



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN  
LOS COLABORADORES CAS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL  
SALVADOR - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

ALONDRA ESTEFANIA VALENZUELA ORMEÑO

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019**

## **DEDICATORIA**

Esta investigación se la dedico a mis padres por inculcarme buenos valores, por su apoyo constante durante todo este tiempo, guiándome siempre por el camino correcto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Lic. María Cruzate por su apoyo incondicional en mi centro de labores, facilitándome los permisos necesarios, gracias por sus buenos deseos.

Al Dr. Marcelo Quispe Luis Marcelo por su paciencia y correcto asesoramiento a pesar de las dificultades al inicio del desarrollo de esta investigación.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3. Objetivos de la investigación: general y específico.....	21
1.4. Limitaciones de la investigación.....	21
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de estudios.....	24
2.2. Bases teóricas científicas.....	36
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.....	58
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	61
3.2. Población y muestra.....	62
3.3. Hipótesis.....	65
3.4. Variables – Operacionalización.....	65
3.5. Métodos y técnicas de investigación.....	67
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	69
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	72
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Validación del instrumento.....	75
4.1.1. Análisis de fiabilidad.....	76
4.2. Resultados descriptivos de las variables.....	77
4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.....	79
4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	87
4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	88
4.6. Procedimientos correlacionales.....	89

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusiones.....	95
5.2. Conclusiones.....	98
5.3. Recomendaciones.....	99

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador.....	63
Tabla 2	Operacionalización de cultura empresarial.....	66
Tabla 3	Operacionalización del aprendizaje organizacional.....	67
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de cultura empresarial.....	75
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de aprendizaje organizacional.....	75
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable cultura empresarial.....	76
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable aprendizaje organizacional.....	76
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable cultura empresarial.....	77
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable aprendizaje organizacional...	78
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión identidad.....	79
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión calidad.....	80
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión reconocimientos.....	81
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso.....	82
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión dominio personal.....	83
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión visión compartida.....	84
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión adaptación.....	85
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión procesos y resultados.....	86
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre cultura empresarial y aprendizaje organizacional.....	87
Tabla 19	Resultado de la prueba de normalidad de aprendizaje organizacional.....	88
Tabla 20	Resultado de correlación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional.....	89
Tabla 21	Resultado de correlación entre la identidad y el aprendizaje organizacional.....	91
Tabla 22	Resultado de correlación entre la calidad y el aprendizaje organizacional.....	92

Tabla 23 Resultado de correlación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional..... 93

Tabla 24 Resultado de correlación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional..... 94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Niveles culturales. Fuente: <i>Schein</i> , 1984.....	47
Figura 2	Modelo de la cebolla. Fuente: <i>Hofstede</i> , 2010.....	48
Figura 3	Análisis descriptivo de la variable cultura empresarial.....	77
Figura 4	Análisis descriptivo de la variable aprendizaje organizacional...	78
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión identidad.....	79
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión calidad.....	80
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión reconocimientos.....	81
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso.....	82
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión dominio personal.....	83
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión visión compartida.....	84
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión adaptación.....	85
Figura 12	Análisis descriptivo de la dimensión procesos y resultados.....	86
Figura 13	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional.....	87
Figura 14	Gráfico de dispersión de las variables cultura empresarial y aprendizaje organizacional.....	90



**CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS  
COLABORADORES CAS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR -  
2019**

**ALONDRA ESTEFANIA VALENZUELA ORMEÑO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

La presente investigación titulada “Cultura empresarial y aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019” tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, busca la relación entre las dos variables desarrolladas de enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, transeccional. Se contó con una población de 627 colaboradores CAS, con una muestra de 239 colaboradores. El muestreo fue no probabilístico, se utilizaron dos instrumentos validados por los expertos, los resultados demostraron la correlación que existe entre las variables y sus dimensiones respectivamente. Se obtuvieron resultados descriptivos que afirmaban como regular respecto a la cultura organizacional en la Municipalidad. Concluyendo que existe una relación significativa entre la variable cultura empresarial y aprendizaje organizacional, con un Rho de Spearman 0.547 y un nivel de significancia de 0.000.

**Palabras clave:** Cultura, aprendizaje, organizacional, compromiso.

**BUSINESS CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE  
COLLABORATORS CAS OF THE MUNICIPALITY OF VILLA EL SALVADOR -  
2019**

**ALONDRA ESTEFANIA VALENZUELA ORMEÑO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

The present research entitled “Business culture and organizational learning in the CAS collaborators of the Municipality of Villa El Salvador-2019” had as a general objective to determine the relationship between business culture and organizational learning in the CAS collaborators of the Municipality of Villa El Salvador - 2019. The type of research is descriptive correlational, looking for the relationship between the two variables developed with a quantitative approach, with a non-experimental, transectional research design. There was a population of 627 CAS employees, with a sample of 239 employees. The sampling was non-probabilistic, two instruments validated by the experts were used, the results demonstrated the correlation that exists between the variables and their dimensions respectively. Descriptive results were obtained that affirm how to regulate with respect to the organizational culture in the Municipality. Concluding that there is a significant relationship between the variable business culture and organizational learning, with a Spearman Rho 0.547 and a significance level of 0.000.

**Keywords:** Culture, learning, organizational, commitment.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha demostrado que las culturas de las organizaciones están en constante cambio y los colaboradores tienen que adaptarse a estas, considerando que cada uno ya cuenta con una cultura desarrollada, si bien es cierto la organización tiene la obligación de transmitir esto a sus colaboradores sean nuevos o permanentes, adquiriendo conocimiento y así lograr el desarrollo de sus funciones correctamente.

De acuerdo a lo observado la cultura empresarial de la Municipalidad de Villa El Salvador no aporta al desarrollo de sus colaboradores respecto a que no comparten factores habituales entre ellos.

La investigación se desarrolló en base a que los colaboradores no se sienten identificados con la organización, la ausencia de calidad tanto en el servicio como en los ambientes, el poco compromiso y la falta de conexión entre colaboradores y sus jefes a cargo, con respecto al aprendizaje, no comparten la visión de la Municipalidad, no se rigen a la adaptación de nuevos procesos y el cumplimiento de estos generalmente son a largo plazo.

La investigación determinó la relación existente entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019.

Se planteó que existe una relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019 como hipótesis general, así mismo se plantearon las específicas con las dimensiones de cultura empresarial. Concluyendo que existe una relación entre las variables contando con un nivel de significancia de 0.000.

La investigación constó de 5 capítulos los cuales serán especificados a continuación:

Capítulo I: Se planteó el problema de la investigación, realidades en el contexto nacional e internacional, se realizó la formulación del problema y objetivos tanto generales como específicos.

Capítulo II: En este capítulo se desarrolló el marco teórico, se presentan los antecedentes nacionales e internacionales que contribuyen al desarrollo de la investigación, así mismo se realizó el desarrollo de la temática de las variables de la investigación.

Capítulo III: Se especificó el tipo y diseño de investigación, en qué población se enfocó la investigación y la muestra que será utilizada en los siguientes capítulos. Se realizó el planteamiento de las hipótesis alternas y específicas, presentando también la operacionalización de las variables, que métodos y técnicas de investigación que fueron utilizados y finalmente se presentó la descripción de los instrumentos que se aplicaron para la obtención de los resultados finales.

Capítulo IV: En el presente capítulo se realizó la validación de los instrumentos, por medio del criterio de jueces y expertos, siendo sometidos al estadístico de Alfa de Cronbach; así mismo los resultados descriptivos de las variables, la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V: El capítulo desarrolló la discusión de la investigación, basándose en la contrastación de hipótesis y los antecedentes de la investigación, finalmente se determinan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

El proceso de la globalización ha ido enmarcando un sinfín de fronteras en el desarrollo organizacional debido a que actualmente las organizaciones se van expandiendo y generando más organizaciones adaptadas a los cambios a causa de la globalización pues aquí los trabajadores se ven afectados en entornos internos y externos, puesto que estos cambios generan que ellos se tengan que adaptar a una nueva cultura organizacional por medio del aprendizaje, esto quiere decir que tendrán que adaptarse a nuevas maneras de trabajo, creencias y valores que se tienen en una organización.

