto, medio y bajo. La información se recogerá mediante un cuestionario tipo politómico.

Variable 2: Clima institucional, Según Martín (1999)

El clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituyen uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una I.E. y a partir del cual se dinamizan las

condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela. (p. 113)

Definición operacional

Se refiere al conjunto de características que serán evaluadas con las siguientes dimensiones: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación. Estas dimensiones serán medidas mediante indicadores agrupados en 26 ítems que serán agrupados en niveles: favorable, moderado y desfavorable. La información se recogerá mediante un cuestionario tipo politómico.

Variable 3: Aprendizaje organizacional, según Cardona y Calderón (2006):

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. (p.16)

Definición operacional

Se refiere al conjunto de características que serán evaluadas con las siguientes dimensiones: Orientación al aprendizaje, Conocimiento compartido y Retención y recuperación del conocimiento. Estas dimensiones serán medidas mediante indicadores agrupados en 24 ítems que serán agrupados en niveles: Bueno, moderado y deficiente. La información se recogerá mediante un cuestionario tipo politómico.

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variables
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	-Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos.	19		Baja	
	-Reconocimiento del esfuerzo.			31 - 48	
	-Entropía organizacional.			Media 49 - 66	
Comunicación y equidad organizacional	-Reconocimiento del éxito como factor del éxito.	19	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Alta	Baja 114 - 168 Media 169 - 223 Alta 224 - 280
	-Comunicación e integración del personal			66 - 85	
	-Comunicación y evolución histórica de la escuela.			Baja 30 - 47	
Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	-Reconocimiento y equidad en la recompensa	8		Media	
	-Énfasis en las relaciones humanas			23 - 30	
	-Credibilidad y aprendizaje organizacional.			Alta 31 - 39	
Liderazgo en la gestión directiva	-Equidad en la vida escolar	16		Baja	
	-Ambiente favorable al desempeño			26 - 40	
	-Superación y compromiso con la tarea			Media 41 - 55	
	-Liderazgo en la gestión educativa.			Alta	
	-Aceptación del error como factor de unidad			56 - 71	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variables
La comunicación.	-Comunicación / traslado de información -Rapidez / agilidad -Receptividad -Pertinencia	4		Desfavorable 4 - 8 Moderado 20 - 25 Favorable 14 - 20	
Motivación	-Satisfacción -Reconocimiento -Prestigio -Autonomía	7	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Desfavorable 14 - 19 Moderado 20 - 25 Favorable 26 - 33 Desfavorable 7 - 12 Moderado 13 - 18 Favorable 19 - 25	Desfavorable 44 - 70 Moderado 71 - 97 Favorable 98 - 126
Confianza	-Confianza -Respeto -Sinceridad	5		Desfavorable 7 - 12 Moderado 13 - 18 Favorable 19 - 25	
Participación	-Participación -Toma de decisiones -Equipos de trabajo -Colaboración	10		Desfavorable 15 - 25 Moderado 26 - 36 Favorable 37 - 48	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variables
Orientación al aprendizaje	-Compromiso de directivos y demás empleados -Apertura y experimentación -Desaprendizaje	9		Deficiente 33 - 35 Moderado 36 - 39 Bueno 40 - 44	
Conocimiento compartido	-Comunicación interna -Trabajo en equipo -Visión compartida	10	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Deficiente 33 - 36 Moderado 37 - 41 Bueno 42 - 47	Deficiente 82 - 92 Moderado 93 - 103 Bueno 104 - 115
Retención y recuperación del conocimiento	-Estructura organizacional -Tecnologías de la información	5		Deficiente 14 - 16 Moderado 17 - 20 Bueno 21 - 25	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Metodología

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, como explicaron Hernández, Fernández y Baptista (2006) este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.14).

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) describen el proceso de la investigación cuantitativa en los siguientes términos:

El proceso cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.27)

2.4 Tipo de estudio

Por el propósito o finalidades perseguidas esta investigación es de tipo básica, según Behar (2008) este tipo de investigación:

También recibe el nombre de investigación pura, teórica, dogmática y fundamental. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que

ello corresponde a otra persona y no al investigador. No obstante, la carencia de aplicación inmediata, esta forma de investigación busca el progreso científico y su importancia reside en que presenta amplias generalizaciones y niveles de abstracciones con miras a formulaciones hipotéticas de posible aplicación posterior. Persigue igualmente el desarrollo de una teoría o teorías basadas en principios y leyes. La investigación fundamental es un proceso formal y sistemático de coordinar el método científico de análisis y generalización con las fases deductivas e inductivas del razonamiento. (p. 16)

2.5 Diseño

No experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular intencionalmente las variables. Como señala Kerlinger (1979) “la investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

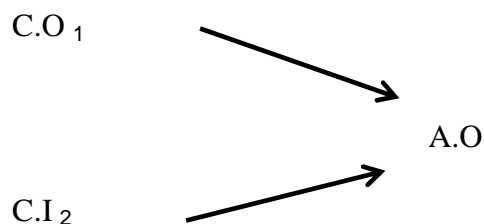
Transeccional, correlacional-causal

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirmaron:

Los diseños correlacionales causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales;

del mismo modo, cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales.

Asimismo, este autor explicó que estos diseños pueden ser sumamente complejos y abarcar diversas categorías, conceptos o variables. Cuando establecen relaciones causales son explicativos. (p.212)



Dónde: Muestra:

C.O.₁ = Observaciones de cultura organizacional

C.I.₂ = Observación clima institucional

A.O = Observaciones de aprendizaje organizacional

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1 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.74).

La población, objeto de estudio, estuvo constituida por 268 docentes de las de las escuelas del distrito Cercado Callao.

Tabla 4

Población por instituciones públicas del distrito Cercado Callao.

N. °	Instituciones educativas	Cantidad total
1	San Pedro	68
2	Simón Bolívar	32
3	Pedro Ruíz	43
4	Colegio Nacional Callao	77
5	Santa Marina	48
Total		268

2.6.2 Muestra:

La muestra, según Bravo (1988, p.174) es "... una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado".

El cálculo del tamaño de la muestra se hizo mediante un software estadístico y se determinó el tamaño mínimo de la muestra en 158 docentes.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

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

N = 268
 Z = 1.96
 P = 0.5
 Q = 0.5
 d = 0.05

$$n = 158.109958$$

Tabla 5

Tamaño de la muestra por instituciones del distrito.

N. °	Instituciones educativas	Cantidad total	Muestra por estratos
1	San Pedro	68 X 0.58	39
2	Simón Bolívar	32 X 0.58	20
3	Pedro Ruíz	43 X 0.58	25
4	Colegio Nacional Callao	77 X 0.58	45
5	Santa Marina	48 X 0.58	29
Total		268	158

Tipo de muestreo: Probabilístico estratificado

2.6.3 Muestreo

Probabilístico

Según los propósitos y objetivos de la investigación se determinó emplear los criterios del muestreo probabilístico que según Canal (2006) es:

La mejor forma de asegurar la validez de las inferencias es seleccionar la muestra mediante una técnica aleatoria. A este tipo de muestreo se le denomina muestreo probabilístico y puede definirse como aquel en que todos los individuos de la población tienen una probabilidad de entrar a formar parte de la muestra, normalmente equiprobable, es decir, con la misma probabilidad. (p.122)

Muestreo aleatorio estratificado

Este tipo de muestreo permite identificar grupos por lugar o alguna característica y luego elegir aleatoriamente a los individuos para la muestra, al respecto Canal (2006) explicó que “en este tipo de muestreo la población de estudio se divide en subgrupos o estratos, escogiendo posteriormente una muestra al azar de cada estrato. Esta división suele realizarse según una característica que pueda influir sobre los resultados del estudio” (p.123).

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnica

Se utilizó como técnica la encuesta, según Carrasco (2013) “la encuesta es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis” (p. 318).

2.7.2 Instrumento

El instrumento fue un cuestionario correspondiente a la técnica de encuesta, según Carrasco (2013) “los cuestionarios consisten en presentar a los

encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (p.18).

Para esta investigación se utilizaron encuestas con escalas tipo Likert cuyas fichas técnicas son las siguientes:

Ficha técnica del instrumento que mide el aprendizaje organizacional

Nombre: Cuestionario sobre aprendizaje organizacional

Autor: Cardona López Jesús – Calderón Gregorio

Adaptado por: Pérez Saavedra Segundo

Año: 2017

Lugar: Instituciones educativas del distrito Cercado Callao

Objetivo: Conocer la opinión de los docentes del distrito Cercado Callao

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 10 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 24 ítems, distribuido en 3 dimensiones: orientación al aprendizaje, Conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento. Se utilizó la escala: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

Ficha técnica del instrumento que mide el clima institucional

Nombre: Cuestionario sobre aprendizaje organizacional

Autor: Martin Bris Mario

Adaptado por: Pérez Saavedra Segundo

Año: 2017

Lugar: Instituciones educativas del distrito Cercado Callao

Objetivo: Conocer la opinión de los docentes del distrito Cercado Callao

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 10 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 26 ítems, distribuido en 4 dimensiones: Comunicación, motivación, confianza y

participación. Se utilizó la escala: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

Ficha técnica del instrumento que mide cultura organizacional

Nombre: Cuestionario sobre aprendizaje organizacional

Autor: Marcone Trigo Rodolfo

Adaptado por: Pérez Saavedra Segundo

Año: 2017

Lugar: Instituciones educativas del distrito Cercado Callao

Objetivo: Conocer la opinión de los docentes del distrito Cercado Callao

Administración: Individual

Tiempo de Duración: 15 minutos aproximadamente

Contenido: Se ha elaborado un cuestionario tipo Likert con un total de 62 ítems, distribuido en 4 dimensiones: reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, comunicación y equidad organizacional, credibilidad en los directivos y liderazgo en la gestión directiva. Se utilizó u la escala: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

Validez

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para determinar la validez de contenido.

Tabla 5

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Dr. Luís Alberto Núñez Lira	Aplicable
Experto 2	Dra. Alania Marilú Ambrosio	Aplicable
Experto 3	Dra. Betty Trujillo Medrano	Aplicable

Fuente: Elaborado por el investigador

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión de los expertos consultados, es aplicable.

Fiabilidad

Se aplicó una prueba piloto a 20 docentes de instituciones educativas de Comas, que reúnen condiciones similares del estudio; para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba de Alfa de Cron Bach, por tener valores politómicos. El resultado de la validez de la prueba fue aplicable, mientras que el resultado de la confiabilidad fue de alta confiabilidad.

Tabla 6

Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,983	62

Fuente: prueba piloto

En la Tabla 6 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,983, lo que muestra que el instrumento constituido por 62 ítems de la variable cultura organizacional es de alta confiabilidad.

Tabla 7

Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Clima institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	26

Fuente: prueba piloto.

En la Tabla 7, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach 0,931, lo que muestra que el instrumento constituido por 26 ítems de la variable clima institucional es de alta confiabilidad.

Tabla 8

Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Aprendizaje organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,831	24

Fuente: prueba piloto.

En la Tabla 8 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,831, lo que muestra que el instrumento constituido por 24 ítems de la variable aprendizaje organizacional presenta alta confiabilidad.

2.8. Método de análisis de datos

Para el análisis descriptivo de los datos y las frecuencias se utilizó el software Excel. Para la prueba de hipótesis se utilizó el software estadístico SPSS 20 y la regresión logística ordinal para la prueba de hipótesis.

En estadística, la regresión logística es un tipo de análisis de regresión utilizado para predecir el resultado de una variable categórica (una variable que puede adoptar un número limitado de categorías) en función de las variables independientes o predictoras. Es útil para modelar la probabilidad de un evento ocurriendo como función de otros factores. Al respecto Heredia, Hernández y Vilalta (2012) explicaron que:

Los modelos logísticos son adecuados para situaciones donde se quiere explicar la probabilidad “p” de ocurrencia de un evento de interés por medio de los valores de ciertas variables independientes o explicativas. Cuando los eventos cuya probabilidad se desea explicar corresponden a variables dependientes categóricas ordinales, es decir, aquellas cuyos valores no sólo diferencian a los individuos sino que también permiten establecer un orden entre estos, es recomendable el empleo de la regresión logística ordinal, pues con la aplicación de una técnica de predicción que solamente considere la variable dependiente como nominal (por ejemplo, la regresión logística multinomial, el análisis discriminante o las redes neuronales), no se captaría cabalmente la influencia de las variables explicativas sobre la variable dependiente al no considerar la información acerca de las diferencias de orden entre las categorías de esta última. (p. 253)

III. Resultados

3.1. Descripción de los resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017 se procedió a representar gráficamente tales resultados, tal como se muestra a continuación:

Tabla 9

Distribución de la muestra según los niveles de la variable cultura organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	104	65,8%
	Media	54	34,2%
	Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

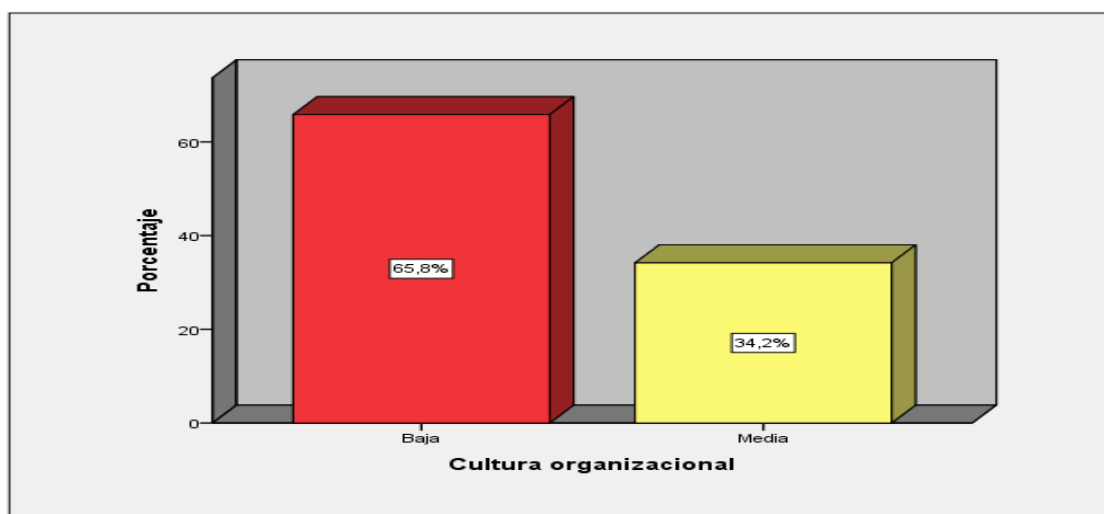


Figura 1. Cultura organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 9 y figura 1 se observa que la mayoría de los docentes (104) que corresponden al 65,8% consideran como bajo el nivel de la variable cultura organizacional, mientras que 54 docentes que corresponde al 34,2% consideran como medio el nivel de la variable cultura organizacional.

Tabla 10

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	59	37,3%
	Media	54	34,2%
	Alta	45	28,5%
	Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

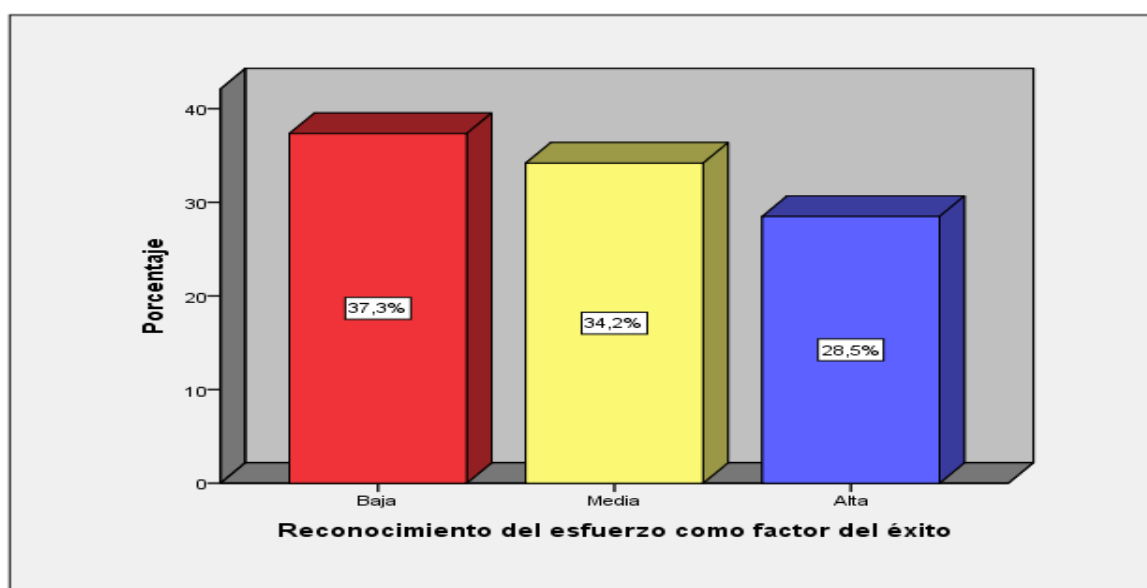


Figura 2. Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 10 y figura 2 se observa que la mayoría de los docentes (59) que corresponde al 37,3%. Consideran como bajo el nivel de la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito. Asimismo, se evidencia que 54 docentes que corresponde al 34,2% consideran como medio el nivel de dicha dimensión. También se muestra que 45 docentes equivalentes al 28,5% consideran como alto el nivel de la dimensión mencionada.