Existen excepciones puesto que en la actualidad se conoce que los empleados no dejan de lado sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida cuando están laborando en una organización. Por lo tanto, estas tendrían que tener la capacidad de dar mayor importancia a los diversos grupos de trabajadores en cuanto a estilos de vida, necesidades personales o familiares y estilos de trabajo a los que ellos estaban acostumbrados, esto generalmente se aplican en el proceso de adaptación del personal en la organización.

La cultura empresarial es una de las características más importantes de una organización puesto que su influencia tanto en comportamiento y desarrollo de los colaboradores muchas veces orientan a una organización para así ser más efectivos y productivos.

El aprendizaje organizacional es un procedimiento que permite adquirir nuevos conocimientos en forma grupal generalmente con características comunes, teniendo como finalidad la mejora de las organizaciones orientados así al cumplimiento de objetivos tanto a corto y a largo plazo.

En el contexto internacional, en España Arie de Geus, director de planificación de Shell y autor de "La empresa viviente, hábitos para sobrevivir en el turbulento mundo de los negocios", arroja una frase merecedora de extrema atención: "La capacidad de aprender puede ser nuestra única ventaja competitiva".

La frase mencionada demuestra que el aprendizaje tanto individual como grupal cumplen un rol muy importante en el desarrollo de las organizaciones y si aprovechamos el desarrollo de nuestras capacidades y habilidades logrando ser más competitivos en el mundo empresarial, determinando que una organización que no aprende su crecimiento es más lenta.

Cabe recalcar que cada colaborador cuenta con diferentes objetivos, tanto en la organización como personales, quiere decir que cada colaborador es único, tanto por las competencias como habilidades con las que cuentan para adquirir conocimiento dentro de la organización.

En España, Idoia De Paz en el diario de Mallorca (2019) presenta que: “Según un informe del Foro Económico Mundial, el 54% de todos los empleados de las organizaciones deberán adquirir nuevas capacidades, así como mejorar las habilidades con las que cuentan.

En el momento de adquirir nuevos conocimientos De Paz identifica que se deber ser más creativos con respecto a la relación laboral y que se estas las tenemos más cerca de lo que nos imaginamos sustentando que: “Más de la mitad de los encuestados en el Global Human Capital Trends 2019 de Deloitte piensan que a sus empleados les resultaría más fácil encontrar un trabajo fuera de su organización que en la propia. Esa combinación equilibrada de adquisición de talento externo y desarrollo del talento interno es clave”.

El desarrollo interno de los colaboradores en organizaciones españolas está siendo deficiente, logrando así que estos opten por buscar nuevas oportunidades en el ambiente externo, llevándose con ellos conocimientos adquiridos de la organización, siendo desventaja competitiva.

En Colombia, según Quintero (2003) en su artículo científico sustenta que: “Con un entorno cultural favorable y el apoyo formal de la dirección, sobre la base de la participación dinámica de las personas, se logra pasar del conocimiento individual al colectivo, por medio del aprendizaje organizacional”.

Se menciona que el entorno laboral y el patrocinio de los directores o encargados de la organización en la participación de los colaboradores, se obtiene una buena adquisición de conocimiento organizacional.

En el contexto nacional, según Lidia Arbaiza, directora de la Dirección de Programas Institucionales de ESAN, en el diario Gestión (2017) señala que las organizaciones profesionales aprenden siguiendo patrones o mecanismos específicos (...), definiendo al aprendizaje organizacional como la adquisición de conocimientos por parte ya no de un individuo sino de un conjunto de ellos, que poseen características, formación y aspiraciones comunes.

Esto quiere decir que toda organización generalmente está aprendiendo de manera conjunta, dejando de lado la adquisición de conocimiento individual, fomentando así el desarrollo de cada uno de sus colaboradores en conjunto.

En la actualidad las organizaciones están incrementando la importancia en la gestión del conocimiento haciéndola más clara con respecto a las acciones a tomar para lograr las ventajas competitivas.

La directora de recursos humanos de Zemoga en el diario Portafolio, sustenta que para lograr una cultura organizacional óptima es uno de los grandes retos de las compañías, ya que contar con ella logra que los equipos de trabajo se sientan cómodos y felices de hacer parte de estas. Por ejemplo, según un informe de Hays, el 52% de los empleadores está implementando la opción de flexibilidad de horario como herramienta de retención de talento.

A nivel local en la Municipalidad de Villa El Salvador cuenta con más de 1072 colaboradores, conformado por tres regímenes laborales, CAS, nombrados y terceros, esta entidad inicia actividades buscando el desarrollo del distrito y con el pasar de los años han ido logrando que este se convierta en uno de los distritos emergentes de la ciudad.



La Municipalidad de Villa El Salvador cuenta con 5 oficinas reguladores, 6 gerencias estas conformadas por 18 subgerencias y 4 agencias municipales que tienen la función principal de cumplir y hacer respetar los derechos de cada poblador.

Esta entidad está en constantes cambios, sea tanto por procedimientos administrativos como la rotación de personal, estos cuentan con desventajas para el personal estable, puesto que cada colaborador que ingresa está acostumbrado al sistema de trabajo de otras organizaciones, a pesar del conocimiento individual con el que cuentan no logran adaptarse a las costumbres u otros factores de la Municipalidad, muchas veces este proceso es de larga duración.

Según lo mencionado existen tipos de colaboradores, en este caso en la municipalidad, se cuenta con colaboradores provisionales, colaboradores permanentes y colaboradores estables (terceros, nombrados y CAS respectivamente) a pesar de contar con esta tipología se busca que cada uno de ellos tenga la capacidad de poder enfrentar cada situación que se presente, tanto de nivel técnico como de tomar decisiones extemporáneas, que se evidencian problemas de acuerdo a:

Respecto a la dimensión identidad, la municipalidad genera una identidad diminuta, puesto que a causa de que los colaboradores como ya mencionado son generalmente inestables en sus puestos, logra así que solo asistan al centro de trabajo a cumplir con lo que se le solicita.

Respecto a la dimensión calidad, la calidad del servicio ofrecido por la municipalidad se podría calificar deficiente, los colaboradores no están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios (pobladores del distrito). Todo parte de la deficiente gestión del personal que brinda cada área.

Respecto a la dimensión reconocimientos algunos colaboradores no perciben reconocimientos tanto personales como económicos, los que actualmente son los más solicitados por los integrantes de una organización.

Respecto a la dimensión compromiso es uno de los más importantes, puesto que en la municipalidad el compromiso por la organización cada vez va disminuyendo, generalmente a causa de la prórroga de pago de salarios mensuales, el personal en la organización no es estático muchas veces migra a otras áreas internas.

Respecto a la dimensión dominio personal, los colaboradores de la municipalidad no están constantemente automotivándose ni mejorando sus conocimientos, ven la realidad y los problemas como algo común, no buscan la mejora de las dificultades que se presentan a diario, generalizando que es algo rutinario.

Respecto a la dimensión visión compartida, a diario en la municipalidad los colaboradores por área son muy individualistas, desarrollan sus actividades buscando su beneficio, en algunos casos evadiendo responsabilidad y hacer a otras áreas que se hagan cargo, generando el malestar en los colaboradores, usuarios, etc.

Respecto a la dimensión adaptación, toda organización que contrata nuevo personal presenta esta dificultad, en el municipio esto se presenta consecutivamente, los colaboradores ingresan con una manera sutil de laborar, mucho de ellos tienen experiencia de haber laborado en otras organizaciones municipales, conocen sobre los temas a tratar pero la forma de trabajo es la dificultad y respecto a los colaboradores ya estables, tienden a resistirse a adaptarse a una nueva forma de trabajo (innovación en procesos).

Respecto a la dimensión procesos y resultados, si bien es cierto los colaboradores se rigen a cumplir el procedimiento adecuado por cada actividad, como bien mencionado generado por la burocracia que existen en las entidades públicas, muchas veces existen eslabones en el recorrido, disponibilidad de personal, dificultando así el cumplimiento tanto de metas como objetivos de cada área solicitante.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019?

¿Qué relación existe entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019?

¿Qué relación existe entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019?

¿Qué relación existe el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en la Municipalidad de Villa El Salvador es imprescindible porque los colaboradores no se sienten identificados con la organización, la ausencia de calidad tanto en el servicio como en los ambientes, el poco compromiso y la falta de conexión entre colaboradores y sus jefes a cargo, con respecto al aprendizaje, no comparten la visión de la Municipalidad, se rigen a la adaptación de nuevos procesos y el cumplimiento de estos generalmente son a largo plazo.

## **Justificación teórica**

La presente investigación busca la relación entre dos variables, que son la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional, pues se quiere comprobar la existencia de relación entre estas variables en base a teorías actualizadas y sustentadas. Así mismo el desarrollo de la variable cultura empresarial se basa en la teoría de Méndez (2018) en la cual afirma que: “Es un sistema abstracto no tangible, que percibe y aprende dando lugar a la construcción de significados mentales de carácter particular, que determinan formas de pensar, sentir y actuar en el sistema social al que pertenecen las personas” (p. 7). Así mismo, respecto a la variable aprendizaje organizacional se basa en la teoría de Arbaiza (2010) donde define que: “El aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas incrementan su capacidad para producir y para generar un resultado que realmente quieren generar” (p. 406).

## **Justificación práctica**

La contribución de la presente investigación se da relevancia a las variables de estudio las cuales son la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional puesto que es un tema esencial para toda organización a causa de que la cultura empresarial adecuado conlleva a un desarrollo del aprendizaje organizacional aportando así a la mejora de los problemas presentados en la Municipalidad de Villa El Salvador, los resultados obtenidos de la investigación servirán como recomendaciones que serán alcanzados a la entidad para mejorar cada aspecto encontrado como problema en las variables.

## **Justificación metodológica**

La investigación propone dos instrumentos para la medición de manera independientes para cada variable en este caso para cultura empresarial y aprendizaje organizacional los cuales serán estandarizados logrando así ser aporte para la investigación científica.

### **13. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Determinar la relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Determinar la relación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Determinar la relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

#### **Limitaciones teóricas**

La investigación presentó limitaciones bibliográficas con respecto a la búsqueda de antecedentes internacionales de tesis sobre el tema de aprendizaje organizacional y cultura empresarial que aporten a la investigación.

### **Limitación institucional**

La Municipalidad de Villa El Salvador solicita un documento en el cual se solicite un permiso para la aplicación de los instrumentos, este trámite tiene como tiempo de demora aproximadamente 15 días.

No se me accedió información suficiente para poder enfocar la investigación en todos los regímenes laborales.

### **Limitación temporal**

A causa de los horarios de trabajo y horario de clases, el tiempo para desarrollar el marco teórico fue escaso.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **21. Antecedentes de estudios**

### **Antecedentes internacionales**

Quiroz (2017) en su tesis: “Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en United Airlines, Chile, perspectiva de los trabajadores”. Realizada en la Universidad de Chile, Chile. Para optar el grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional con objetivo general determinar, desde la perspectiva de los trabajadores si United Airlines filial Chile es una organización gestionadora del conocimiento, empleando una investigación mixta de alcance descriptivo, puesto que se busca evaluar el proceso de aprendizaje organizacional de la organización, aplicando un diseño no experimental, transversal y descriptivo, porque no se ha aplicado la manipulación de las variables, con una muestra de tipo censal, ya que se contaba con una muestra de 13 colaboradores aplicándoles la encuesta, instrumento de aplicación. A modo de conclusión:

La UAL filial Chile puede ser considerada una organización de aprendizaje, en este estudio no ha sido posible determinar si la estructura organizacional favorece el aprendizaje. Esto afirma que la información de la empresa no es manipulada de manera equitativa entre los colaboradores, exactamente el conocimiento de la visión y los valores de la compañía.

La presente investigación es considerada, puesto que demuestra que a pesar de que una organización se sienta capaz de poder transmitir algo, en este caso el aprendizaje organizacional entre sus empleados, muchas veces no logran ser comprobadas, puesto que las perspectivas de sus colaboradores no son buenas.

Josef (2019) en su tesis de grado de doble titulación: “La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: Caso de estudio en el sector educativo”. Realizado en la Universidad Del Rosario, Colombia. Para obtener el grado de maestro en dirección, con el objetivo general de examinar o develar la aplicación del



concepto “aprendizaje organizacional” y “la gestión del conocimiento, el contexto social y el nivel sistemático” en el ICCA con el fin de exponer los efectos que tiene la aplicación de un enfoque en la gestión de conocimiento en los tres niveles individual, grupal y organizacional a la hora de garantizar la sostenibilidad y competitividad de una empresa en el largo plazo. Se llega a la conclusión que:

Las limitaciones de aprendizaje impiden la organización conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo y teniendo las posibilidades de enfrentar vallas que estén constantemente impidiendo el desarrollo interno de la organización.

La investigación contribuye presentando que toda organización pasa por un proceso de desarrollo por motivos de conocimientos que serán adquiridos con el pasar el tiempo, añadiendo así la tipología de aprendizaje como individual, grupal y organizacional, las cuales serán consideradas durante el desarrollo de esta investigación.

Virginia (2016) en su tesis: “La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)”. Realizado en la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina; para la obtención de la maestría en psicología organizacional y empresarial, con el objetivo general de caracterizar la cultura del INTA en el momento de cambio organizacional a partir del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el proceso de cambio organizacional que se plantea, la investigación es de tipo descriptiva y se desarrolló un diseño longitudinal para la recolección de datos con una muestra de 4323 personas de 7100 que conformaban la organización. Presenta la siguiente conclusión:

Se tuvo la cultura organizacional como marco de interpretación, considerando que a lo largo del desarrollo de la organización se plasmaron y adquirieron las creencias y los valores, aquí se describe el amor por la organización y el compromiso con esta.

La investigación aporta en que la cultura generalmente se forma con el pasar de los años, tanto factores internos como externos.

Falcones (2014) en su tesis: “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador”. Realizado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, para obtener el título de psicóloga industrial. Con el objetivo general de determinar el tipo de cultura organizacional dominante en la unidad de negocio supply chain de la compañía Nestlé, desarrollando un diseño no experimental, con una muestra de 30 personas entre las diferentes áreas de la organización. La investigación cuenta con las siguientes conclusiones:

Respecto a la cultura organizacional dominante en la unidad de negocio mencionada, los colaboradores cuentan con un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son colaboradores capacitados, autónomas, generan mejora para la compañía. Las expectativas de los colaboradores tienen concordancias con la apreciación de la cultura, existiendo un 89% a favor de la organización.

El desarrollo de la investigación contribuye que la cultura organizacional es esencial en la organización ya que influye en la toma de decisiones de los colaboradores aportando así, resultados exitosos para la organización, siempre orientados al desarrollo y crecimiento de esta.

### **Antecedentes nacionales**

Arce y Chávez (2019) en su trabajo de investigación: “Aprendizaje individual vs aprendizaje organizacional”. Realizado en la Universidad de Piura, Perú, para optar el grado de bachiller en administración de empresas con objetivo general analizar el aprendizaje individual vs el aprendizaje organizacional empleando una investigación de tipo descriptiva documental puesto que se busca describir las distintas definiciones por medio de fuentes bibliográficas desarrollada con un diseño bibliográfico con una muestra no probabilística. Se concluye que:

Una de las maneras más correctas de la forma de aprendizaje en las empresas es el organizacional puesto que se busca afrontar consecutivos cambios del entorno.

El aprendizaje organizacional brinda beneficios a una empresa a causa de que se logra promover la capacidad de innovar y crear, dando permiso así al mejor desarrollo de las competencias.