Tabla 11

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión comunicación y equidad organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Baja	59	37,3%
Media	54	34,2%
Alta	45	28,5%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito cercado Callao 2017.

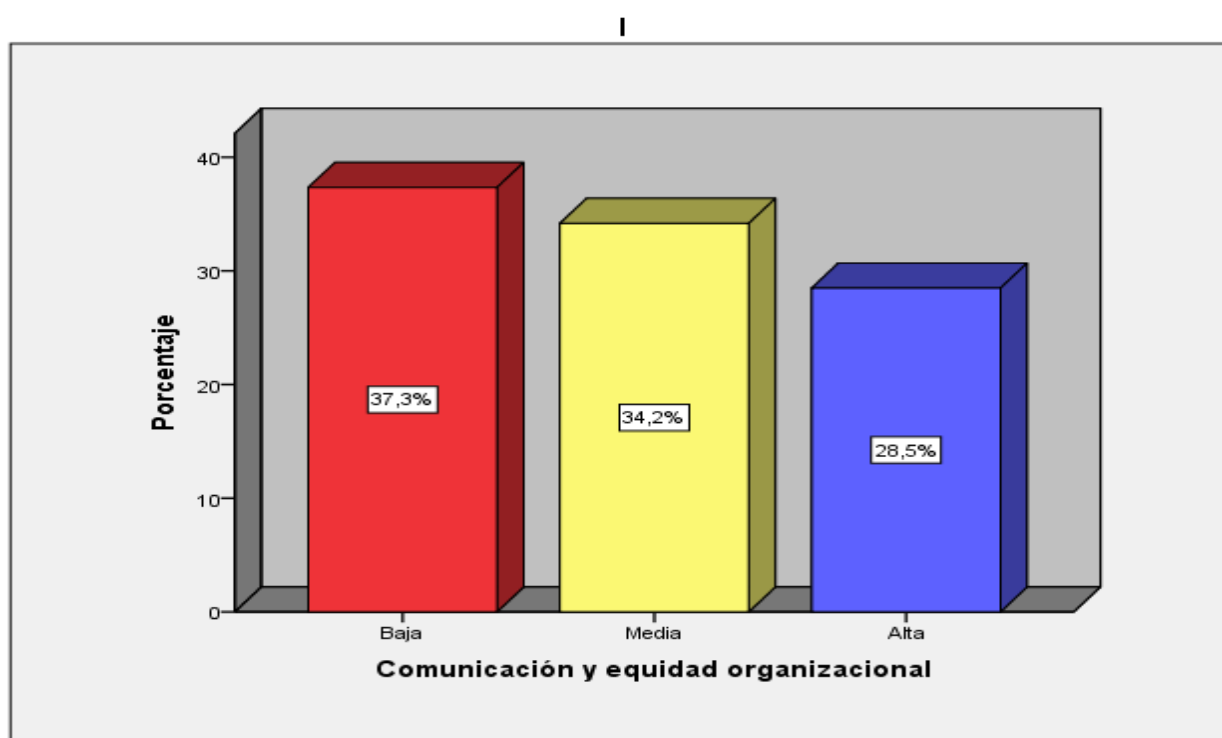


Figura 3. Comunicación y equidad organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 11 y figura 3 se visualiza que la mayoría de los docentes (59) que corresponde al 37,3% consideran como bajo al nivel de la dimensión comunicación y equidad organizacional. Asimismo, 54 docentes que corresponden al 34,2% consideran como medio el nivel de la dimensión mencionada y 45 docentes que corresponde al 28,5% consideran como alto el nivel de dicha dimensión.

Tabla 12

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión de la credibilidad en los directivos y relaciones humanas.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Baja	48	30,4%
Media	62	39,2%
Alta	48	30,4%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

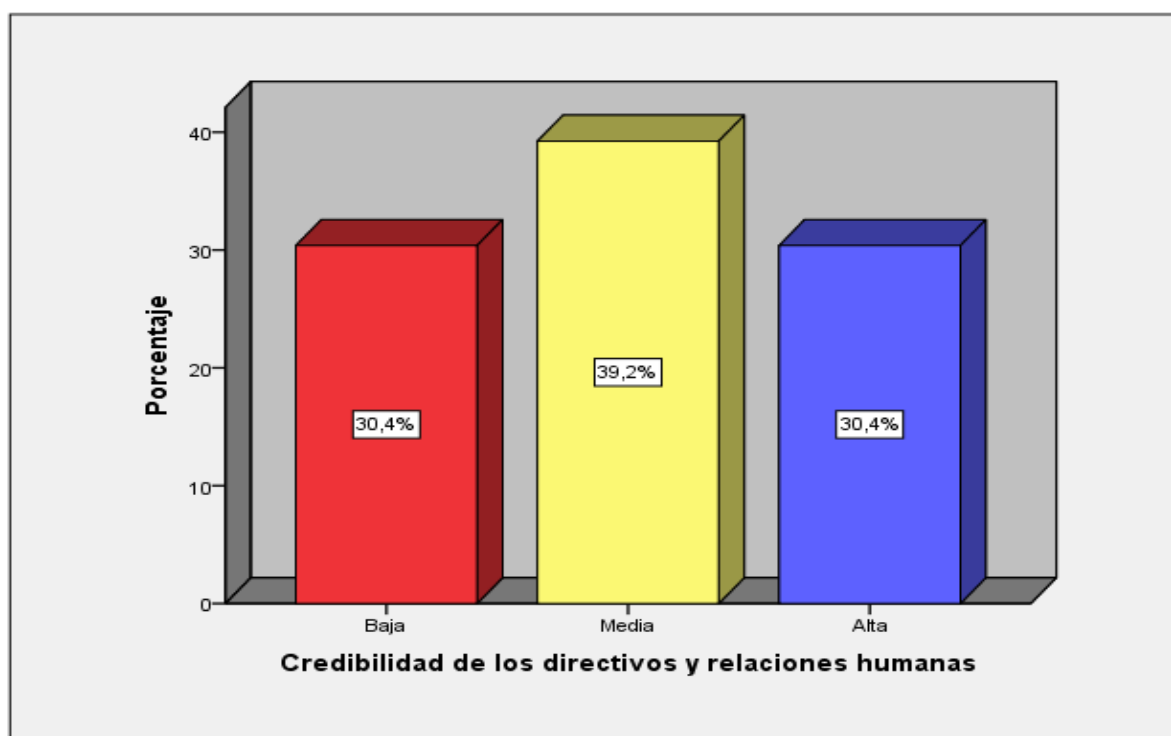


Figura 4. Credibilidad en los directivos y relaciones humanas según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 12 y figura 4 se muestra que la mayoría de los docentes (62) que corresponde al 39,2% consideran como medio el nivel de la dimensión credibilidad en los directivos y relaciones humanas. Asimismo, se observa que 48 docentes que corresponde al 30,4% consideran como bajo el nivel de dicha dimensión. También se visualiza que 48 docentes que corresponde al 30,4% se consideran como alto el nivel de dicha dimensión.

Tabla 13

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión de liderazgo en la gestión directiva.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Baja	49	31%
Media	55	34,8%
Alta	54	34,2%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

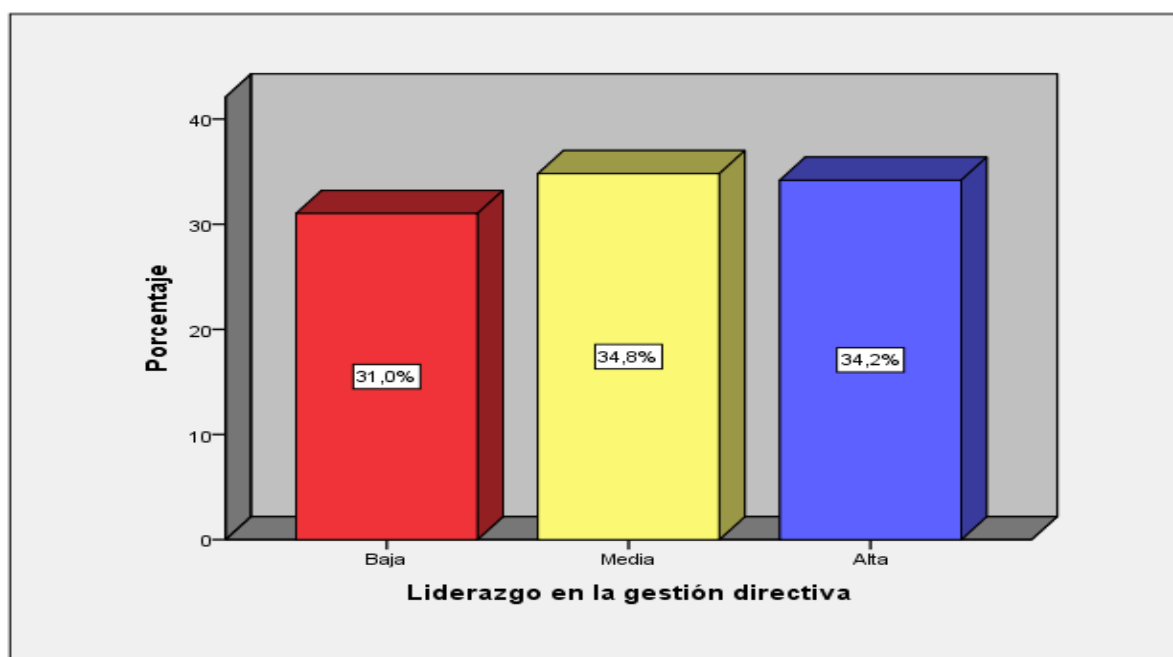


Figura 5. Liderazgo en la gestión directiva según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 13 y figura 5 se observa que 55 docentes que corresponde a 34,8% consideran como medio el nivel de la dimensión liderazgo en la gestión directiva. Asimismo, 54 docentes que corresponde al 34,2% perciben como alto al nivel de la dimensión mencionada. También 49 docentes que corresponden al 32,1% perciben como bajo el nivel de dicha dimensión.

Tabla 14

Distribución de la muestra según los niveles de la variable clima institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	35
	Moderado	81
	Favorable	42
	Total	158
		22,2%
		51,3%
		26,6%
		100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

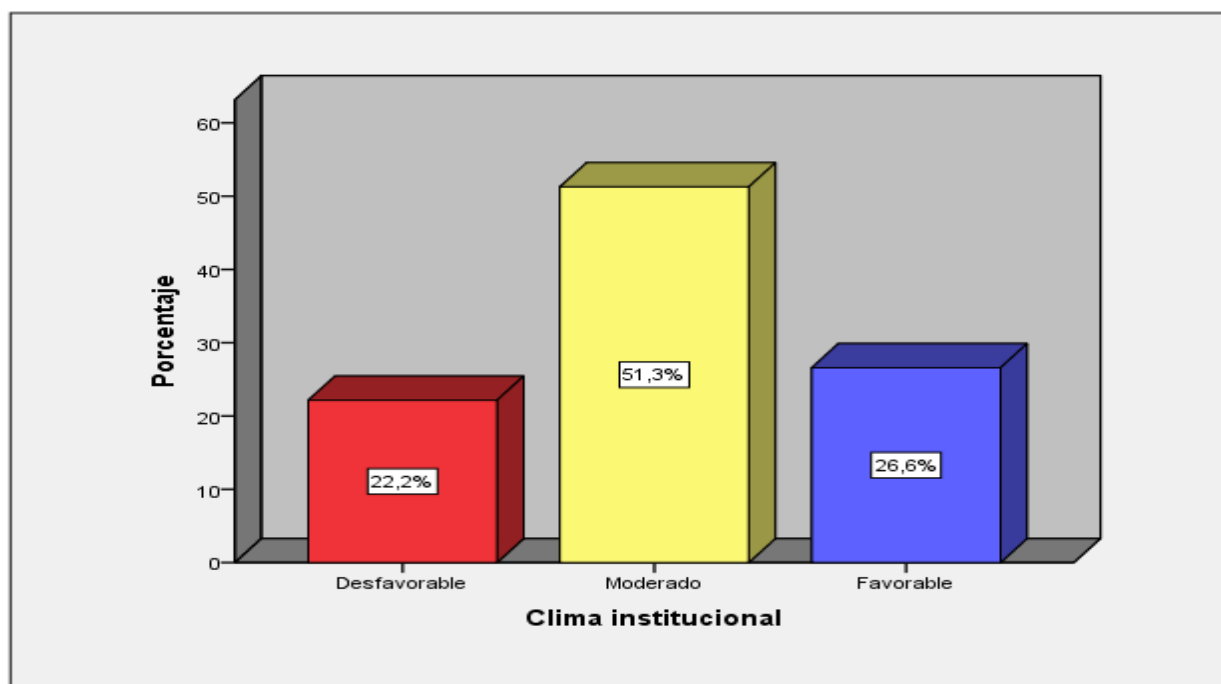


Figura 6. Clima institucional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 14 y figura 6 se observa que 81 docentes que corresponde al 51,3% consideran que el clima institucional es moderado. Asimismo 42 docentes que corresponde al 26,6% indican un nivel favorable y 35 docentes que corresponde al 22,2% perciben como desfavorable la variable clima institucional.

Tabla 15

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	26
	Moderado	54
	Favorable	78
	Total	158
		100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

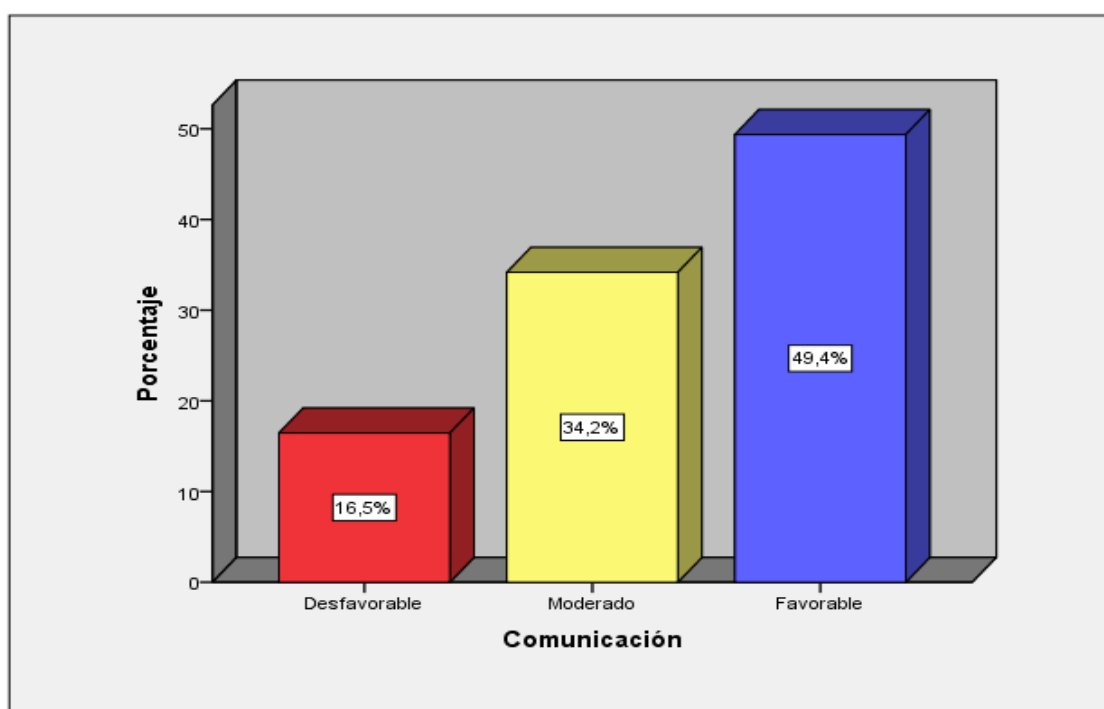


Figura 7. Comunicación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 15 y figura 7 se observa que 78 docentes que corresponde el 49,4% consideran que la comunicación es favorable. Asimismo, 54 docentes que corresponde al 34,2% manifiestan que es moderado y 26 docentes que corresponde al 16,5% consideran la comunicación como desfavorable.