Esta investigación aporta refiriendo conceptualización de las variables, las cuales nos orientan de una manera correcta para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación.

Sánchez (2018) en su tesis: "Aprendizaje organizacional y cultura organizacional según el personal de enfermería del Hospital Hermilio Valdizán-Lima, 2017". Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para optar el grado académico de maestro en gestión de los servicios de la salud con objetivo general de determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y cultura organizacional según el personal de enfermería del hospital Hermilio Valdizán - Lima, 2017. La investigación es de tipo básico y descriptivo correlacional en la forma que describe la realidad problemática desarrollada con un diseño no experimental transversal conformada por una muestra de 139 cupos establecidos, obtenidos gracias a la fórmula aplicada, utilizando como instrumento a la encuesta. Presenta la siguiente conclusión:

Existe relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional puesto que cuenta con un coeficiente de correlación Rho Spearman 0,701 y un valor  $p=0,000$  teniendo estas una relación de magnitud fuerte.

Se reconoce que esta es una de las conclusiones más completas puesto que analiza las variables de manera completa generando así y dejando claro que existe una relación entre el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional en los colaboradores, esta investigación aporta en el aspecto de

que se deben considerar el aprendizaje como factor para un desarrollo y mejora de la cultura organizacional.

El desarrollo de esta investigación aduce que ya se realizaron investigaciones acerca de ambas variables que conjuntamente desarrolla esta investigación, conteniendo referencias que aportan a esta investigación.

Muñoz (2018) en su tesis: “Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac-2017”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú, para optar el grado académico de maestra en administración de la educación con el objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac-2017, la investigación es de nivel descriptivo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, aplicada a una población de 211 docentes y una muestra de 136 docentes. Concluyendo que:

Existe correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, con un valor p de 0.720 utilizando el estadístico Rho Spearman siendo esta una correlación positiva alta.

La investigación aporta logrando demostrar que la relación existente entre las variables es alta, precisando que mientras se desarrolle una correcta cultura organizacional, el aprendizaje de los docentes también será correcta.

Bardales (2018) en su tesis: “Competencia de gestión y aprendizaje organizacional en instituciones públicas”. Realizado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú; para optar el grado académico de maestro en administración con mención en gestión pública con objetivo general de determinar el grado y significancia de la relación existente entre la competencia liderazgo distribuido de la gestión y el aprendizaje organizacional en los educadores de las instituciones educativas “Pedro Coronado Arrascue” “Felipe Santiago Salaverry”, “Nuestra Señora de Guadalupe” de Lima durante el año 2017, esta investigación es de tipo correlacional desarrollada con un diseño

no experimental, transversal con una muestra aleatoria estratificada conformada por 128 profesores. Una de las conclusiones principales es:

Existe relación directa entre ambas variables presentadas puesto que se obtuvo Rho de Spearman=0,41 dando a entender que se debería promover las investigaciones sobre la relación entre estas variables para así mejorar el desarrollo de habilidades y competencias en este rubro.

La investigación atribuye sobre los resultados obtenido del análisis de las variables, los cuales permiten la evaluación individual de cada interrogante solucionada, nos ayuda proporcionándonos información de las dimensiones consideradas a profundidad.

Rumaldo (2014) en su tesis: “Gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria en la red N°13-UGEL N°5, El Agustino, 2014”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para obtener el grado académico de magister en administración de la educación con el objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, de tipo de investigación de enfoque cuantitativo desarrollando un diseño básico, no experimental y correlacional con una población conformada por 114 docentes siendo esta la cantidad encuestada. La investigación presentó la siguiente conclusión:

Existe relación hallando el Rho de Spearman con resultado de  $p = 0.476$ , esto significa que existe moderada correlación entre la gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizacional, frente al  $p < 0.05$ .

La investigación contribuye con que el aprendizaje organizacional aplicado en instituciones educativas públicas, ya que se relacionan con el contexto en el que se desarrollará esta investigación, orientando así a que factores se debe considerar en el desarrollo de cada variable.

Coaricona (2018) en su tesis: “Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaria general, Municipalidad de San Isidro, Lima, 2018”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para optar el grado académico de maestra en gestión pública con el objetivo general determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, de tipo de investigación básica de un nivel correlacional desarrollando un diseño no experimental correlacional puesto que se busca la causa que genera la variable independiente, con una muestra de 70 sujetos a los cuales se le aplicó el instrumento denominado cuestionario. Concluye que:

El papel gerencial influye de manera significativa en el aprendizaje organizacional de sus colaboradores a causa de la razón de verosimilitud, con  $p < 0.05$  que explica que el 24,9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

Se consideró la siguiente investigación ya que comparten el mismo rubro en los que se desarrollan las investigaciones, generando así, una idea más clara de cómo será el desglose de la presente investigación.

Zevallos (2017) en su tesis: “Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una Municipalidad de la provincia de Huancayo, 2017”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para optar el grado académico de maestro en gestión pública, con el objetivo general de determinar la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una Municipalidad de la provincia de Huancayo, 2017 de tipo de investigación básico con un nivel de investigación explicativo dado que responde las causas, desarrollando un diseño no experimental puesto que no se manipulan las variables y diseño correlacional, con una muestra de 105 trabajadores, este muestreo fue probabilístico estratificado, aplicando a los trabajadores los cuestionarios correspondientes. Cuenta con las siguientes conclusiones:

Que el estilo de gestión incide en el aprendizaje organizacional de la Municipalidad de Huancayo, debido que se obtuvo un nivel significancia  $p < 0.05$  corroborado por el área COR; los estilos de gestión influyen en la cultura de aprendizaje de la Municipalidad de Huancayo ya que cuenta con un  $p < 0.05$  y determina que es el 33% de la variable dependiente.

La investigación aporta con que en cierto porcentaje (10.5%) de los colaboradores de la municipalidad perciben que el aprendizaje organizacional es de nivel pésimo, dejando un claro ejemplo que no necesariamente es la aplicación del aprendizaje el cual no asegure que el personal este conforme.

Merma (2019) en su tesis: “Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas”. Realizado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú; para optar el grado académico de maestro en administración con mención en gestión pública, con el objetivo general de determinar el grado y significancia de la relación existente entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018, de tipo de investigación correlacional ya que se busca establecer la relación de asociación entre las mismas, desarrollando un diseño no experimental transversal, con una muestra conformada por 128 profesores. Se presenta la siguiente conclusión:

Las variables desarrolladas tienen una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ( $r = 0,32$ ) en cuanto a los profesores de las instituciones educativas.

En la presente investigación se precisó que el aprendizaje organizacional se asocia con el liderazgo distribuido en las instituciones, quiere decir que mientras se incrementa en una de las variables, ambas irán de acorde a la variación de cada una, afirmando cada vez la relación existente entre ambas variables, justificando así el desarrollo de la presente investigación.

Cuyo y López (2016) en su tesis presentada: “Características de la cultura organizacional en la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: un enfoque estratégico”. Realizado en la Universidad Nacional de San Agustín, Perú; para optar el título profesional de licenciado en administración con el objetivo general de determinar las distintas características, estructura y dificultades que presenta la cultura organizacional en la gestión municipal de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa, siendo de tipo de investigación descriptiva, desarrollada con una muestra no probabilística debido que los recursos son muy reducidos. Concluyendo que:

La municipalidad está conformada por un personal poco identificado con la organización, siendo relevante el trabajo individualista dejando de lado la motivación de trabajar en equipo.

La siguiente investigación deja un aporte sobre definiciones y comprensión de la cultura o en las organizaciones, intensificando así la adquisición de conocimientos previos al desarrollo de la investigación.

Valencia (2016) en su tesis: “Correlación entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la Municipalidad provincial de Huancayo-2016”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para obtener el grado académico de magíster en gestión pública con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la Municipalidad provincial de Huancayo-2016, de tipo de investigación básica, desarrollada con un diseño descriptivo correlacional, con una muestra conformada por 120 trabajadores de la Municipalidad provincial de Huancayo-2016. Presenta la siguiente conclusión:

Un nivel de significancia del 0,05% que existe una relación directa y significativa media de resultado de  $t=12,02$ , demostrando la relación entre las variables cultura y gestión municipal.