Tabla 16

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión motivación.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	49
	Moderado	44
	Favorable	65
	Total	158
		100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

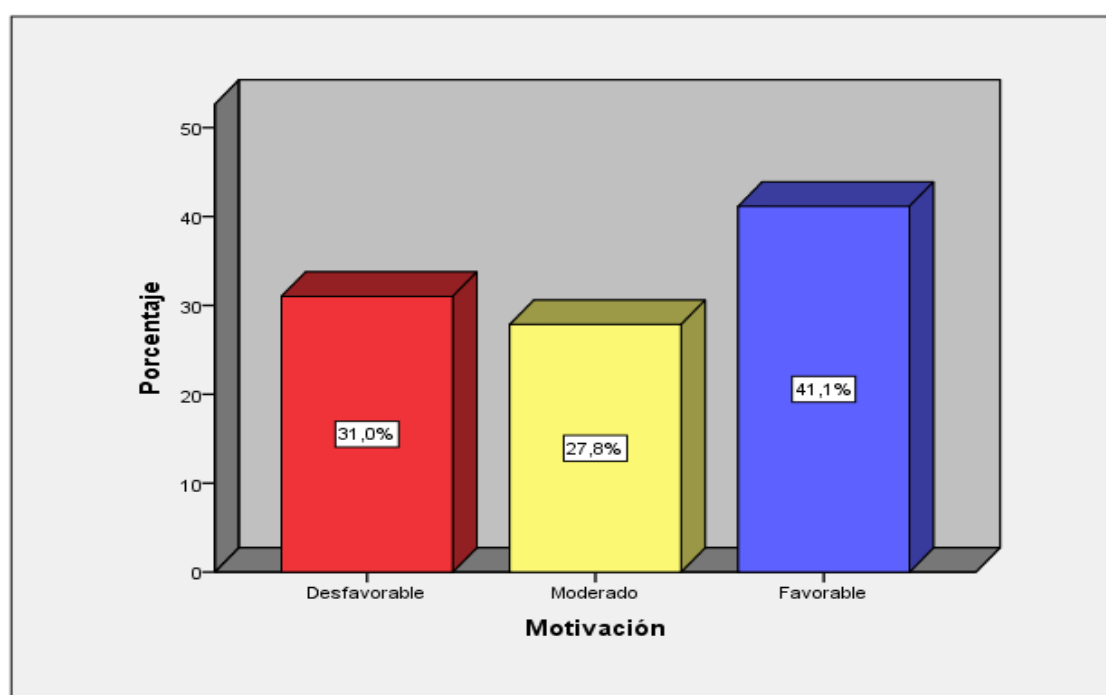


Figura 8. Motivación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 16 y figura 8 se observa que 65 docentes que corresponde al 41,1% consideran que la motivación es favorable. Asimismo, 49 docentes que corresponde al 31% consideran la motivación como desfavorable y 44 docentes que corresponde al 27,8% la consideran en un nivel moderado.

Tabla 17

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión confianza.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	40
	Moderado	80
	Favorable	38
	Total	158
		100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

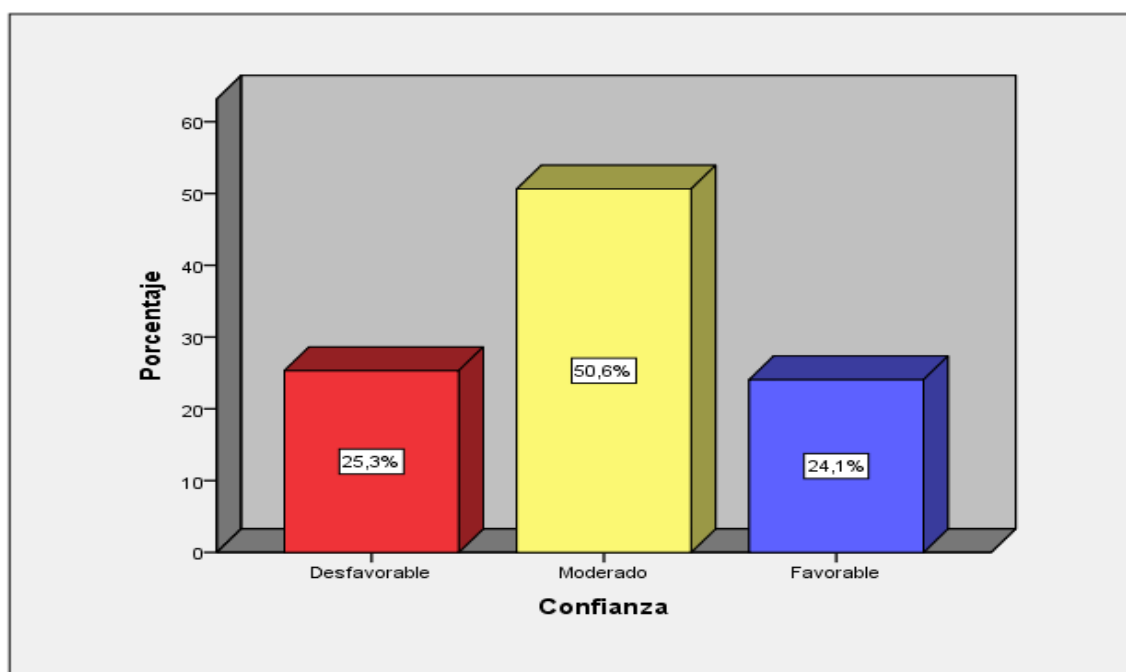


Figura 9. Confianza según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 17 y figura 9 se observa que 80 docentes que corresponde al 50,6% de consideran que la confianza es moderada. Asimismo, 40 docentes que corresponde al 25,3% perciben la confianza como desfavorable y 38 docentes que corresponde al 24,1% indican que la confianza es favorable.

Tabla 18

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión participación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	25	15,8%
	Moderado	82	51,9%
	Favorable	51	32,3%
	Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

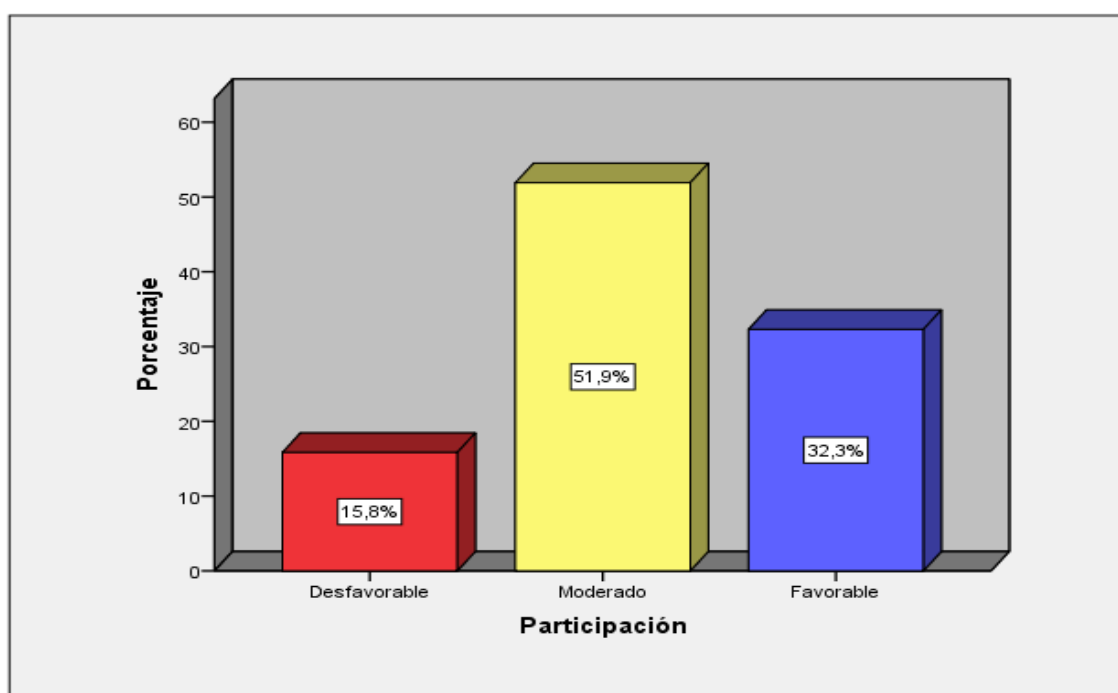


Figura 10. Participación según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 18 y figura 10 se observa que 82 docentes que corresponde al 51% consideran que la participación es moderada. Asimismo, 52 docentes que corresponde al 32,3% la perciben como favorable y 25 docentes que corresponde al 15,8% indican que es desfavorable.

Tabla 19

Distribución de la muestra según los niveles de la variable aprendizaje organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Deficiente	64	40,5%
Moderado	64	40,5%
Bueno	30	19%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

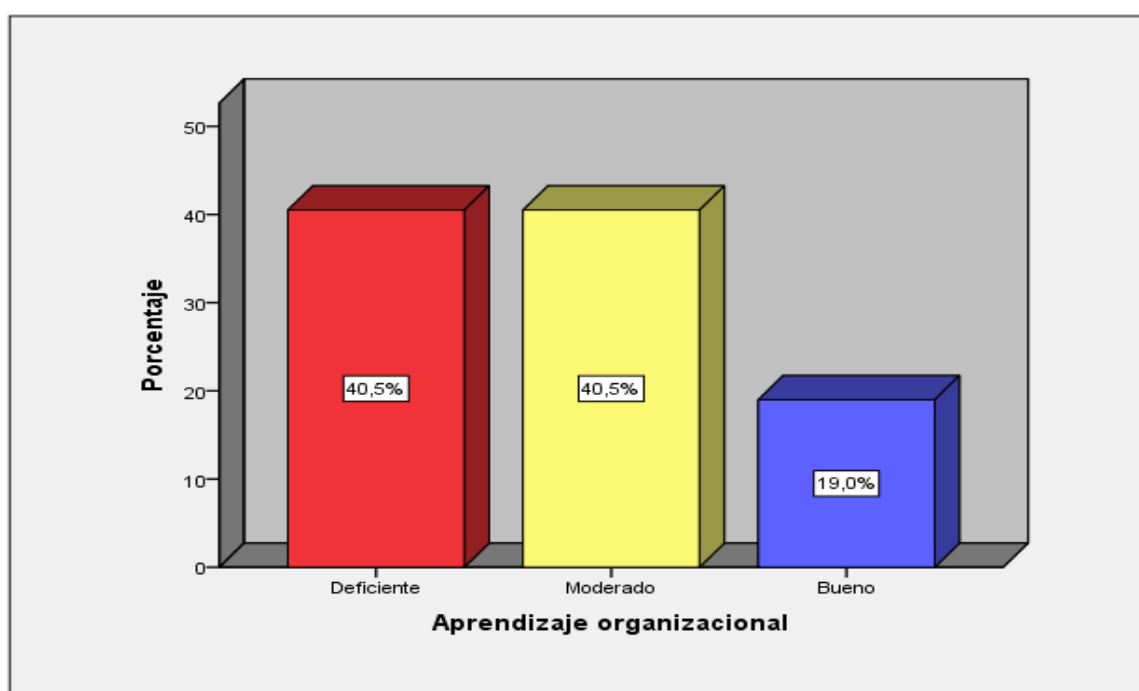


Figura 11. Aprendizaje organizacional según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 19 y figura 11 se observa que 64 docentes que corresponde al 40,5% de los docentes indican que el aprendizaje organizacional es deficiente. Asimismo, 64 docentes que corresponde al 40,5% consideran que es moderado y 30 docentes que corresponde al 19% consideran al aprendizaje organizacional como bueno.

Tabla 20

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión orientación al aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Deficiente	48	30,4%
Moderado	88	55,7%
Bueno	22	13,9%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

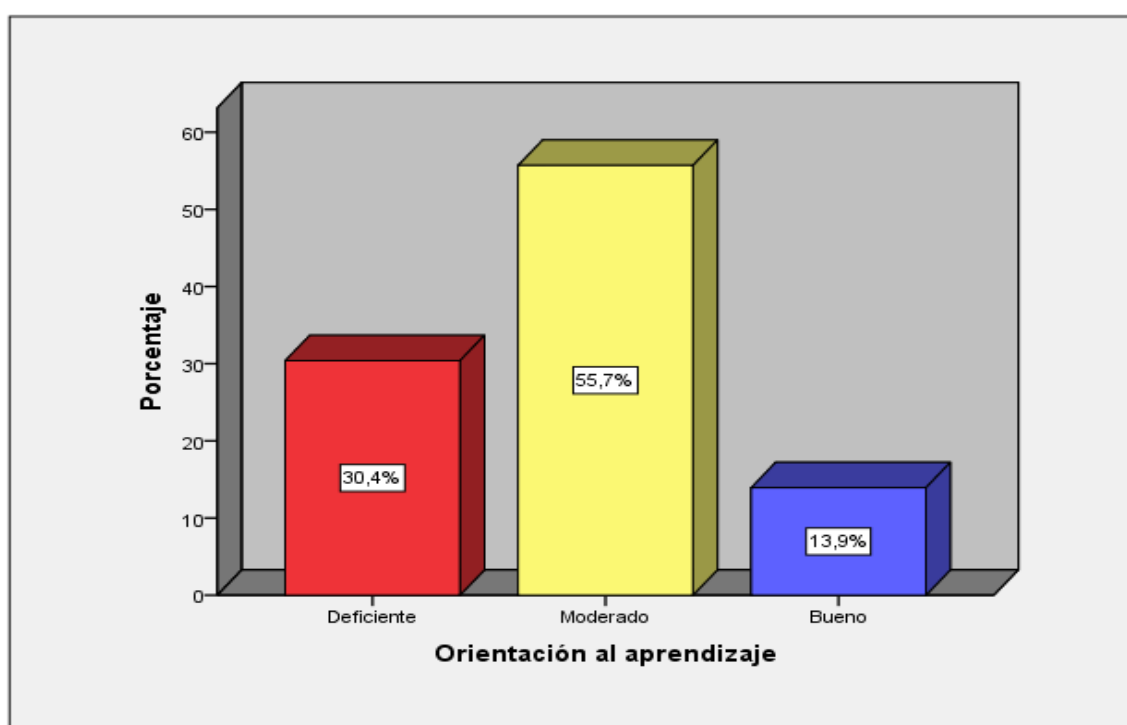


Figura 12. Orientación al aprendizaje según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

En la tabla 20 y figura 12 se observa que 88 docentes que corresponde al 55,7% indican que la orientación al aprendizaje es moderado. Asimismo, 48 docentes que corresponde al 30,4% lo perciben como deficiente y 22 docentes que corresponde al 13,9% lo perciben como bueno.

Tabla 21

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión conocimiento compartido.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Deficiente	48	30,4%
Moderado	56	35,4%
Bueno	54	34,2%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

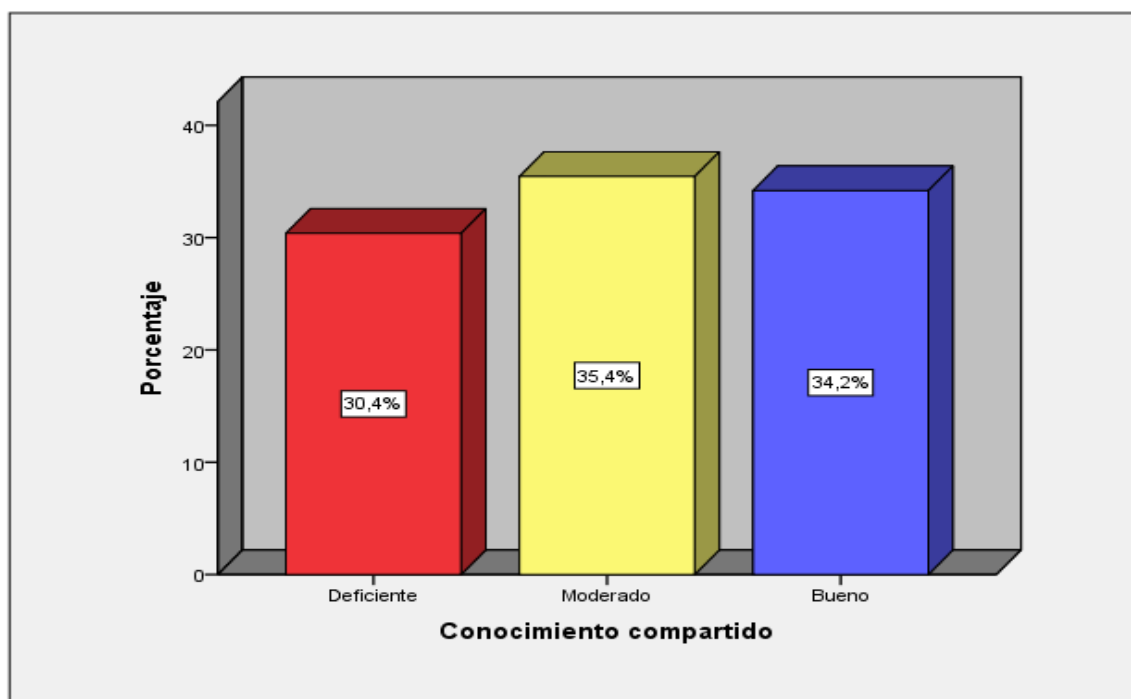


Figura 13. Conocimiento compartido según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 21 y figura 13 se observa que 56 docentes que corresponde al 35,4% perciben que el conocimiento compartido es moderado. Asimismo, 54 docentes que corresponde al 34,2% lo consideran como bueno y 48 docentes que corresponde al 30,4% lo perciben como deficiente.

Tabla 22

Distribución de la muestra según los niveles de la dimensión retención y recuperación del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Deficiente	40	25,3%
Moderado	48	30,4%
Bueno	70	44,3%
Total	158	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

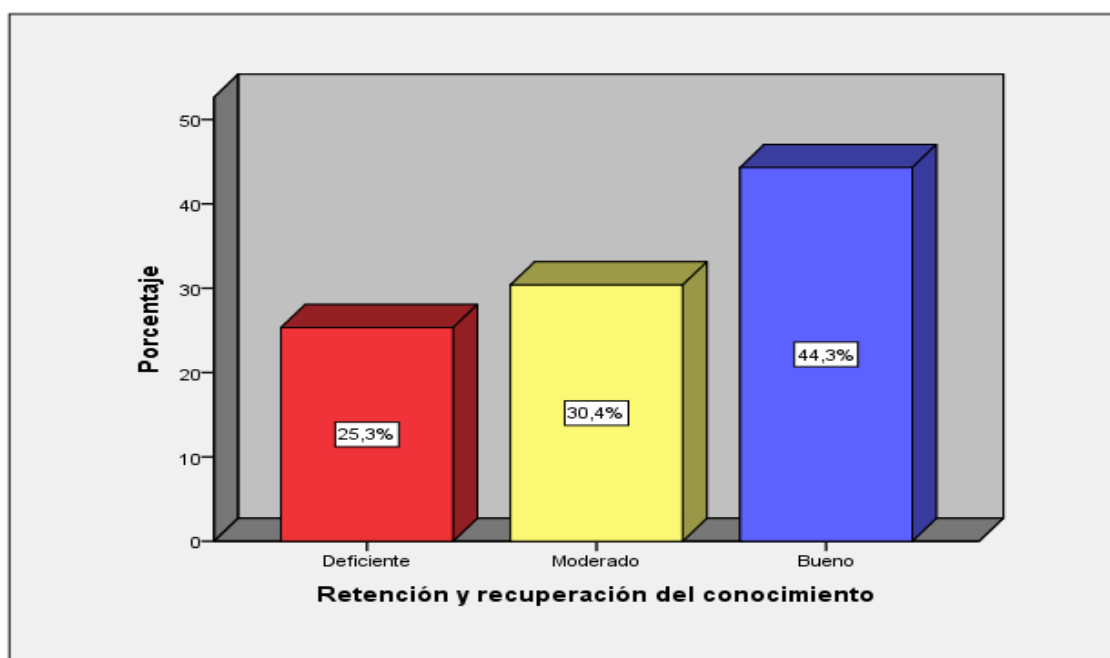


Figura 14. Retención y recuperación del conocimiento según los docentes de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

En la tabla 22 y figura 14 se observa que 70 docentes que corresponde al 44,3% indican como bueno la retención y recuperación del conocimiento. Asimismo, 48 docentes que corresponde al 30,4% lo perciben como moderado y 40 docentes que corresponde al 25,3% lo señalan como deficiente.

Resultados del análisis de los datos.

Hipótesis general

Para el primer paso del análisis de regresión logística ordinal (RLO) se tuvo la significación de la prueba de Chi – cuadrado del modelo, teniendo previamente las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H₁: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el aprendizaje organizacional es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el aprendizaje organizacional no es significativamente explicativo.

Tabla 23

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis general

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	123,940			
Final	33,965	89,975	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que el modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el aprendizaje organizacional es significativamente explicativo.

En ese orden de ideas, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 24

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la variable aprendizaje organizacional (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,434
Nagelkerke	,518
McFadden	,313

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,434 equivalente a 43,4% de la variación de la variable dependiente Aprendizaje organizacional que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 50% de los datos procesados son explicados por este modelo. Teniendo un porcentaje ajustado de 31,3% (R cuadrado de McFadden = 0,313). Con este porcentaje, suficientemente discreto, se puede explicar a la variable dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (cultura organizacional y clima institucional) sobre la dependiente (Aprendizaje organizacional) se plantearon las hipótesis de contraste:

- H₁: La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.
- H₀: La cultura organizacional y clima institucional no inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Tabla 25

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

		Estimaciones de los parámetros							
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%		
								Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Aprendizaje organizacional = 1]	-2,337	,465	25,310	1	,000	-3,248	-1,427	
	[Aprendizaje organizacional = 2]	1,185	,402	8,684	1	,003	,397	1,972	
Ubicación	[Cultura organizacional=1]	-24,422	,000	.	1	.	-24,422	-24,422	
	[Cultura organizacional=2]	-1,012	,396	6,540	1	,011	-1,788	-,236	
	[Cultura organizacional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	
	[Clima institucional=1]	-2,060	,640	10,370	1	,001	-3,313	-,806	
	[Clima institucional=2]	-,933	,463	4,063	1	,044	-1,840	-,026	
	[Clima institucional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (cultura organizacional y clima institucional) inciden significativamente en el aprendizaje organizacional, siendo significativas para los niveles 1 (Deficiente) y 2 (Moderado) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Cuando se vio la ubicación de la significancia, la variable Cultura organizacional fue significativa solo en el nivel 2 (Nivel Medio) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,011 < 0,05$). Para la variable Clima institucional se observó que hubieron dos niveles significativos: 1 (Desfavorable) y 2 (Moderado) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,044 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la variable Cultura organizacional incide solamente en su nivel medio mientras que el Clima institucional lo hace en sus niveles Desfavorable y Moderado incidiendo en los niveles Deficiente y Moderado del Aprendizaje organizacional respectivamente. En términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$; $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla anterior, se tiene que la mayor incidencia se evidencia en el nivel Moderado del Aprendizaje organizacional con un 327,069% ($2,71828^{(1,185)} \times 100$), mientras que en el nivel Deficiente solamente se muestra una incidencia de 9,662% ($2,71828^{(-2,337)} \times 100$).

Con respecto al aporte predictivo de la incidencia, se tuvo que el nivel medio de la variable Cultura organizacional aporta con un 36,349%, mientras que los niveles desfavorable y Moderado de la variable Clima institucional aportaron con 12,745% y 39,337% respectivamente. Lo que confirma finalmente que el mejor predictor de las variables independientes fueron los dos niveles centrales, teniendo la máxima incidencia en el nivel moderado de la variable Aprendizaje organizacional con un 327,069% de incidencia.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1.

Como en el caso anterior, nuevamente para el primer paso del análisis de regresión logística ordinal (RLO) se tuvo la significación de la prueba de Chi – cuadrado del modelo propuesto para el análisis, teniendo previamente las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H₁: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la orientación al aprendizaje es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la orientación al aprendizaje no es significativamente explicativo.

Tabla 26

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	108,597			
Final	71,055	37,541	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000<0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que el modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la orientación al aprendizaje es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 27

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la orientación al aprendizaje (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,211
Nagelkerke	,238
McFadden	,108

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,211 equivalente a 21,1% de la variación de la dependiente Orientación al aprendizaje que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,238 equivalente a 23,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 20% de los datos procesados son explicados por este modelo. Teniendo un porcentaje ajustado de 10,8% (R cuadrado de McFadden = 0,108). Con este porcentaje, bajo aunque suficiente, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (cultura organizacional y clima institucional) sobre la dependiente (Orientación al aprendizaje) se plantearon las hipótesis de contraste:

H_1 : La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

H_0 : La cultura organizacional y clima institucional no inciden significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Tabla 28

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Orientación al aprendizaje = 1]	-1,673	,362	21,375	1	,000	-2,382	-,964
	[Orientación al aprendizaje = 2]	,110	,330	,112	1	,738	-,537	,758
Ubicación	[Cultura organizacional=1]	-1,824	,450	16,454	1	,000	-2,705	-,943
	[Cultura organizacional=2]	,072	,345	,043	1	,835	-,605	,748
	[Cultura organizacional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Clima institucional=1]	-1,243	,474	6,872	1	,009	-2,172	-,314
	[Clima institucional=2]	-,219	,364	,361	1	,548	-,933	,495
	[Clima institucional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (cultura organizacional y clima institucional) inciden significativamente en la orientación al aprendizaje, siendo significativas solamente para el nivel 1 (Deficiente) con un valor p igual a $0,000 < 0,05$, por lo tanto La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en la orientación organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable Cultura organizacional fue significativa solo en el nivel 1 (Nivel Baja) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$). Para la variable Clima institucional se observó que hubo también un solo nivel significativo: 1 (Desfavorable) con un valor de significación menor al nivel propuesto: $p=0,009 < 0,05$. Esto quiere decir que tanto la variable Cultura organizacional como el Clima institucional inciden solamente en sus niveles Baja y Desfavorablemente respectivamente incidiendo directamente en el nivel Deficiente de la Orientación organizacional.

En términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$; $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tiene que la incidencia en el nivel Deficiente de la Orientación organizacional fue de un 18,768% ($2,71828^{(1,673)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo de la incidencia, se tuvo que el nivel Baja de la variable Cultura organizacional aportó un 16,138%, mientras que el nivel desfavorable de la variable Clima institucional aportó un 28,851%, siendo casi el doble del anterior. Lo que confirma finalmente que la incidencia fue directa hacia el nivel deficiente de la Orientación al aprendizaje, teniendo como mejor predictor al nivel Desfavorable del Clima organizacional con un aporte de 28,851%.

Hipótesis específica 2

Nuevamente para el primer paso del análisis de regresión logística ordinal (RLO) se tuvo la significación de la prueba de Chi – cuadrado del modelo propuesto para el análisis, teniendo previamente las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H₁: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el Conocimiento compartido es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el Conocimiento compartido no es significativamente explicativo.

Tabla 29

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	167,268			
Final	37,358	129,911	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre el Conocimiento compartido es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 30

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción del Conocimiento compartido (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,561
Nagelkerke	,657
McFadden	,429

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,561 equivalente a 56,1% de la variación de la dependiente Conocimiento compartido que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,657 equivalente a 65,7%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 65% de los datos procesados son explicados por este modelo, siendo muy buen resultado. Teniendo un porcentaje ajustado de 42,9% (R cuadrado de McFadden = 0,429). Con este porcentaje muy bueno, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (cultura organizacional y clima institucional) sobre la dependiente (Conocimiento compartido) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

H₀: La cultura organizacional y clima institucional no incide significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Tabla 31

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Conocimiento compartido = 1]	-23,318	,501	2165,036	1	,000	-24,300	-22,336
	[Conocimiento compartido = 2]	-2,203	,485	20,654	1	,000	-3,153	-1,253
Ubicación	[Cultura organizacional=1]	-22,730	,000	.	1	.	-22,730	-22,730
	[Cultura organizacional=2]	-1,586	,449	12,462	1	,000	-2,466	-,705
	[Cultura organizacional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Clima institucional=1]	-1,520	,548	7,703	1	,006	-2,594	-,447
	[Clima institucional=2]	-,385	,474	,658	1	,417	-1,314	,545
	[climainstitucional1=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (cultura organizacional y clima institucional) inciden significativamente en el Conocimiento compartido, siendo significativas para los niveles 1 (Deficiente) y 2 (Moderado) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,000 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el Conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable Cultura organizacional fue significativa solo en el nivel 2 (Nivel Medio) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$). Para la variable Clima institucional se observó que hubo solo un nivel significativo: 1 (Desfavorable) con un valor de significación menor al nivel propuesto: $p=0,006 < 0,05$. Esto quiere decir que la variable Cultura organizacional incide solamente en su nivel medio mientras que el Clima institucional lo hace en su nivel Desfavorable incidiendo en los niveles Deficiente y Moderado del Conocimiento compartido respectivamente.

Nuevamente, en términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla anterior, se tuvo que la mayor incidencia se evidencia en el nivel Moderado del Conocimiento compartido con un 11,047% ($2,71828^{(-2,203)} \times 100$), mientras que en el nivel Deficiente se muestra una incidencia muy baja de 7,467E-09% ($2,71828^{(-23,318)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo de la incidencia, se tuvo que el nivel medio de la variable Cultura organizacional aporta con un 20,474%, mientras que el nivel desfavorable de la variable Clima institucional aportó con 21,871%. Lo que confirma finalmente que los predictores de las variables independientes fueron el nivel central de la Cultura organizacional y el nivel Inferior de la variable Clima Institucional, teniendo mayor incidencia en el nivel Moderado del Conocimiento compartido con un 11,047%.

Hipótesis específica 3

Nuevamente para el primer paso del análisis de regresión logística ordinal (RLO) se tuvo la significación de la prueba de Chi – cuadrado del modelo propuesto para el análisis, teniendo previamente las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H₁: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la retención y recuperación del conocimiento es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la retención y recuperación del conocimiento no es significativamente explicativo.

Tabla 32

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 3.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	138,998			
Final	63,859	75,139	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables cultura organizacional y clima institucional sobre la retención y recuperación es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 33

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la retención y recuperación del conocimiento (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,432
McFadden	,227

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,378 equivalente a 37,8% de la variación de la dependiente Retención y recuperación del conocimiento que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,432 equivalente a 43,2%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 43,2% de los datos procesados son explicados por este modelo, siendo muy buen resultado. Teniendo un porcentaje ajustado de 22,7% (R cuadrado de McFadden = 0,227). Con este porcentaje aceptable, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (cultura organizacional y clima institucional) sobre la dependiente (Retención y recuperación del conocimiento) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

H₀: La cultura organizacional y clima institucional no incide significativamente en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Tabla 34

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la cultura organizacional y clima institucional sobre la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017

		Estimaciones de los parámetros							
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%		
								Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Retención y recuperación del conocimiento = 1]	-4,060	,519	61,270	1	,000	-5,076	-3,043	
	[Retención y recuperación del conocimiento = 2]	-1,115	,375	8,836	1	,003	-1,850	-,380	
Ubicación	[Cultura organizacional=1]	-3,378	,524	41,515	1	,000	-4,406	-2,350	
	[Cultura organizacional=2]	-1,143	,377	9,205	1	,002	-1,882	-,405	
	[Cultura organizacional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	
	[Clima institucional=1]	-1,608	,499	10,382	1	,001	-2,586	-,630	
	[Clima institucional=2]	-,801	,400	4,016	1	,045	-1,585	-,018	
	[Clima institucional=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (cultura organizacional y clima institucional) inciden significativamente en la Retención y recuperación del conocimiento, siendo significativas para los niveles 1 (Deficiente) y 2 (Moderado) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en la Retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable Cultura organizacional fue significativa tanto para el nivel 1 (Baja) como para el nivel 2 (Nivel Medio) con valores p menores que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$ y $p=0,002 < 0,05$ respectivamente). Para la variable Clima institucional se observó que también hubo niveles significativos para dos categorías: 1 (Desfavorable) y 2 (Moderado) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,045 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la incidencia tanto de la variable Cultura organizacional como del Clima institucional se da en dos niveles, teniendo un buen nivel predictor sobre la Retención y recuperación del conocimiento en sus categorías: Deficiente y Moderado.