La presente investigación deja un aporte el cual indica que toda gestión aplicable en los municipios tiene relación con la cultura de la organización, esto quiere decir que mientras exista una buena cultura organizacional el desarrollo de la gestión tendrá una medición positiva.

Nuñez (2015) en su tesis: “Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la sede central de la Municipalidad provincial Mariscal Nieto Moquegua, año 2015”. Realizado en la Municipalidad nacional de Moquegua, Perú; para obtener el título profesional de licenciado en gestión pública y desarrollo social con el objetivo general de determinar la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad provincial Mariscal Nieto en el año 2015, de tipo de investigación aplicada y nivel correlacional, desarrollada con un diseño de tipo no experimental con una muestra conformada por 83 trabajadores administrativos. Concluyendo se determinó que la cultura organizacional de la Municipalidad cuenta con una relación directa ( $p = 0.000$ ) con el clima laboral.

Se interpreta que mientras se cuente con una buena cultura organizacional, el clima laboral será equivalente, afirmando que una de las variables no es causa de la otra.

La investigación aporta que el desarrollo de los colaboradores con un buen clima laboral parte del pilar que es la cultura organizacional, siendo esta el principal punto de partida de toda organización, es la formación.

Velásquez (2017) en su tesis: “Cultura organizacional y compromiso laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad provincial del Santa, 2017”. Realizado en la Universidad César Vallejo, Perú; para obtener el grado académico de maestro en gestión pública, con el objetivo general de determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad provincial del Santa, 2017. El diseño de la investigación es descriptivo correlacional, se desarrolla una muestra de 65 colaboradores. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación muy significativa entre las variables determinando que se obtiene un mejor compromiso laboral si la cultura organizacional mejora. También se identificó que el nivel de cultura organizacional en la municipalidad es regular, puesto que solo el 15% de los colaboradores cuentan con una buena cultura organizacional.

Esta investigación aporta que no siempre el nivel de cultura organizacional resultará elevado, induciendo así la necesidad de seguir investigando que otros factores pueden influir para el ascenso de esta variable en las municipalidades.

Rodríguez (2017) en su tesis: “La cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores del Centro Materno Infantil Laura Rodríguez, durante el 2015”. Desarrollado en la Universidad César Vallejo, para la obtención del grado académico de maestro en gestión de los servicios de la salud, con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la cultura de la organización y la satisfacción laboral en trabajadores del Centro Materno Infantil Laura Rodríguez, durante el 2015. El diseño de la investigación fue descriptivo correlacional desarrollada con una muestra de 70 colaboradores. En la investigación se concluyó que:

Existe correlación baja pero significativa, sin embargo, significativa entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral arrojando un Rho de Spearman de 0.449 con una significancia de 0.000, asimismo se infirió que no existe una correlación significativa entre la dimensión identidad y la satisfacción laboral entre los trabajadores, se cuenta con una Rho de Spearman de 0.118 y un nivel de significancia de 0.332 valor que excede el esperado de 0.05.

La investigación aporta que no en toda organización los colaboradores se sentirán identificados con esta, por diferentes razones, sean personales u organizacionales, este tipo de resultados impulsan a continuar con el desarrollo de nuevas investigaciones, sea para seguir afirmando o rechazando lo planteado.

Vilca (2018) en su tesis: “Cultura organizacional y nivel de productividad de los trabajadores en la empresa Seguroc S.A. año 2017”, desarrollado en la Universidad César Vallejo, para optar el grado académico de maestro en gestión de talento humano, con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores, se empleó el diseño de investigación no experimental, transversal, la investigación fue aplicada sobre una muestra de 100 trabajadores. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

La existencia de correlación entre la cultura organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores compuesto por un Rho de Spearman 0.801 y un nivel de significancia de 0.000, respecto a la dimensión compromiso y el nivel de productividad cuentan con una relación directa con un Rho de Spearman de 0.849 y una significancia de 0.000, así mismo existe relación entre el premio y reconocimiento con el nivel de productividad con Rho de Spearman 0.696 y un nivel de significancia de 0.000.

La investigación contribuye para el desarrollo de las dimensiones de la presente investigación, permitiéndonos contrastar los resultados y así contar con una comprensión más clara sobre los temas desarrollados, respecto a las dimensiones las cuales se asemejan a la investigación.

## **2.2. Bases teóricas científicas**

### **2.2.1. Bases teóricas de cultura empresarial**

#### **2.2.1.1 Definiciones de la cultura empresarial**

Pintado (2007) afirma:

Que se entiende como cultura corporativa al sistema de valores y creencias y hábitos compartidos dentro de la organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos, valores, normas y aspectos básicos que comparten los miembros de la organización. (p. 131).

Pintado (2007) determina que:

La cultura organizacional es la médula de la organización que está en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Es a través de la cultura organizacional que se iluminan y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. Las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de conocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión. (pp. 134-135).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definen que:

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas, citando a Edgar Schein, este definió a la cultura organizacional como: Un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de

adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 41).

La cultura organizacional es percibida por los colaboradores instituyendo así patrones de comportamiento frente a la organización. La cultura ya constituida es capaz de afrontar cambios internos y externos de la organización, consiguiente a esto es transferirlo a nuevos colaboradores para así acentuar la cultura así mismo, Jones (2008) especifica: “La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (p. 8). Si bien es cierto la cultura muchas veces controla las conductas de los colaboradores, influyendo en la forma en que ellos reaccionen ante una situación que se presenta directamente o en torno a su ambiente.

Sheen (2017) expone que:

La cultura corporativa u organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una organización. Sería el equivalente al credo organizacional que hace actuar a sus integrantes de una manera particular (...), enrumba la conducta de la organización en toda circunstancia y con todos sus grupos de interés. (p. 19).

También presenta que la cultura empresarial está en constante movimiento, se enseña, se transfiere, se hereda y varía a través de los seres humanos, es un proceso que compromete a los integrantes de la organización en general.

Toda organización cuenta con cultura organizacional, partiendo de las funciones que se realiza y en los colaboradores, gracias a la cultura se intensifica el compromiso de colaboradores con la organización, desarrollando así sus propios valores. La cultura corporativa comprende los valores,

costumbres compartidas de una organización, generando normas de comportamiento.

### **2.2.1.2 Proceso de formación de la cultura**

Sheen (2017) plantea las fases del proceso de formación de la cultura organizacional:

#### **El nacimiento**

**Afirmación del propósito de la organización:** Es la primera piedra que ponen los fundadores en la construcción de la cultura.

**Definición de los primeros pasos del negocio:** Los fundadores se plantean lo que harán para poner en marcha el negocio.

**Selección de los empleados:** Es un aspecto clave para el desarrollo de la cultura porque de la selección correcta de las personas dependerá si aquella se transmite, contagia positivamente y refuerza.

#### **La asimilación**

La asimilación se inicia, en primer lugar, cuando los colaboradores observan lo que acontece alrededor de ellos, cómo se conducen sus líderes, cómo es el trato con los empleados.

En segundo lugar (...), continúa mediante la creación de los artefactos culturales visibles, entre los que están el logotipo, los lemas, las credenciales de identificación, el uniforme, entre otros.

En tercer lugar, se produce también a través de los ritos que la empresa define (...). Es indispensable que cada vez que los empleados participen de los ritos, comprendan la razón que los fundamenta.

En cuarto lugar, la cultura toma cuerpo a través del llamado “storytelling” cuya importancia es la esfera del desarrollo organizacional ha comenzado a ser reconocido solo en los últimos años. Se refiere a la difusión de relatos sobre el nacimiento de la empresa.

Conforme el proceso de asimilación avanza, el credo corporativo se va insertando en la mente de las personas a través de la práctica diaria. (pp. 32-33).