Nuevamente, en términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tuvo que la mayor incidencia se evidenció en el nivel Moderado de la Retención y recuperación del conocimiento con un 32,792% ($2,71828^{(-1,115)} \times 100$), mientras que en el nivel Deficiente se muestra una incidencia baja de 1,725% ($2,71828^{(-4,060)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo en la incidencia, se tuvo que el nivel medio de la variable Cultura organizacional aporta con un 31,886% y el nivel Baja aportó un 3,412%. El aporte de la variable Clima institucional evidenció un 44,888 del nivel moderado y un 20,029% del nivel desfavorable.

Lo que confirma finalmente que los mayores predictores de las variables independientes fueron los niveles Medio de la Cultura organizacional (31,886%) y Moderado del Clima Institucional (44,888%) evidenciando mayor incidencia en el nivel Moderado de la Retención y recuperación del conocimiento con un 32,792%.

IV. Discusión

Con respecto a la variable cultura organizacional y de acuerdo a los resultados descriptivos observamos que la mayoría de los docentes consideran que se presenta una baja cultura organizacional, es decir el 65,8%. Mientras que el 34,2% consideran que se presenta una cultura organizacional media. Sin embargo se arribó en la presente investigación teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Por lo tanto hay una semejanza con la de Angulo (2013) concluyó que los docentes perciben la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral” de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Asimismo, Esta investigación determinó que existe una relación fuerte entre cultura y clima institucional a nivel docente. Sin embargo corroboró González (2015) concluyó que existe una correlación alta entre las variables, lo que indica que a medida que la variable cultura organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable satisfacción laboral de docentes y viceversa. Por otro lado hay una coincidencia con la de Morocho (2012) los resultados indicaron que existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docente. Y se concluyó que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para el desempeño docente. Es decir la cultura organizacional debe ser favorable para que se produzca el aprendizaje organizacional. Estas investigaciones muestran a la cultura organizacional como un componente que influye o está fuertemente relacionado con la dinámica organizacional de las escuelas. Es decir, la cultura organizacional constituyen un aspecto esencial en el comportamiento y la forma de actuar de las personas, como señalan Robbins y Coulter (2010, p. 46), “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”. A la vez es importante destacar que esta variable constituye un proceso esencial es inherente a las organizaciones, especialmente las educativas. Su importancia radica en que puede facilitar o inhibir los procesos de aprendizaje organizacional.

En la presente investigación se concluyó que la cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con el 23,8%. Asimismo, hay una coincidencia con la de Calcina (2013) la que estableció que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, es decir, los resultados indican que el “clima Institucional tiene una influencia media alta en el desarrollo de actividades académicas, según la correlación de Pearson con una puntuación de 0.59 puntos. Por otro lado hay una similitud con la de Torres y Zegarra (2014) concluyó que existe una relación directa positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones estudiadas y que, a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral. También se asemeja Barriga (2016) concluyó que existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la en la universidad estudiada. Asimismo, se demostró que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en dicha universidad. Estos resultados distintos presentan al clima institucional como poco estable y al mismo tiempo influyente en la dinámica organizacional de las instituciones educativas estudiadas como explicó Martin (2000, p.104) “el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio”. Es decir, el clima institucional también es un factor inherente e incide en los procesos de aprendizaje organizacional.

En la presente investigación la cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con un 65,7%. En lo referente a la variable aprendizaje organizacional, en la parte descriptiva se halló que el 40,5% de los docentes lo perciben como deficiente y moderado. Asimismo, el 19% lo perciben como bueno. Al respecto Ramírez (2015) y Castañeda (2015) hallaron una fuerte relación entre los procesos de aprendizaje organizacional, el desempeño docente, la cultura y clima institucional. Es decir, cuando los factores como clima y cultura organizacional son favorables el nivel de aprendizaje organizacional es adecuado o bueno y favorece sus procesos, como sostienen Leithwood y Louis (1998) al

delimitar un marco comprensivo de cinco factores que favorecen los procesos de aprendizaje organizacional en las escuelas. Estos factores son: estímulos para el aprendizaje, condiciones externas, condiciones internas, liderazgo y resultados. Asimismo, se puede decir que según la percepción de los docentes de la unidad investigada los procesos de aprendizaje organizacional no están suficientemente establecidos y están influenciados por factores diversos, especialmente por la cultura y el clima organizacional. Castañeda (2014) sostuvo que “el aprendizaje organizacional es un proceso que puede facilitarse a partir de condiciones organizacionales. Es decir, el proceso de creación y adquisición de conocimiento en una organización no es un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan. Según los resultados se puede afirmar que los procesos que se generan dentro de la institución deben estar encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas que se han trazado. Para ello se hace necesario que desde la gerencia se cumplan con ciertos parámetros como la planificación, la organización, el control, la evaluación, el seguimiento, la comunicación eficaz, etc., que favorezcan el crecimiento organizacional, uno de ellos y en el cual el presente escrito se ha enfocado, es el aprendizaje organizacional. Si bien ya se mencionó con anterioridad es posible concluir entonces que el aprendizaje organizacional puede ser visto desde la perspectiva de un proceso social, entendiendo la escuela como una comunidad que contribuye al desarrollo organizativo, es decir, a través de las acciones desarrolladas en ella, se fortalecen los procesos deliberados dentro de la misma

Las teorías que sustentan esta investigación, los resultados estadísticos y los antecedentes confirman que los procesos de aprendizaje organizacional son influenciados por el clima y la cultura de las organizaciones.

V. Conclusiones

Primera: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con un 51,8%.

Segunda: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con el 23,8%.

Tercera: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con un 65,7%.

Cuarta: La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017, con un 43,2%.

VI. Recomendaciones

- Primera. Para la investigación en el aspecto de la población y muestra, ampliar el número de unidades de investigación a nivel de todo el distrito o región.
- Segunda. Para la investigación en el aspecto metodológico, investigar el problema desde enfoques cualitativos y propositivos.
- Tercera. Para futuras investigaciones, establecer relaciones entre los conceptos y procesos del aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento con la gestión educativa.
- Cuarta. Para las instituciones en las que se realizó la investigación, fortalecer la cultura organizacional y el clima institucional de modo que favorezcan los procesos de aprendizaje organizacional toda vez que dichos procesos permiten la producción y validación de conocimientos entre los miembros de la institución.
- Quinta. Para los directivos de las instituciones donde se realizó la investigación, implementar y promover procesos para que los miembros puedan generar, compartir y utilizar los conocimientos e ideas validados o socializados por la misma institución.
- Sexta. Para los docentes de las instituciones investigadas promover e incorporar en su labor cotidiana hábitos que favorezcan formas de aprendizaje organizacional tales como socialización y validación de la información, así como poner en práctica conductas que favorezcan el buen clima institucional.

VII. Referencias

Abarbanel, H. (1997). *Cultura Organizacional*. Bogotá: Legis.

Aguerrondo, I. (1996). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires: Troquel.

Acosta, J. (2011). *El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso*. Recuperado de:
http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74042011_ACOSTA-PRADO.pdf

Alcócer, S. y Vera, J. (s/f.). *Acerca de la cultura organizacional*. Recuperado de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf

Aguana, K., Campos, V., Malaver, M., Martínez, H. y Sequea, A. (2013). *Enfoque cuantitativo de la investigación*. Recuperado de:
<http://enfoquecuantitativopositivismo.blogspot.pe/2013/05/enfoque-cuantitativo-de-la-investigacion.html>

Alves, M. (2000). *Memórias Archaeologico-Historicas do distrito de Bragança*. Arqueologia, etnografía e arte, tomo X. Porto: Empresa Guedes, pp. 816; 844.

Angulo, J. (2013). *Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas*. Tesis doctoral. Universidad Valladolid de España.

Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio*. Universidad de Deusto España.

Arenas, P. (2013). *La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*. Recuperado de

http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:01:24Z-4809/Publico/arenas_patino_daryelis_maria.pdf

Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. y Vega, D. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/679/67920212/>

Argyris, C. (2002). *Sobre las organizaciones que aprenden*. México: Oxford

Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf

Behar, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>

Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar, colección Maestros y enseñanza*. México: Paidós.

Barriga, R. (2016). “*Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María - Lima, 2016*”. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5177/1/Barriga_rr.pdf

Bataller, F. (2006). La participación del profesorado. Revista cuatrimestral del concejo escolar del estado N° 03: Participación Educativa, 27-29.

- Bolívar, R. (2012). *La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España.
- Bravo, L., Méndez, P. y Ramírez, T. (1987). *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas: Panapo.
- Calcina, Y. (2013). "El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012". Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Caicedo, S. y Caldas, M. (2002). *La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=81820114
- Canal, N. (2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. Recuperado de: <http://www.revistaseden.org/files/9-cap%209.pdf>
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Recuperado de: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/File/4230/3206
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.
- Castillo, V. y Bernal, J. (2009). *Desarrollo de la competencia orientación al aprendizaje en la asignatura de Sistemas de Gestión de Bases de Datos*. Recuperado de:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7897/p108.pdf>

Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.

Clavería, A. (2009). *La importancia de reconocer a los empleados*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Cantón, I. (2000). *Las organizaciones escolares: Hacia nuevos modelos*, Bs. As, Fundec.

Castañeda, D. (2014). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Recuperado de: http://ac.els-cdn.com/S012359231400182X/1-s2.0-S012359231400182X-main.pdf?_tid=0588ec7c-9288-11e7-b176-00000aacb35d&acdnat=1504650036_b173d8adee2486fa706694b07ae5559f

Carrasco. S (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima. Perú. Editorial San Marcos.

Consejo Educativo Nacional (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>

Chavarría, L. y Posada, L. (2015). *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*. Recuperado de: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1017/Liz%20Alejandra%20Chavarría%20Restrepo.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2009). *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*. Recuperado de: <https://fernandosing.wordpress.com/2015/06/11/la-organizacion-inteligente-chun-wei-choo/>

Dávila, A. y Martínez, N. (1999). *Cultura en las organizaciones latinas*. México. DF: Siglo XXI Editores

De Cossio, J. (2001). *Elementos del diseño organizacional*. Lima-Perú.

DESCO (2010). *Mejora de la Calidad de la Educación para el Trabajo y la Educación Técnica en el Valle del Colca*. Recuperado de: http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/Lineamientos_politica_educativa.pdf

Departamento de Biblioteca. (s/f). *Calculadora para obtener el tamaño de una muestra*. Recuperado de: <http://med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

Encinas, F. (2014). *Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México*. Recuperado de: http://ac.els-cdn.com/S0123592314000436/1-s2.0-S0123592314000436-main.pdf?_tid=22c23fb4-5a7f-11e7-9dce-00000aab0f6c&acdnat=1498488955_8015606dff8aeba6ad6cf298b90adeef

Escudero, J. (2001). *La escuela como una organización que aprende:.) Una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción @*. Organización y Gestión Educativa, Núm. 1, 19-20, 29-33.

- Fachelli, S. y López, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de:
https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsocuan_presentacio_a2015.pdf
- Fernández, C. (19916). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: Ariel, Barcelona.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, No. 10.
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo xx*. Recuperado de
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>
- García, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- García, A. y Londoño, M. (2015). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A. ubicada en la ciudad de Pereira*. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5064/6583L847.pdf?sequence=1>

Garzón, M. y Fisher, A. (2009). *El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia*. En revista *Pensamiento y Gestión*, No 26, julio, pp. 238-278

Gobierno Regional del Callao (2008). *Proyecto Educativo Regional Callao*. Recuperado de:
http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Callao.pdf

González, E. y Bellino, C. (2008). *Cuatro tipos de cultura organizacional*. México: Cávalas.

González, Y. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en Educación Media General*. Recuperado de
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>

Guevara, E. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia evangélica de Ñaquito (IEVI)*. Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf?sequence=1>

Heredia, J., Rodríguez, A. y Hernández y Vilalta, J. (2012). *Empleo de la regresión logística ordinal para la predicción del rendimiento académico*. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:
https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

- Kerlinger, FN. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo número 8 ('Investigación experimental y no experimental')
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1991). *Elementos de Administración*. México, Editora MacGraw-Hil.
- Koontz, H. y Weirich, H. (2004). ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global. 12ª.Edicion.Mc Graw Hill, Mexico.
- Lázaro, A. y Seminario, R. (2015) presentaron su tesis "*Aprendizaje organizacional y motivación laboral de los docentes de la Red N°4 Cercado - Lima, 2014*". Recuperado de:
<http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad. Editorial: Madrid.
- Llopis, J. (1989). *La cultura de la empresa, análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*. Tesis de Licenciatura, Universidad de Alicante.
- Marcelo, R. (2005). *Cultura organizacional: presente y futuro*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marcone, R. (2001). *Cultura Organizacional en Unidades Escolares: Aspectos diferenciadores*. Tesis Doctoral. Oviedo. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa*. Revista Psicothema, 15 (2), 292-299. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1060>.
- Martín, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. Recuperado de: www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf

- Mayo, E. (1946). *Problemas humanos de la civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Mayor, E. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara* (Tesis de maestría, Universidad de Venezuela).
- Ministerio de Educación (2016). *5 compromisos de gestión escolar*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>
- Morocho, C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red nº 7 Callao*. Recuperado de:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012_Morocho_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20las%20instituciones%20educativas%20del%20nivel%20primaria%20Red%20N%C2%B0%207%20Callao.pdf
- Medina, M. (s/f.). *Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente*. Recuperado de: http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=10464
- Nieves, F. (2006). *Conceptos de comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press. Pedler, M., Boydell, T.
- Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. En Harvard Business Review (Ed.): Gestión del conocimiento (pp. 23-49). Bilbao: Deusto.

- Ossa, M. (2008). *Cartilla de citas. Pautas para citar textos y hacer listas de referencias*. Universidad de los Andes.
- Pando, V. y San Martín, R. (2004). *Regresión logística multinomial*. Recuperado de:
http://seeforestales.org/publicaciones/index.php/cuadernos_secf/article/viewFile/9478/9396
- 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.
- Patrón, R. (2006). *Importancia de investigar el clima organizacional*. Recuperado de:
http://codice.anahuacmayab.mx/2081-1-Importancia+de+investigar+el+clima+organizacional.html#.WVLS9vk1_IU
- Peiró, J. (2004). *Psicología social de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Recuperado de:
<https://www.ircwash.org/sites/default/files/Peluffo-2002-Introduccion.pdf>
- Peralta, R. (2002). *El Clima Organizacional*. Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, R. (2013). *Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las en Colombia*. Recuperado de:
<https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/7/109>
- Perrow, Ch. (1990). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc graw hill.

- Pulido, C. y Burgos, J. (2002). *Aporte de los valores al desarrollo de las organizaciones*. En revista de Psicología". VERITAS". Vol.8, 8:41-53. Lima. Universidad San Martín de Porres.
- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- 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).
- Rosales, E. (2012). *Análisis de la Influencia de la Cultura Institucional en las Prácticas Pedagógicas de los Docentes, desde los Criterios de los Directores, Docentes*. Universidad pedagógica nacional Francisco Morazán de Honduras.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall
- Salinas, M. (2012). *Elementos que influyen en el establecimiento de la confianza dentro de las organizaciones*. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3250/1/1080256517.pdf>
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. Recuperado de: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna_sanchez_gomez.pdf
- Sandoval, M. (2001). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional, Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Año 10, N° 27, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, p 83-88. Recuperado de: <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/index.html#>.

- Santos, M. (2001). *Clima organizacional: un estudio en instituciones de pesquisa*. Madrid: Paulo – FEA-USP, 1983.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y EL liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jane.
- Senge, P. (2000). *La Quinta disciplina*. Editorial Granica. Barcelona.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sutton, D. (1994). Levels of learning in organizations. En J. Burgoyne, M. Pedlery T. Boydell (Comps.), *Toward the learning company. Concepts and practices*(pp. 79-97). Londres: McGraw-Hill.
- Tejada, J. (2000). *La educación en el marco de una sociedad global: Algunos principios y nuevas exigencias*. Profesorado: Revista de Curriculum y Formación de Profesorado, 4(1), 1-13. Recuperado de : <https://www.ugr.es/~recfpro/rev41ART1.pdf>
- Torres, P. y Zegarra, U. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>
- Trelles, I. (2004). *Comunicación organizacional*. Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana.
- Toranzos, L. (s/f). *El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa*. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/cuad1a05.htm>
- Veciana, José. (2002). *Función Directiva*. México: Alfaomega. Universidad

Autónoma de Barcelona.

Vergara, C. (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral. USB, Caracas.*

Viñas, J. (2004). *Conflicto en los centros educativos: cultura organizativa y mediación para convivencia.* España: Grao.

Walsh, J. y Ungson, G. (1999). *Organizational memory.* *Academy of Management Review.* 16 (1), 57-92.

Anexos

Anexo A
Artículo Científico

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.
AUTOR: Mgr. Segundo Pérez Saavedra

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES						
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Problema específico 1 ¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?</p> <p>Problema específico 3 ¿Cómo inciden la cultura organizacional y clima institucional en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar la incidencia de la cultura organizacional y clima institucional en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.</p>	<p>Hipótesis general La cultura organizacional y clima institucional inciden significativamente en el aprendizaje organizacional de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1 La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la orientación al aprendizaje de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2 La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en el conocimiento compartido de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3 La cultura organizacional y clima institucional incide significativamente en la retención y recuperación del conocimiento de las escuelas del distrito Cercado Callao 2017.</p>	Variable 1: Cultura organizacional				<p>Ítems</p> <p>19</p> <p>19</p> <p>8</p> <p>16</p> <p>4</p> <p>7</p> <p>5</p> <p>10</p> <p>9</p>	<p>Escala de valoración</p> <p>5. Siempre (S)</p> <p>4. Casi Siempre (CS)</p> <p>3. Algunas veces (AV)</p> <p>2. Casi nunca (CN)</p> <p>1. Nunca (N)</p>	<p>Niveles o rangos</p> <p>Baja</p> <p>Media</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Media</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Media</p> <p>Alta</p> <p>Desfavorable</p> <p>Moderado</p> <p>Favorable</p> <p>Desfavorable</p> <p>Moderado</p> <p>Favorable</p> <p>Desfavorable</p> <p>Moderado</p> <p>Favorable</p> <p>Desfavorable</p> <p>Moderado</p> <p>Favorable</p> <p>Deficiente</p> <p>Moderado</p> <p>Bueno</p>
			Dimensiones	Indicadores					
			Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	-Compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos. -Reconocimiento del esfuerzo. -Entropía organizacional. -Reconocimiento del éxito como factor del éxito.					
			Comunicación y equidad organizacional	-Comunicación e integración del personal -Comunicación y evolución histórica de la escuela. -Reconocimiento y equidad en la recompensa					
			Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	-Énfasis en las relaciones humanas -Credibilidad y aprendizaje organizacional. -Equidad en la vida escolar					
			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					
			Variable 2: Clima institucional						
			La comunicación.	-Comunicación / traslado de información -Rapidez / agilidad -Receptividad -Pertinencia	4				
			Motivación	-Satisfacción -Reconocimiento -Prestigio -Autonomía	7				
			Confianza	-Confianza -Respeto -Sinceridad	5				
Participación	-Participación -Toma de decisiones -Equipos de trabajo -Colaboración	10							
variable 3: Aprendizaje organizacional									
Orientación al aprendizaje	-Compromiso de directivos y demás empleados -Apertura y experimentación -Desaprendizaje	9							

			Conocimiento compartido	-Comunicación interna -Trabajo en equipo -Visión compartida	10	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Deficiente Moderado Bueno
			Retención y recuperación del conocimiento	-Estructura organizacional -Tecnologías de la información	5		Deficiente Moderado Bueno
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR				
TIPO: Básica DISEÑO: No experimental Correlacional - causal MÉTODO: Hipotético deductivo.	Población: Conformada por 268 docentes Muestreo: Conformado por 158 docentes Muestreo: Probabilístico-estratificado	Variable 1: Cultura organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Marcone y Martín (2003) Variable 2: Clima institucional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Martín (1999) Variable 3: Aprendizaje organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Cardona y Calderón (2006)	DESCRIPTIVA: Análisis Descriptivo <ul style="list-style-type: none"> - Presentación tabular y gráfica - Distribución de frecuencia INFERENCIAL: <ul style="list-style-type: none"> - Nagelkerrke. - Contrastación de Hipótesis - Para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba estadística regresión logística ordinal 				

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
	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO COMO FACTOR DE ÉXITO					
1	Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.					
2	Se acostumbra estimular los logros de los docentes por muy pequeños que éstos sean.					
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.					
4	Los hechos nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.					
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a los docentes a dar lo mejor de sí.					
6	Aquí se refuerzan con frecuencia y formalmente todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen y mejoren la vida de esta escuela.					
10	Podemos reconstruir con facilidad la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.					
11	Las opiniones sobre nuestro trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
12	En esta escuela el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.					
13	En esta escuela nos reunimos periódicamente para revisar las metas establecidas y las que nos falta por alcanzar					
14	En esta escuela se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15	En esta escuela los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
16	En esta escuela al iniciar cada periodo escolar se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
17	La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18	En esta escuela las reuniones de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.					
19	El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro prometedor.					
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y EQUIDAD ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
20	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					

21	En nuestra vida institucional existen hechos que demuestran una estrecha unión de sus integrantes					
22	Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario para el aprendizaje					
23	Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24	Aquí «estar con las antenas puestas» significa estar atento a las señales y mensajes que se generan en el trabajo cotidiano.					
25	Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
26	En nuestra escuela existe una política de puertas abiertas que nos permite participar por igual en la vida de la escuela.					
27	En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.					
28	La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29	Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30	Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
31	El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos					
32	Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.					
33	Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.					
34	Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con apoyo.					
35	En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal de vida se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida					
36	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado.					
37	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.					
38	Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas.					
	DIMENSIÓN 3: CREDIBILIDAD EN LOS DIRECTIVOS	1	2	3	4	5
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.					
40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.					
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño laboral					
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					
44	Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad					
45	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA	1	2	3	4	5
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					

49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.					
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.					
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.					
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.					
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros					
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar					
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.					
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.					
58	La innovación pedagógica es constante y públicamente, apoyada por los directivos.					
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.					
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.					
62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.					

INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL

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)

N°	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN					
1	En la Institución Educativa se informa permanentemente sobre el avance de metas y logros de objetivos					
2	La difusión de la información en la Institución Educativa es rápida					
3	En la Institución educativa existen espacios para intercambiar información y opiniones					
4	Recibimos la información suficiente para desarrollar correctamente nuestro trabajo.					
	DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Los miembros de la Institución Educativa están satisfechos con su trabajo					
6	En la institución Educativa se estimula el desarrollo profesional de todos los miembros					
7	Los miembros de la Institución Educativa valoran su labor profesional					
8	La autonomía profesional existente en la Institución Educativa es adecuada					
9	Los miembros de la Institución Educativa se sienten motivados en el desempeño de sus labores					
10	En la Institución Educativa se reconocen los logros individuales y de los equipos					
11	Las relaciones interpersonales en la Institución Educativa son adecuadas					
	DIMENSIÓN 3: CONFIANZA	1	2	3	4	5
12	Existe confianza mutua entre los miembros de la Institución Educativa					
13	Existe sinceridad en las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa					
14	Existe respeto por los espacios personales de cada integrante de la Institución Educativa					
15	Existe trato amical entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa					
16	Los miembros de la Institución Educativa expresan con facilidad sus opiniones					
	DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5

17	Los miembros de la Institución Educativa participan activamente en las diversas actividades					
18	La Institución Educativa tiene estrategias para lograr la participación de los miembros de la institución en diversas situaciones o actividades					
19	Los miembros de la Institución Educativa participan en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
20	Las reuniones para tomar decisiones son frecuentes en la Institución Educativa					
21	En la Institución Educativa se promueve constantemente el trabajo en equipo					
22	Los integrantes de la Institución Educativa están integrados en equipos de trabajo					
23	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.					
24	En la Institución Educativa existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas					
25	Es habitual la colaboración de los miembros de la Institución Educativa para sacar adelante las diversas actividades					
26	Los miembros de la Institución Educativa contribuyen eficazmente en el logro de los objetivos de la Institución					

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)

N°	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE					
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					
	DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO	1	2	3	4	5
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	Las 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.					
	DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
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.					

Base de dato de la variable clima institucional

	Clima institucional																														
	Comunicación				Motivación							Confianza					Participación														
	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	26					
1	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92
2	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97
3	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73
4	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102
5	2	2	1	1	6	1	1	1	2	3	5	1	14	1	4	3	2	4	14	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	28	62
6	4	3	2	3	12	2	1	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	27	73
7	3	2	1	2	8	2	1	2	3	3	4	2	17	1	4	1	1	2	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	15	49
8	5	2	1	3	11	1	5	1	5	5	5	2	24	2	3	5	3	5	18	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4	34	87
9	2	1	1	2	6	1	2	1	3	2	5	2	16	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	44
10	4	3	3	5	15	4	1	5	5	5	5	3	28	3	5	5	3	5	21	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	44	108
11	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	1	16	1	1	1	1	3	7	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	22	55
12	4	3	4	5	16	5	3	2	4	5	5	2	26	3	5	4	2	4	18	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	92
13	4	3	2	4	13	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	98
14	5	4	3	4	16	3	4	4	5	4	5	2	27	2	4	5	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	100
15	5	4	2	3	14	3	2	2	5	5	5	1	23	2	3	4	2	3	14	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	31	82
16	5	3	1	5	14	1	1	3	2	4	5	1	17	1	2	3	3	3	12	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	32	75
17	5	4	2	3	14	3	3	4	5	4	5	3	27	3	3	5	2	3	16	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4	39	96
18	4	2	1	5	12	2	3	2	3	4	5	2	21	3	3	3	1	2	12	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2	33	78
19	5	3	3	1	12	3	3	4	5	4	4	3	26	1	3	5	3	3	15	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	32	85
20	4	3	2	2	11	1	1	3	4	2	2	1	14	1	1	4	2	5	13	2	1	1	1	1	2	5	2	1	1	17	55
21	5	1	1	5	12	1	1	5	5	5	5	1	23	1	1	5	5	5	17	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	26	78
22	5	3	4	1	13	1	1	5	3	1	5	4	20	1	1	5	1	1	9	5	5	4	2	1	1	5	5	4	2	34	76
23	3	1	2	3	9	1	1	2	3	3	4	3	17	3	2	3	1	3	12	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	22	60
24	3	2	1	2	8	1	1	1	3	4	5	1	16	1	2	2	2	4	11	4	4	1	2	2	4	4	4	1	2	28	63
25	5	5	3	4	17	4	1	3	5	5	5	3	26	1	4	5	5	5	20	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	42	105
26	4	4	3	4	15	3	3	2	2	3	4	3	20	4	3	4	3	4	18	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	35	88
27	3	4	3	3	13	3	2	3	5	4	5	3	25	2	4	5	3	4	18	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	39	95
28	5	1	5	3	14	4	1	1	3	3	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	109
29	5	4	5	4	18	5	4	5	5	5	5	4	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	124
30	5	3	3	3	14	3	2	3	2	4	4	1	19	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	80
31	5	4	5	4	18	5	3	5	5	5	5	4	32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	123
32	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	5	5	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	126
33	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92
34	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97
35	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73
36	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102

37	2	2	1	1	6	1	1	1	2	3	5	1	14	1	4	3	2	4	14	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	28	62
38	4	3	2	3	12	2	1	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	27	73
39	3	2	1	2	8	2	1	2	3	3	4	2	17	1	4	1	1	2	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	15	49
40	5	2	1	3	11	1	5	1	5	5	5	2	24	2	3	5	3	5	18	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4	34	87
41	2	1	1	2	6	1	2	1	3	2	5	2	16	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	44
42	4	3	3	5	15	4	1	5	5	5	5	3	28	3	5	5	3	5	21	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	44	108
43	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	1	16	1	1	1	1	3	7	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	22	55
44	4	3	4	5	16	5	3	2	4	5	5	2	26	3	5	4	2	4	18	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	92
45	4	3	2	4	13	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	98
46	5	4	3	4	16	3	4	4	5	4	5	2	27	2	4	5	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	100
47	5	4	2	3	14	3	2	2	5	5	5	1	23	2	3	4	2	3	14	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	31	82
48	5	3	1	5	14	1	1	3	2	4	5	1	17	1	2	3	3	3	12	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	32	75
49	5	4	2	3	14	3	3	4	5	4	5	3	27	3	3	5	2	3	16	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4	39	96
50	4	2	1	5	12	2	3	2	3	4	5	2	21	3	3	3	1	2	12	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2	33	78
51	5	3	3	1	12	3	3	4	5	4	4	3	26	1	3	5	3	3	15	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	32	85
52	4	3	2	2	11	1	1	3	4	2	2	1	14	1	1	4	2	5	13	2	1	1	1	2	5	2	1	1	1	17	55
53	5	1	1	5	12	1	1	5	5	5	5	1	23	1	1	5	5	5	17	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	26	78
54	5	3	4	1	13	1	1	5	3	1	5	4	20	1	1	5	1	1	9	5	5	4	2	1	1	5	5	4	2	34	76
55	3	1	2	3	9	1	1	2	3	3	4	3	17	3	2	3	1	3	12	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	22	60
56	3	2	1	2	8	1	1	1	3	4	5	1	16	1	2	2	2	4	11	4	4	1	2	2	4	4	4	1	2	28	63
57	5	5	3	4	17	4	1	3	5	5	5	3	26	1	4	5	5	5	20	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	42	105
58	4	4	3	4	15	3	3	2	2	3	4	3	20	4	3	4	3	4	18	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	35	88
59	3	4	3	3	13	3	2	3	5	4	5	3	25	2	4	5	3	4	18	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	39	95
60	5	1	5	3	14	4	1	1	3	3	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	109
61	5	4	5	4	18	5	4	5	5	5	5	4	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	124
62	5	3	3	3	14	3	2	3	2	4	4	1	19	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	80
63	5	4	5	4	18	5	3	5	5	5	5	4	32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	123
64	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	5	5	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	126
65	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92
66	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97
67	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73
68	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102
69	2	2	1	1	6	1	1	1	2	3	5	1	14	1	4	3	2	4	14	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	28	62
70	4	3	2	3	12	2	1	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	27	73
71	3	2	1	2	8	2	1	2	3	3	4	2	17	1	4	1	1	2	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	15	49
72	5	2	1	3	11	1	5	1	5	5	5	2	24	2	3	5	3	5	18	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4	34	87