### **La comunicación**

Es el vehículo que hace que los elementos de la cultura puedan manifestarse, compartirse y resonar en todos los niveles. Al mismo tiempo, inyecta confianza en los empleados, de modo que estos puedan llegar a ser portavoces naturales de la cultura hacia afuera (...).

La comunicación adecuadamente gestionada irriga la cultura porque permite que los colaboradores, desde el nivel más alto al nivel más bajo estén al día con las conductas y resultados que se espera de ello. (pp. 34-35).

El nacimiento de la cultura organizacional parte de los fundadores de la organización planteando la misión, los inicios y la captación de empleados que logren transmitir y reforzar la cultura de la organización. La asimilación tiene origen cuando los colaboradores contemplan sus macroambiente, siguiendo con los artefactos visibles, los ritos de la organización buscando que los colaboradores discernan la finalidad de estos, y por último el desarrollo organizacional por medio de relatos sobre los orígenes de la organización, consiguiendo así que la cultura empiece a incluirse en la mente de los colaboradores. La comunicación es un patrón que conduce el medio por el cual la cultura pueda darse a notar, siendo compartida en todo nivel, insertando confianza y logrando que estos difundan la cultura al macroambiente.

## **Rol de la comunicación en la cultura empresarial**

Ayudar a cultivar la cultura (en los inicios de la organización).

Facilitar la socialización de la cultura.

Desarrollar y difundir el storytelling.

Crear mecanismos para facilitar el feedback.

Ayudar a crear un clima laboral motivador.

## **El rol de los líderes**

Son el referente de conducta en el trabajo y dan el sentido de dirección que los miembros de una organización necesitan para estar cohesionados y avanzar. Vienen a ser los primeros héroes en una empresa y es a ellos a quienes todos miran (p. 40).

El rol de la comunicación en la cultura cuenta con un grado de importancia elevado puesto que cumple funciones específicas de ayudar, facilitar, desarrollar la cultura en una organización, logrando así crear un clima laboral que motive a los colaboradores.

Los líderes tienen un papel importante en una organización, son la referencia de comportamiento y guía para los colaboradores y su desarrollo en la organización.

### **2.2.1.3 Características de la cultura empresarial**

La cultura cuenta con características muy relevantes, a continuación, Luthans (2008) define alguna de las más aceptadas:



**Regularidad de los comportamientos observados:** Sucede cuando los colaboradores interactúan entre ellos, utilizando lenguajes y rituales comunes relacionados con el correcto comportamiento.

**Normas:** Se presentan normas de comportamiento, incorporando algunas como el tiempo de trabajo, el cual debe ser proporcional en cantidades.

**Valores dominantes:** La organización cuenta con valores que anhelan que los colaboradores capten y difundan.

**Filosofía:** Existen regímenes que determinan las creencias de las organizaciones y como estas deben de asistir a sus colaboradores.

**Reglas:** Existen instrucciones que decretan el buen comportamiento de los colaboradores en la organización, respecto a los nuevos colaboradores tienen la obligación de aprender el funcionamiento de la organización para así facilitar su adaptación al grupo.

**Ambiente organizacional:** Es la sensación general que se transfiere, la forma en que interactúa y como se conducen los colaboradores de la organización y otros que no pertenecen a la organización.

La cultura organizacional cuenta con características las cuales todas son relevantes como los valores, la captación y propagación de estas; las reglas que son muy importantes en toda organización gracias a estas se obtienen resultados efectivos, el ambiente organizacional, se refiere tanto a clima laboral como a lo material, que son lo mobiliarios, y por último se tiene los comportamientos, si bien es cierto cada colaborador cuenta con costumbres, lenguaje y creencias diferentes, en las organizaciones deben ser regulados puesto que se da la interrelación de muchas culturas dentro de ellas.

#### 2.2.1.4 Funciones de la cultura

Pérez (2007) plantea cinco funciones básicas que permiten que la cultura funcione en las organizaciones:

Ofrecer a los miembros de la organización un sentido de unidad de la misma.

Compartir normas, valores y otras formas de pensar proporciona un sentido de unidad.

Suscita sentimientos de compromiso colectivo entre quienes comparten normas y valores.

Al proporcionar un sentido de unidad y un compromiso entre sus miembros, promueve la cohesión de la organización.

La cohesión, a su vez, promueve la estabilidad de la organización.

Fomenta la comprensión del funcionamiento de la organización por parte de sus miembros (...) (p. 245).

Las funciones que cumple la cultura dentro de una organización son relevantes, el simple hecho de compartir los valores y la forma de pensar hace que los colaboradores se diversifiquen y aprendan uno de los otros. Se transfiere el compromiso grupal con la organización, promoviendo la estabilidad e inculcando el entendimiento funcional de la organización.

#### 2.2.1.5 Dimensiones culturales de Hofstede

Sheen (2017) expone las siguientes dimensiones:

**Distancia de poder:** Es el grado de desigualdad de poder que existe entre la persona más influyente o con más poder y la de menor influencia. En los países donde hay mayor distancia de poder, el

concepto de estatus social es muy marcado. En los países con baja distancia de poder, se esperan beneficios iguales para todos, sin importar el estatus de las personas en la sociedad o en una organización.

**Aversión a la incertidumbre:** Es el nivel de temor o rechazo que sienten las personas ante los riesgos o lo desconocido, por ejemplo, un cambio. En las culturas con alta aversión, las personas prefieren quedarse en el lugar donde están y evitan lo desconocido. Se crean normas o costumbres para hacer valer las conductas de siempre e imponerlas en caso de que alguien desee cambiar algún aspecto organizacional. En las culturas con baja aversión, se alientan los cambios, las nuevas ideas y los retos. Las personas contribuyen con el grupo a adaptarse a nuevas situaciones.

**Individualismo versus colectivismo:** Es el grado en el cual las personas deciden y actúan cuando están frente a un grupo. El individualismo se refleja en la autonomía de la gente al tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales. El colectivismo es la situación opuesta: las personas esperan que decide el grupo y actúan en consonancia con esa decisión.

**Masculinidad versus feminidad:** Son los roles de las personas de acuerdo a cómo se ha tipificado lo masculino y lo femenino en la sociedad. Los valores fuertes están asociados a lo masculino (interés a las ganancias, deseos, actitudes, entre otros). Los valores suaves se vinculan con lo femenino (preocupación por la calidad de vida, cooperación con los demás, actitud, etc.).

**Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo:** Es la visión que las personas adoptan al tomar decisiones sobre su futuro. En una sociedad con mirada cortoplacista, la preocupación de las personas se basa en atender las necesidades y las obligaciones del presente (...). Bajo un pensamiento a largo plazo, el futuro tiene más peso que el presente. La gente piensa en las implicancias de sus decisiones actuales

para su futuro y analiza situaciones antes de tomar una decisión (...). (pp. 21-23).

Hofstede considera que la cultura organizacional de basa en 5 dimensiones, las cuales las define a través de una contrastación. Menciona que el poder se presenta tanto en organizaciones de estatus altos o bajos, la aversión a la incertidumbre es el nivel de rechazo que las personas tienden a sentir en cuanto a asumir un riesgo o tomar una decisión que genere algún cambio, teniendo en cuenta que pueden ser decisiones grupales o individuales, considerando el rol de la personas sea femenino o masculino, cuentan con cualidades que destacan, y finalmente determina el tiempo para la toma de decisiones sea en un corto o largo plazo.

#### **2.2.1.6 Dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden (1993)**

Trompenaars y Hampden (1993) citados por Sheen (2017) identificaron siete dimensiones que se desprenden del tipo de relaciones entre las personas del concepto que las personas tienen acerca del tiempo y la forma en que se relacionan con su entorno.

**Universalismo versus particularismo:** Es el grado en que las normas y reglas tienen validez para las personas y son respetadas por ellas. En las culturas donde prima el universalismo, las leyes y las normas aplican a todos por igual y están por encima de las circunstancias o el estatus individual. En las culturas particularistas, las normas se aplican dependiendo de la circunstancia. La gente asume que son las situaciones particulares las que determinan si acatan o no (...).