73	2	1	1	2	6	1	2	1	3	2	5	2	16	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	44	
74	4	3	3	5	15	4	1	5	5	5	5	3	28	3	5	5	3	5	21	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	44	108	
75	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	1	16	1	1	1	1	3	7	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	22	55	
76	4	3	4	5	16	5	3	2	4	5	5	2	26	3	5	4	2	4	18	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	92	
77	4	3	2	4	13	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	98	
78	5	4	3	4	16	3	4	4	5	4	5	2	27	2	4	5	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	100	
79	5	4	2	3	14	3	2	2	5	5	5	1	23	2	3	4	2	3	14	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	31	82	
80	5	3	1	5	14	1	1	3	2	4	5	1	17	1	2	3	3	3	12	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	32	75	
81	5	4	2	3	14	3	3	4	5	4	5	3	27	3	3	5	2	3	16	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4	39	96	
82	4	2	1	5	12	2	3	2	3	4	5	2	21	3	3	3	1	2	12	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2	33	78	
83	5	3	3	1	12	3	3	4	5	4	4	3	26	1	3	5	3	3	15	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	32	85	
84	4	3	2	2	11	1	1	3	4	2	2	1	14	1	1	4	2	5	13	2	1	1	1	2	5	2	1	1	1	17	55	
85	5	1	1	5	12	1	1	5	5	5	5	1	23	1	1	5	5	5	17	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	26	78	
86	5	3	4	1	13	1	1	5	3	1	5	4	20	1	1	5	1	1	9	5	5	4	2	1	1	5	5	4	2	34	76	
87	3	1	2	3	9	1	1	2	3	3	4	3	17	3	2	3	1	3	12	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	22	60	
88	3	2	1	2	8	1	1	1	3	4	5	1	16	1	2	2	2	4	11	4	4	1	2	2	4	4	4	1	2	28	63	
89	5	5	3	4	17	4	1	3	5	5	5	3	26	1	4	5	5	5	20	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	42	105	
90	4	4	3	4	15	3	3	2	2	3	4	3	20	4	3	4	3	4	18	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	35	88	
91	3	4	3	3	13	3	2	3	5	4	5	3	25	2	4	5	3	4	18	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	39	95	
92	5	1	5	3	14	4	1	1	3	3	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	109	
93	5	4	5	4	18	5	4	5	5	5	5	4	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48	124
94	5	3	3	3	14	3	2	3	2	4	4	1	19	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	80	
95	5	4	5	4	18	5	3	5	5	5	5	4	32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	123	
96	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	5	5	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	126	
97	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92	
98	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97	
99	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73	
100	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102	
101	2	2	1	1	6	1	1	1	2	3	5	1	14	1	4	3	2	4	14	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	28	62	
102	4	3	2	3	12	2	1	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	27	73	
103	3	2	1	2	8	2	1	2	3	3	4	2	17	1	4	1	1	2	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	15	49	
104	5	2	1	3	11	1	5	1	5	5	5	2	24	2	3	5	3	5	18	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4	34	87	
105	2	1	1	2	6	1	2	1	3	2	5	2	16	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	44	
106	4	3	3	5	15	4	1	5	5	5	5	3	28	3	5	5	3	5	21	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	44	108	
107	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	1	16	1	1	1	1	3	7	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	22	55	
108	4	3	4	5	16	5	3	2	4	5	5	2	26	3	5	4	2	4	18	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	92	
109	4	3	2	4	13	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	98	
110	5	4	3	4	16	3	4	4	5	4	5	2	27	2	4	5	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	100	

111	5	4	2	3	14	3	2	2	5	5	5	1	23	2	3	4	2	3	14	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	31	82
112	5	3	1	5	14	1	1	3	2	4	5	1	17	1	2	3	3	3	12	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	32	75
113	5	4	2	3	14	3	3	4	5	4	5	3	27	3	3	5	2	3	16	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4	39	96
114	4	2	1	5	12	2	3	2	3	4	5	2	21	3	3	3	1	2	12	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2	33	78
115	5	3	3	1	12	3	3	4	5	4	4	3	26	1	3	5	3	3	15	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	32	85
116	4	3	2	2	11	1	1	3	4	2	2	1	14	1	1	4	2	5	13	2	1	1	1	2	5	2	1	1	1	17	55
117	5	1	1	5	12	1	1	5	5	5	5	1	23	1	1	5	5	5	17	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	26	78
118	5	3	4	1	13	1	1	5	3	1	5	4	20	1	1	5	1	1	9	5	5	4	2	1	1	5	5	4	2	34	76
119	3	1	2	3	9	1	1	2	3	3	4	3	17	3	2	3	1	3	12	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	22	60
120	3	2	1	2	8	1	1	1	3	4	5	1	16	1	2	2	2	4	11	4	4	1	2	2	4	4	4	1	2	28	63
121	5	5	3	4	17	4	1	3	5	5	5	3	26	1	4	5	5	5	20	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	42	105
122	4	4	3	4	15	3	3	2	2	3	4	3	20	4	3	4	3	4	18	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	35	88
123	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92
124	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97
125	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73
126	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102
127	2	2	1	1	6	1	1	1	2	3	5	1	14	1	4	3	2	4	14	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	28	62
128	4	3	2	3	12	2	1	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	15	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	27	73
129	3	2	1	2	8	2	1	2	3	3	4	2	17	1	4	1	1	2	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	15	49
130	5	2	1	3	11	1	5	1	5	5	5	2	24	2	3	5	3	5	18	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4	34	87
131	2	1	1	2	6	1	2	1	3	2	5	2	16	1	2	1	2	1	7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	15	44
132	4	3	3	5	15	4	1	5	5	5	5	3	28	3	5	5	3	5	21	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	44	108
133	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	1	16	1	1	1	1	3	7	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	22	55
134	4	3	4	5	16	5	3	2	4	5	5	2	26	3	5	4	2	4	18	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	92
135	4	3	2	4	13	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	98
136	5	4	3	4	16	3	4	4	5	4	5	2	27	2	4	5	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	100
137	5	4	2	3	14	3	2	2	5	5	5	1	23	2	3	4	2	3	14	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	31	82
138	5	3	1	5	14	1	1	3	2	4	5	1	17	1	2	3	3	3	12	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	32	75
139	5	4	2	3	14	3	3	4	5	4	5	3	27	3	3	5	2	3	16	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4	39	96
140	4	2	1	5	12	2	3	2	3	4	5	2	21	3	3	3	1	2	12	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2	33	78
141	5	3	3	1	12	3	3	4	5	4	4	3	26	1	3	5	3	3	15	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	32	85
142	4	3	2	2	11	1	1	3	4	2	2	1	14	1	1	4	2	5	13	2	1	1	1	2	5	2	1	1	1	17	55
143	5	1	1	5	12	1	1	5	5	5	5	1	23	1	1	5	5	5	17	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	26	78
144	5	3	4	1	13	1	1	5	3	1	5	4	20	1	1	5	1	1	9	5	5	4	2	1	1	5	5	4	2	34	76
145	3	1	2	3	9	1	1	2	3	3	4	3	17	3	2	3	1	3	12	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	22	60

146	3	2	1	2	8	1	1	1	3	4	5	1	16	1	2	2	2	4	11	4	4	1	2	2	4	4	4	1	2	28	63
147	5	5	3	4	17	4	1	3	5	5	5	3	26	1	4	5	5	5	20	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	42	105
148	4	4	3	4	15	3	3	2	2	3	4	3	20	4	3	4	3	4	18	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	35	88
149	3	4	3	3	13	3	2	3	5	4	5	3	25	2	4	5	3	4	18	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	39	95
150	5	1	5	3	14	4	1	1	3	3	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	109
151	5	4	5	4	18	5	4	5	5	5	5	4	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	124
152	5	3	3	3	14	3	2	3	2	4	4	1	19	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	80
153	5	4	5	4	18	5	3	5	5	5	5	4	32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	123
154	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	5	5	33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	126
155	5	3	1	5	14	1	3	3	5	5	5	5	27	4	4	5	1	5	19	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	92
156	5	4	1	5	15	5	3	4	5	5	5	5	32	2	5	5	1	5	18	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	32	97
157	1	1	1	1	4	1	3	1	5	4	5	5	24	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	30	73
158	5	3	2	5	15	4	2	3	5	4	5	3	26	4	4	5	3	5	21	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	40	102

Base de dato de la variable aprendizaje organizacional

	Orientación del aprendizaje									Conocimiento compartido									Adquisición y recuperación del conocimiento									
	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	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
2	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
3	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
6	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
7	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
8	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
9	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
10	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
11	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
12	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
13	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
14	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
15	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
16	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
17	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
18	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
21	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
22	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
23	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
24	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
26	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
27	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
28	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
29	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
30	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
31	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100

32	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
33	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
34	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
35	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
36	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
37	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
38	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
41	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
42	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
43	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
44	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
45	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
46	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
47	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
48	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
49	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
50	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
51	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
52	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
53	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
54	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
55	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
56	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
57	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
58	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
59	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
61	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
62	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
63	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
64	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84

65	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
66	5	2	4	4	5	5	5	3	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
67	5	4	5	5	2	2	4	3	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
68	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
69	4	5	5	4	2	4	5	3	5	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
70	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
71	3	4	5	3	5	3	5	5	4	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
72	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
73	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
74	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
75	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
76	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
77	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
78	5	5	3	4	3	2	3	4	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
79	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
81	5	3	3	4	3	5	4	5	4	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
82	5	5	5	4	2	3	4	5	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
83	5	4	5	5	3	4	5	4	1	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
84	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
85	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
86	5	2	4	4	5	5	5	3	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
87	5	4	5	5	2	2	4	3	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
88	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
89	4	5	5	4	2	4	5	3	5	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
90	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
91	3	4	5	3	5	3	5	5	4	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
92	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
93	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
94	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
95	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85

96	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
97	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
98	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
99	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
100	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
101	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
102	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
103	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
104	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
105	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
106	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
107	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
108	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
109	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
110	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
111	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
112	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
113	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
114	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
115	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
116	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
117	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
118	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
119	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
120	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
121	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
122	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
123	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
124	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
125	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
126	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
127	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
128	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
129	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89

130	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
131	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
132	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
133	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
134	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
135	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
136	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
137	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
138	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86
139	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	4	5	5	23	110
140	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24	115
141	5	3	3	4	3	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	41	4	2	4	2	3	15	92
142	5	5	5	4	2	3	4	5	5	38	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	33	5	5	5	5	5	25	96
143	5	4	5	5	3	4	5	4	1	36	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39	4	5	5	3	5	22	97
144	5	3	4	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	35	3	3	4	3	3	16	84
145	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	4	4	21	94
146	5	2	4	4	5	5	5	3	3	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	47	4	4	4	4	4	20	103
147	5	4	5	5	2	2	4	3	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	35	3	2	4	3	2	14	82
148	5	4	5	5	3	3	4	3	3	35	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	35	3	3	3	4	2	15	85
149	4	5	5	4	2	4	5	3	5	37	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	37	3	4	3	2	3	15	89
150	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	40	4	5	3	3	3	18	97
151	3	4	5	3	5	3	5	5	4	37	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	42	4	5	3	4	5	21	100
152	5	4	5	4	4	3	4	5	4	38	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	25	107
153	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45	4	5	5	5	5	24	111
154	3	3	4	4	4	5	5	4	5	37	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	42	2	3	4	4	4	17	96
155	4	5	3	4	2	4	4	3	4	33	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	35	3	4	3	3	4	17	85
156	4	5	4	4	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	4	4	4	3	3	18	92
157	5	5	4	4	3	5	5	4	3	38	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	38	4	4	5	4	4	21	97
158	5	5	3	4	3	2	3	4	4	33	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	17	86

Base de dato de la prueba piloto de la cultura organizacional

	CULTURA ORGANIZACIONAL																																																													
	Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito										Comunicación y equidad organizacional										Credibilidad de los directivos y relaciones humanas										Liderazgo en la gestión directiva																															
	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	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	4			
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	4			
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	5	5	5	5
4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3			
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	4	
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4		
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2			
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5			
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2				
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5			
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2			
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5				
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	4	4	4	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4				
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5			
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5		
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	2	4	5	3	4	5	2	1	2	2	3	3	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	2	1	2	2	3	3	1	1	1	2	3	2	4	5	3	2	4	5	4	5					
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5				
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2			

Base de dato de la confiabilidad de la cultura organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,983	62

Estadísticos total-elemento

	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	182,5500	2292,892	,688	,982
VAR00002	182,6000	2291,516	,681	,982
VAR00003	183,0000	2314,947	,558	,982
VAR00004	183,4500	2345,418	,264	,983
VAR00005	182,4000	2297,621	,754	,982
VAR00006	182,6000	2299,832	,633	,982
VAR00007	183,5500	2285,313	,728	,982
VAR00008	183,6500	2278,976	,702	,982
VAR00009	183,6500	2309,187	,580	,982
VAR00010	183,4000	2315,937	,730	,982
VAR00011	183,2000	2293,958	,842	,982
VAR00012	182,8500	2319,924	,653	,982
VAR00013	183,3000	2297,589	,795	,982
VAR00014	183,2000	2294,484	,794	,982
VAR00015	182,9000	2306,621	,740	,982
VAR00016	182,4500	2282,366	,745	,982
VAR00017	181,9000	2303,042	,700	,982
VAR00018	182,9000	2294,095	,832	,982
VAR00019	182,1500	2280,029	,703	,982
VAR00020	181,9000	2291,884	,713	,982
VAR00021	182,5500	2292,892	,688	,982
VAR00022	182,6000	2291,516	,681	,982
VAR00023	183,0000	2314,947	,558	,982
VAR00024	183,4500	2345,418	,264	,983
VAR00025	182,4000	2297,621	,754	,982
VAR00026	182,6000	2299,832	,633	,982
VAR00027	183,5500	2285,313	,728	,982
VAR00028	183,6500	2278,976	,702	,982
VAR00029	183,6500	2309,187	,580	,982

VAR00030	183,4000	2315,937	,730	,982
VAR00031	183,2000	2293,958	,842	,982
VAR00032	182,8500	2319,924	,653	,982
VAR00033	183,3000	2297,589	,795	,982
VAR00034	183,2000	2294,484	,794	,982
VAR00035	182,9000	2306,621	,740	,982
VAR00036	182,4500	2282,366	,745	,982
VAR00037	181,9000	2303,042	,700	,982
VAR00038	182,9000	2294,095	,832	,982
VAR00039	182,1500	2280,029	,703	,982
VAR00040	181,9000	2291,884	,713	,982
VAR00041	182,5500	2292,892	,688	,982
VAR00042	182,6000	2291,516	,681	,982
VAR00043	183,0000	2314,947	,558	,982
VAR00044	183,4500	2345,418	,264	,983
VAR00045	182,4000	2297,621	,754	,982
VAR00046	182,6000	2299,832	,633	,982
VAR00047	183,5500	2285,313	,728	,982
VAR00048	183,6500	2278,976	,702	,982
VAR00049	183,6500	2309,187	,580	,982
VAR00050	183,4000	2315,937	,730	,982
VAR00051	183,2000	2293,958	,842	,982
VAR00052	182,8500	2319,924	,653	,982
VAR00053	183,3000	2297,589	,795	,982
VAR00054	183,2000	2294,484	,794	,982
VAR00055	182,9000	2306,621	,740	,982
VAR00056	182,4500	2282,366	,745	,982
VAR00057	181,9000	2303,042	,700	,982
VAR00058	182,9000	2294,095	,832	,982
VAR00059	182,1500	2280,029	,703	,982
VAR00060	181,9000	2291,884	,713	,982
VAR00061	182,1500	2280,029	,703	,982
VAR00062	181,9000	2291,884	,713	,982

Base de dato de la prueba piloto de clima institucional

	Clima institucional																									
	Comunicación				Motivación							Confianza				Participación										
	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	26
1	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3
2	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3
3	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1
4	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3
5	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3
6	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2
7	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1
8	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	3	5	1	5	3	4
9	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
10	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
11	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2
12	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3
13	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3
16	5	3	1	5	1	1	3	2	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2
17	5	4	2	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	2	3	5	5	3	4
18	4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	1	2	5	5	3	2
19	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4
20	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	5	2	1	1	1

Resultado de la confiabilidad de clima institucional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	26

Estadísticos total-elemento

	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	76,1500	332,976	,601	,928
VAR00002	77,3500	342,345	,542	,929
VAR00003	78,4000	344,463	,467	,930
VAR00004	76,8000	327,853	,572	,929
VAR00005	77,7500	325,039	,660	,927
VAR00006	77,8500	339,924	,457	,930
VAR00007	77,5000	330,053	,639	,927
VAR00008	76,1500	331,503	,662	,927
VAR00009	76,1500	337,713	,627	,928
VAR00010	75,5000	352,053	,303	,931
VAR00011	77,6000	338,147	,423	,931
VAR00012	78,1000	332,516	,717	,927
VAR00013	76,9000	335,147	,577	,928
VAR00014	76,3500	318,029	,800	,925
VAR00015	78,0000	347,053	,378	,931
VAR00016	76,4000	337,726	,493	,930
VAR00017	76,6500	332,345	,582	,928
VAR00018	76,5500	327,629	,607	,928
VAR00019	77,6000	338,568	,445	,930
VAR00020	77,4000	324,674	,802	,925
VAR00021	78,0000	347,053	,378	,931
VAR00022	76,4000	337,726	,493	,930
VAR00023	76,6500	332,345	,582	,928
VAR00024	76,5500	327,629	,607	,928
VAR00025	77,6000	338,568	,445	,930
VAR00026	77,4000	324,674	,802	,925

Base de dato de la prueba piloto de la variable aprendizaje organizacional

	Orientación del aprendizaje									Conocimiento compartido								Recuperación y recuperación del conocimiento						
	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	3	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3
2	5	5	5	4	2	3	4	5	5	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	3	4	5	4	1	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5
4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
6	5	2	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4
7	5	4	5	5	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2
8	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2
9	4	5	5	4	2	4	5	3	5	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3
10	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3
11	3	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5
12	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
14	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4
15	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
16	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
17	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4
18	5	5	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Resultado de la confiabilidad de aprendizaje organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	24

Estadísticos total-elemento

	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	91,3000	90,326	,052	,835
VAR00002	91,8000	91,642	-,058	,843
VAR00003	91,6500	87,292	,242	,830
VAR00004	91,6500	91,082	,008	,835
VAR00005	92,5000	77,316	,709	,809
VAR00006	91,9000	82,832	,406	,824
VAR00007	91,4500	84,892	,557	,821
VAR00008	91,8000	80,800	,649	,814
VAR00009	92,0500	87,418	,166	,835
VAR00010	92,0500	84,682	,298	,829

VAR00011	92,0000	90,105	,023	,840
VAR00012	92,0500	89,839	,027	,841
VAR00013	92,2500	84,197	,491	,821
VAR00014	92,1000	85,568	,283	,829
VAR00015	92,0500	87,734	,163	,834
VAR00016	91,9000	83,463	,639	,818
VAR00017	91,4000	82,674	,664	,816
VAR00018	91,8000	82,168	,555	,818
VAR00019	91,9000	82,832	,466	,821
VAR00020	92,1000	82,937	,516	,820
VAR00021	91,9000	80,832	,553	,817
VAR00022	91,9000	83,568	,500	,820
VAR00023	92,1500	79,818	,620	,814
VAR00024	92,0500	76,787	,746	,807

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE							
1	Los docentes en esta escuela frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Los directivos de esta escuela exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	El equipo directivo de nuestra escuela fomenta entre sus docentes, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras instituciones para intercambiar conocimientos y experiencias.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	En nuestra escuela las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	En nuestra escuela las fallas son discutidas constructivamente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Los docentes en esta escuela son animados a que cuestionen la forma de hacer las cosas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Los administradores de nuestra escuela son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Los docentes de nuestra escuela resisten el cambio y tienen miedo de nuevas ideas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO							
10	En nuestra escuela los problemas son compartidos y no escondidos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	La comunicación en nuestra escuela es rápida, sencilla y fomenta la autonomía y la iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son comunicados a todos los docentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Los docentes de nuestra organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, internet, entre otras)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Nuestra escuela tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	En los equipos de trabajo, de nuestra escuela, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Los objetivos de la escuela son comunicados a todos los miembros.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Los docentes de esta escuela tenemos una visión común acerca del aporte de nuestro trabajo al logro de los objetivos organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Los docentes tenemos una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la escuela y la deseada.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No
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 distribuirlos 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.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr/ Mg: MARIL ALONSO AMBROSIO** DNI: **10536435**

Especialidad del validador: **Docencia y Gestión Educativa**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....
[Firma]

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN								
1	En la Institución Educativa se informa permanentemente sobre el avance de metas y logros de objetivos	✓		✓		✓		
2	La difusión de la información en la Institución Educativa es rápida.	✓		✓		✓		
3	En la Institución educativa existen espacios para intercambiar información y opiniones	✓		✓		✓		
4	Recibimos la información suficiente para desarrollar correctamente nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
5	Los miembros de la Institución Educativa están satisfechos con su trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
6	En la institución Educativa se estimula el desarrollo profesional de todos los miembros	✓		✓		✓		
7	Los miembros de la Institución Educativa valoran su labor profesional	✓		✓		✓		
8	La autonomía profesional existente en la Institución Educativa es adecuada	✓		✓		✓		
9	Los miembros de la Institución Educativa se sienten motivados en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
10	En la Institución Educativa se reconocen los logros individuales y de los equipos.	✓		✓		✓		
11	Las relaciones interpersonales en la Institución Educativa son adecuadas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CONFIANZA								
12	Existe confianza mutua entre los miembros de la Institución Educativa	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Existe sinceridad en las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Existe respeto por los espacios personales de cada integrante de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Existe trato amical entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
16	Los miembros de la Institución Educativa expresan con facilidad sus opiniones.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN								
17	Los miembros de la Institución Educativa participan activamente en las diversas actividades.	Si	No	Si	No	Si	No	
18	La Institución Educativa tiene estrategias para lograr la participación de los miembros de la institución en diversas situaciones o actividades.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO COMO FACTOR DE ÉXITO Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se acostumbra estimular los logros de los docentes por muy pequeños que éstos sean.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los hechos nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a los docentes a dar lo mejor de sí.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Aquí se refuerzan con frecuencia y formalmente todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen y mejoren la vida de esta escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Podemos reconstruir con facilidad la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Las opiniones sobre nuestro trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	En esta escuela el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	En esta escuela nos reunimos periódicamente para revisar las metas establecidas y las que nos falta por alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	En esta escuela se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	En esta escuela los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	En esta escuela al iniciar cada periodo escolar se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		Si	No	Si	No	Si	No
	DIMENSIÓN 3: CREDIBILIDAD EN LOS DIRECTIVOS						
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.	✓		✓		✓	
40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.	✓		✓		✓	
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.	✓		✓		✓	
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño laboral	✓		✓		✓	
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.	✓		✓		✓	
44	Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad	✓		✓		✓	
45	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.	✓		✓		✓	
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA						
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	✓		✓		✓	
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.	✓		✓		✓	
49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.	✓		✓		✓	
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.	✓		✓		✓	
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.	✓		✓		✓	
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.	✓		✓		✓	
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.	✓		✓		✓	
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros	✓		✓		✓	
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar	✓		✓		✓	
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.	✓		✓		✓	
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.	✓		✓		✓	
58	La innovación pedagógica es constante y públicamente, apoyada por los directivos.	✓		✓		✓	
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	✓		✓		✓	
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.	✓		✓		✓	
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.	✓		✓		✓	

62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.	✓	✓	✓	✓
----	---	---	---	---	---

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: ✓ **Aplicable [✓]** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Nunes Lara Luis DNI: 08012401

Especialidad del validador: Psicología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....15 de del 2016


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIONES / ítems								
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN								
1	En la Institución Educativa se informa permanentemente sobre el avance de metas y logros de objetivos	✓		✓		✓		
2	La difusión de la información en la Institución Educativa es rápida.	✓		✓		✓		
3	En la Institución educativa existen espacios para intercambiar información y opiniones	✓		✓		✓		
4	Recibimos la información suficiente para desarrollar correctamente nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
5	Los miembros de la Institución Educativa están satisfechos con su trabajo	✓		✓		✓	No	
6	En la institución Educativa se estimula el desarrollo profesional de todos los miembros	✓		✓		✓		
7	Los miembros de la Institución Educativa valoran su labor profesional	✓		✓		✓		
8	La autonomía profesional existente en la Institución Educativa es adecuada	✓		✓		✓		
9	Los miembros de la Institución Educativa se sienten motivados en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
10	En la Institución Educativa se reconocen los logros individuales y de los equipos.	✓		✓		✓		
11	Las relaciones interpersonales en la Institución Educativa son adecuadas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CONFIANZA								
12	Existe confianza mutua entre los miembros de la Institución Educativa	✓		✓		✓	No	
13	Existe sinceridad en las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Existe respeto por los espacios personales de cada integrante de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Existe trato amical entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
16	Los miembros de la Institución Educativa expresan con facilidad sus opiniones.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN								
17	Los miembros de la Institución Educativa participan activamente en las diversas actividades.	✓		✓		✓	No	
18	La Institución Educativa tiene estrategias para lograr la participación de los miembros de la institución en diversas situaciones o actividades.	✓		✓		✓		

19	Los miembros de la Institución Educativa participan en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	✓	✓	✓	✓
20	Las reuniones para tomar decisiones son frecuentes en la Institución Educativa.	✓	✓	✓	✓
21	En la Institución Educativa se promueve constantemente el trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓
22	Los integrantes de la Institución Educativa están integrados en equipos de trabajo	✓	✓	✓	✓
23	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	✓	✓	✓	✓
24	En la Institución Educativa existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas.	✓	✓	✓	✓
25	Es habitual la colaboración de los miembros de la Institución Educativa para sacar adelante las diversas actividades.	✓	✓	✓	✓
26	Los miembros de la Institución Educativa contribuyen eficazmente en el logro de los objetivos de la Institución.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: DNI: 0779177

Especialidad del validador: Dia: Gestión de la Educación

.....de.....del 2018

[Firma]

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSION 1: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO COMO FACTOR DE ÉXITO Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se acostumbra estimular los logros de los docentes por muy pequeños que éstos sean.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los hechos nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a los docentes a dar lo mejor de sí.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Aquí se refuerzan con frecuencia y formalmente todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen y mejoren la vida de esta escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Podemos reconstruir con facilidad la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Las opiniones sobre nuestro trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	En esta escuela el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	En esta escuela nos reunimos periódicamente para revisar las metas establecidas y las que nos falta por alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	En esta escuela se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	En esta escuela los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	En esta escuela al iniciar cada periodo escolar se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		SI	No	SI	No	SI	No
	DIMENSIÓN 3: CREDIBILIDAD EN LOS DIRECTIVOS						
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño laboral	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
44	Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
45	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA	SI	No	SI	No	SI	No
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
58	La innovación pedagógica es constante y públicamente, apoyada por los directivos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
----	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Betty Trujillo Medrano DNI: 0799137

Especialidad del validador: Dr/a. Gestión de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...de...del 20...
Betty

Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO COMO FACTOR DE ÉXITO							
1	Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.	✓		✓		✓		
2	Se acostumbra estimular los logros de los docentes por muy pequeños que éstos sean.	✓		✓		✓		
3	Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
4	Los hechos nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.	✓		✓		✓		
5	Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a los docentes a dar lo mejor de sí.	✓		✓		✓		
6	Aquí se refuerzan con frecuencia y formalmente todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.	✓		✓		✓		
7	Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.	✓		✓		✓		
8	En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.	✓		✓		✓		
9	Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen y mejoren la vida de esta escuela.	✓		✓		✓		
10	Podemos reconstruir con facilidad la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.	✓		✓		✓		
11	Las opiniones sobre nuestro trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.	✓		✓		✓		
12	En esta escuela el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.	✓		✓		✓		
13	En esta escuela nos reunimos periódicamente para revisar las metas establecidas y las que nos falta por alcanzar	✓		✓		✓		
14	En esta escuela se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.	✓		✓		✓		
15	En esta escuela los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
16	En esta escuela al iniciar cada periodo escolar se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	✓		✓		✓		

		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
	DIMENSIÓN 3: CREDIBILIDAD EN LOS DIRECTIVOS								
39	Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.	✓		✓		✓		✓	
40	Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.	✓		✓		✓		✓	
41	Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.	✓		✓		✓		✓	
42	Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño laboral.	✓		✓		✓		✓	
43	Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.	✓		✓		✓		✓	
44	Las metas que se persiguen alcanzan en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.	✓		✓		✓		✓	
45	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.	✓		✓		✓		✓	
46	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
47	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	✓		✓		✓		✓	
48	En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.	✓		✓		✓		✓	
49	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.	✓		✓		✓		✓	
50	Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.	✓		✓		✓		✓	
51	En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.	✓		✓		✓		✓	
52	Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.	✓		✓		✓		✓	
53	Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.	✓		✓		✓		✓	
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.	✓		✓		✓		✓	
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar.	✓		✓		✓		✓	
56	En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.	✓		✓		✓		✓	
57	En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.	✓		✓		✓		✓	
58	La innovación pedagógica es constante y públicamente, apoyada por los directivos.	✓		✓		✓		✓	
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	✓		✓		✓		✓	
60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.	✓		✓		✓		✓	
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.	✓		✓		✓		✓	

62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.	✓	✓	✓	✓
----	---	---	---	---	---


Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARIS ALONSO DOMINGUEZ DNI: 8.053.64.35

Especialidad del validador: Docencia y Gestión Educativa

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE								
1	Los docentes en esta escuela frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Los directivos de esta escuela exploran continuamente el ambiente para ganar nuevas perspectivas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	El equipo directivo de nuestra escuela fomenta entre sus docentes, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras instituciones para intercambiar conocimientos y experiencias.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	En nuestra escuela las ideas innovadoras que funcionan son frecuentemente recompensadas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	En nuestra escuela las fallas son discutidas constructivamente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Los docentes en esta escuela son animados a que cuestionen la forma de hacer las cosas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Los administradores de nuestra escuela son capaces de romper con las perspectivas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Los docentes de nuestra escuela resisten el cambio y tienen miedo de nuevas ideas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO								
10	En nuestra escuela los problemas son compartidos y no escondidos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	La comunicación en nuestra escuela es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Los nuevos procesos de trabajo útiles para la organización son comunicados a todos los docentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Los docentes de nuestra organización tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse (teléfono, correo electrónico, internet, entre otras)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Nuestra escuela tiene una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	En los equipos de trabajo, de nuestra escuela, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la escuela	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Las objetivos de la escuela son comunicadas a todos los miembros.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Los docentes de esta escuela tenemos una visión común acerca del aporte de nuestro trabajo al logro de los objetivos organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Los docentes tenemos una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la escuela y la deseada.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No
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 distribuirlos 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.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Bethy Trujillo Madrano DNI: 07979177

Especialidad del validador: Dra. Cestón de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

..... 15 de 12 del 2015
[Firma]

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN En la Institución Educativa se informa permanentemente sobre el avance de metas y logros de objetivos	✓		✓		✓		
2	La difusión de la información en la Institución Educativa es rápida.	✓		✓		✓		
3	En la Institución educativa existen espacios para intercambiar información y opiniones	✓		✓		✓		
4	Recibimos la información suficiente para desarrollar correctamente nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
5	DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN Los miembros de la Institución Educativa están satisfechos con su trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
6	En la Institución Educativa se estimula el desarrollo profesional de todos los miembros	✓		✓		✓		
7	Los miembros de la Institución Educativa valoran su labor profesional	✓		✓		✓		
8	La autonomía profesional existente en la Institución Educativa es adecuada	✓		✓		✓		
9	Los miembros de la Institución Educativa se sienten motivados en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
10	En la Institución Educativa se reconocen los logros individuales y de los equipos.	✓		✓		✓		
11	Las relaciones interpersonales en la Institución Educativa son adecuadas.	✓		✓		✓		
12	DIMENSIÓN 3: CONFIANZA Existe confianza mutua entre los miembros de la Institución Educativa	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Existe sinceridad en las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Existe respeto por los espacios personales de cada integrante de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Existe trato amical entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
16	Los miembros de la Institución Educativa expresan con facilidad sus opiniones.	✓		✓		✓		
17	DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Los miembros de la Institución Educativa participan activamente en las diversas actividades.	Si	No	Si	No	Si	No	
18	La Institución Educativa tiene estrategias para lograr la participación de los miembros de la institución en diversas situaciones o actividades.	✓		✓		✓		

19	Los miembros de la Institución Educativa participan en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	✓	✓	✓	✓
20	Las reuniones para tomar decisiones son frecuentes en la Institución Educativa.	✓	✓	✓	✓
21	En la Institución Educativa se promueve constantemente el trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓
22	Los integrantes de la Institución Educativa están integrados en equipos de trabajo	✓	✓	✓	✓
23	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	✓	✓	✓	✓
24	En la Institución Educativa existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas.	✓	✓	✓	✓
25	Es habitual la colaboración de los miembros de la Institución Educativa para sacar adelante las diversas actividades.	✓	✓	✓	✓
26	Los miembros de la Institución Educativa contribuyen eficazmente en el logro de los objetivos de la Institución.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: MARILYN ALVARADO DNI: 50536235

Especialidad del validador: Docente en Gestión Educativa

.....de.....del 20.....

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE							
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	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO							
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	Las 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.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CONOCIMIENTO		SI	No	SI	No	SI	No
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 distribuirlos 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.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): suficiente

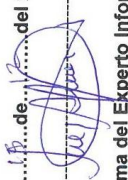
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Monzón Luis DNI: 0802201

Especialidad del validador: Alfodolop

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de del 2016.

Firma del Experto Informante.