**Individualismo versus colectivismo:** (...) Alude al peso del grupo cuando se trata de tomar una decisión (...).

**Neutralidad versus afectividad:** En las culturas neutrales, la razón se impone, las emociones se controlan, las personas no son muy

expresivas (...). En las culturas afectivas, las emociones se expresan sin temor y pesan en el resultado de las relaciones interpersonales (...).

**Relaciones específicas versus relaciones difusas:** Es el grado en el cual involucramos a las personas que nos rodean en nuestros espacios profesionales o de trabajo. En las culturas donde priman las relaciones específicas, la gente hace una separación clara entre el espacio personal y el de trabajo o negocios. En las culturas caracterizadas por las relaciones difusas, la línea divisoria entre lo privado y lo público no es muy clara.

**Realización por medios personales versus realización adquirida:** Tiene que ver con la manera en que las personas alcanzan una posición en su entorno a lo largo de su vida. En ciertas culturas, la forma de salir adelante es por más ritos propios. En otras culturas, la principal vía para avanzar es mediante lo que uno ha heredado de la familia (...). Para estas personas, lo que han adquirido gracias a la familia pesa más que el esfuerzo personal.

**Control de la vida:** Es la influencia o poder que las personas sienten tener sobre su entorno y futuro. En sociedades donde el control de la vida de la parte interna, las personas sienten que ellas han de moldear su destino y planificación para ello. Se preocupan por construir su propio camino. En sociedades donde el control de la vida de la parte externa, las personas conceden más peso a la suerte que a la determinación por construir su propio futuro.

**Orientación del tiempo (secuencial versus sincrónico):** Esta dimensión habla de la manera en que las personas manejan el tiempo. Las personas con orientación secuencial, valoran mucho el tiempo y la puntualidad (...). Aquellas con orientación sincrónica piensan que el tiempo es relativo y flexible. Suelen comprometerse con varias tareas a la vez (...), su raciocinio es que los otros con quienes se hayan comprometido para otras tareas pueden esperar. (pp. 23-26).

Trompenaars define a la cultura empresarial con 7 dimensiones, cada uno hace mención a las reglas a nivel universal y particular, las diferencias entre la aplicación de ambas; el nivel individual y colectivo para la toma de decisiones que permitirá el desarrollo de actividades consiguientes; la neutralidad y la afectividad respecto a emociones impuestas y expresadas respectivamente; las relaciones específicas y difusas hace hincapié al involucramiento del entorno laboral con aspectos personales y grupales; la realización por medios personales y adquiridos refiere a que los colaboradores cumplan sus objetivos y metas dentro de la organización, estos son generalmente por mérito propio; en el control de la vida los colaboradores son los únicos encargados de orientar su desarrollo tanto personal como laboral, orientándose en el tiempo, fijando plazos para su desarrollo dentro de la organización.

### **2.2.1.7 Elementos de la cultura empresarial**

#### **Los niveles culturales empresariales**

Schein (1984) citado por Sheen (2017) presenta los niveles culturales:

En el primer nivel, el externo, están los llamados artefactos. Son los elementos visibles, pero no siempre descifrables. Por ejemplo, la infraestructura de la institución, la disposición de los espacios de trabajo, los signos visuales, el código de vestir, los patrones de conducta visibles o audibles, las normas escritas y otros documentos.

En el segundo nivel, el intermedio, están los valores declarados que la organización conscientemente abraza y comunica. Ayudan a entender, hasta cierto punto, la conducta de los empleados y la razón de ser de los elementos del nivel externo.

En el tercer nivel, el profundo, están las creencias básicas, aquello que permite entender por qué los miembros de una organización piensan y se comportan de una determinada manera. (p. 28).



Figura 1. Niveles culturales. Fuente: Schein, 1984

Los niveles culturales se dividen en 3 grupos, iniciando por los artefactos el cual indica que son los elementos que se pueden visualizar, materiales tangibles; en el segundo nivel se encuentran los valores que ayudan a comprender el porqué de los elementos externos a la organización, y por último en el tercer nivel se ubican las doctrinas que permite comprender el comportamiento de los colaboradores en su organización.

### **Hofstede y el modelo de la cebolla**

Hofstede (2010) citado por Sheen (2017) usa la metáfora de una cebolla para explicar la interconexión y la adherencia entre los cuatro elementos que él encuentra en el tejido cultural de toda organización.

**En la capa externa o superficial están los símbolos:** Palabras, gestos, gráficos, estilos en el vestir, signos de status (...) y cualquier objeto físico u observable que identifica a los integrantes de una organización.

**En la segunda capa están los denominados héroes:** Aquellas personas que independientemente de su cargo jerárquico, son valorados como referentes de buenos comportamientos y valores dignos de emular.

**La tercera capa se ubican los ritos:** Actividades propias que se realizan periódicamente (dentro o fuera de las horas de trabajo), son transversales a toda la organización y tienen un significado especial para los colaboradores.

La cuarta capa, el corazón de la cebolla, está constituida por los valores que pertenecen al software invisible de nuestra mente. Son los valores que se perciben en el día a día organizacional. (pp. 28-29).

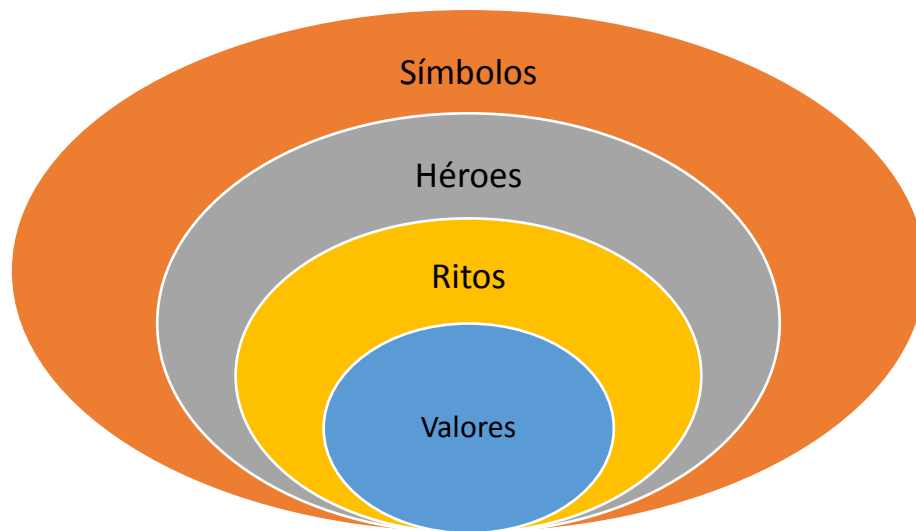


Figura 2. Modelo de la cebolla. Fuente: Hofstede, 2010

Las capas de la cultura organizacional comprenden a los símbolos los cuales son las representaciones de las organizacionales, los héroes son considerados los líderes, y ejemplos a seguir de la organización, los ritos dependen mucho de la percepción de los colaboradores, estos siempre tienen como objetivo ser comprendidos por los colaboradores y para finalizar los valores, percibidos en la organización, no se definen por tiempo, causa ni circunstancia, estos son inherentes de los colaboradores.

### 2.2.1.8 Tipos de cultura empresarial

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) a continuación dividen la cultura empresarial en cuatro tipos:



**Cultura burocrática:** Es la organización en la que se da importancia a las reglas, políticas, procedimientos y a la toma de decisiones.

**Cultura clan:** Se identifican en las organizaciones que nacen de la familia, desean continuar con la tradición, costumbres, manejándolo en equipo, a causa de lo mencionado la organización festeja de manera conjunta el éxito de todos.

**Cultura empresarial:** Se enfocan generalmente en la creatividad, la innovación, y están en constante búsqueda de oportunidades para la mejora de la organización.

**Cultura mercado:** Visionada en los resultados como las ventas, el crecimiento en la participación de mercado, la estabilidad y la rentabilidad financiera son los motores de este tipo de cultura.

### **2.2.1.9 Dimensiones**

#### **Identidad**

Uribe y Schumacher (2005) define que identidad: “Significa lo mismo que “singularidad”. Así aquello que alguien (...) hace cuando busca identidad no es otra cosa que valerse de ciertas notas duraderas (...) para reconocerse en principio frente a los demás” (p. 206).

#### **Calidad**

Alcalde (2009) sostiene que: “Es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas” (p. 2).

#### **Reconocimientos**

Lechuga (1998) define que: “El reconocimiento es una poderosa remuneración espiritual que fortalece la autoestima de los colaboradores,

dicen que tocar el alma de un colaborador es caminar por tierra sagrada” (p. 97).

## **Compromiso**

Araujo y Brunet (2012) sostiene que: “El compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios” (p. 145).

Las dimensiones mencionadas contribuyen a la medición de la cultura en los colaboradores de una organización, la identidad es como el personal se identifica con la organización, se por costumbres, misión, visión o los símbolos, la calidad se enfoca en las normas, el ambiente junto al lenguaje de la organización y el compromiso de desarrollar las labores de manera proactiva y fijándose en los objetivos organizacionales.

## **2.2.2 Bases teóricas de aprendizaje organizacional**

### **2.2.2.1 Definiciones de aprendizaje organizacional**

Bob Guns (1996) citado por Soto, Sauquet, Gore, Vogel, Cárdenas y Soler (2006), propone una definición interesante: “Adquirir y aplicar conocimientos, habilidades, valores, creencias y actitudes que fortalezcan el mantenimiento, crecimiento y desarrollo de la organización” (p. 191).

El énfasis está en la aplicación mas no se hace referencia al origen y proceso de adquirir dichas competencias. Es de esperarse que el aprendizaje se verifique cada vez que el interesado detecte una fuente de información relevante ya sea en procesos formales como la capacitación, educación o desarrollo o en procesos informales, fuente importante del aprendizaje en las organizaciones.

Así mismo se recomienda que: “El aprendizaje es activo, requiere del compromiso, la motivación y la participación de las personas implicadas en él” (Gore, 2007, p. 92).

Chiavenato (2009) define el aprendizaje organizacional: “Es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización, permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento (...)” (p. 162).

Pérez (2007) denomina aprendizaje organizativo:

Proceso mediante cual las entidades adquieren y crean conocimiento, a través de las personas que las integran, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. (p. 256).

Arbaiza (2010) determina que: “El aprendizaje organizacional, es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva, en otras palabras, cambios en la forma de actuar de las personas” (p. 406).

El aprendizaje organizacional es una sucesión por lo cual los colaboradores adquieren conocimientos para así ir incrementando sus capacidades cognitivas y posterior a ello obtener los resultados esperados.

#### **2.2.2.2 Niveles de aprendizaje organizacional**

Según Jones (2008) los gerentes deben promocionarlo en 4 niveles:

**Nivel individual:** En este nivel los gerentes tienen que hacer todo lo que puedan para facilitar el aprendizaje de nuevas habilidades y valores para que los individuos puedan aumentar sus propias habilidades y capacidades personales y de ese modo ayudar a construir las competencias esenciales de la organización.

**Nivel grupal:** Como explica en este nivel: “Los gerentes tienen que animar el aprendizaje al promover el uso de varios tipos de grupos (...). Los grupos permiten la creación de sinergismo”.

**Nivel organización:** En este nivel los gerentes pueden promover el aprendizaje con la forma en la que crean la estructura y la cultura de una organización. La estructura de una organización puede diseñarse para facilitar la comunicación intergrupala y la solución de problemas y esto afecta el enfoque de los integrantes del equipo.

**Nivel interorganizacional:** El aprendizaje interorganizacional es importante porque las organizaciones pueden mejorar su eficacia copiando e imitando las competencias esenciales de otras. (pp. 341-343).

Los niveles de aprendizaje presentados reflejan la importancia del proceso de aprendizaje puesto que no es suficiente ubicar a los colaboradores en cada nivel, sino que se debe cumplir este procedimiento a escala para lograr que una organización obtenga su desarrollo organizacional.

### **2.2.2.3 Tipos de aprendizaje en una organización**

Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez (2007) plantean tres tipos de aprendizaje organizativo que se dan en paralelo:

**Aprendizaje individual:** Los trabajadores ganan experiencia mediante la realización de sus trabajos y usan estas experiencias para mejorar los procesos de trabajo.

**Aprendizaje a través de la comunicación:** Este aprendizaje inicia de manera individual, pero con la particularidad de que las experiencias individuales son compartidas entre los compañeros de trabajo (...). Este tipo de aprendizaje es más eficiente ya que el proceso de comunicación

fuerza a que la lección aprendida sea expresada lo que mejora la comprensión.

**Aprendizaje a través de un repositorio de conocimientos:** Se centra en almacenar las lecciones aprendidas en algún repositorio de información de modo que pueda ser recuperado y usado cuando se necesite (p. 347-350).

Los tres tipos de aprendizaje se complementan y se desarrollan de manera paralela, muchas veces interactúan entre ellas, cabe mencionar que el aprendizaje individual es primordial para ejercer los otros dos tipos de aprendizaje, demostrando así que no son independientes.

#### **2.2.2.4 El proceso de aprendizaje organizacional**

Gore (2007) define al aprendizaje organizacional como: “El ciclo completo de decisión organizacional”. El ciclo puede ser descrito de la siguiente manera:

**Los conocimientos y preferencias de los individuos afectan su conducta:** A pesar del supuesto de que las acciones son consecuencias de las creencias, cualquier estructura tiene la capacidad de debilitar la conexión entre ambas.

**La conducta de los individuos afecta las decisiones organizacionales:** Las decisiones organizacionales son consecuencia directa de la suma de las decisiones individuales y que estas decisiones se toman en contexto organizativos estables que permiten predicciones irrestrictas.

**Las decisiones organizacionales afectan las respuestas del contexto:** El resultado de todo esto es que la misma acción encontraría diferentes respuestas en diferentes momentos y que muy diferentes decisiones organizacionales encontrarían respuestas similares.

**La respuesta del contexto afecta el conocimiento y las preferencias individuales:** Las teorías clásicas hablan de individuos perfectamente informados que toman decisiones totalmente racionales (sin aprendizaje ni error) o de individuos racionales que cambian sus creencias a partir de la experiencia (p. 60).

Arbaiza (2010) especifica que el proceso del aprendizaje organizacional se reduce en el siguiente:

**Reconocimiento y desaprendizaje:** La organización enfrenta el cambio mediante la apreciación de la realidad, posteriormente la compara con su realidad y así identificar la brecha que existe entre ambas.

**Formulación de una propuesta:** Se propone una acción para afrontar la realidad actual, se requiere que la organización utilice técnicas de creatividad, utilizando el aprendizaje generativo.

**Ensayo de la propuesta planteada:** Se aplica el proceso en el cual se prueba y analiza la propuesta, el aprendizaje incrementa su intensidad.

El proceso de aprendizaje correcto da a entender que los colaboradores deben comprender como sus valores, creencias influyen en sus acciones organizacionales, puesto que todos tienen repercusión en cada fase del ciclo.

#### **2.2.2.5 Teoría de la acción de Arguiris y Schon**

Arguiris y Schon (1978) citado por Arbaiza (2010) plantean la objetividad de tres tipos de aprendizaje organizacional.

**Aprendizaje por circuito simple:** Ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas.

**Aprendizaje de circuito doble:** Ocurre cuando la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimiento, políticas y objetivos existentes.

**Aprendizaje secundario:** Ocurre cuando las organizaciones aprenden a realizar ambos tipos de aprendizajes (p. 420).

Para que estos fenómenos ocurran las organizaciones deben tener conocimiento de estos, los cuales pueden ser modificados y así originar un cambio organizacional incrementando su efectividad.

#### **2.2.2.6 Características de una empresa orientada al aprendizaje**

Cummings y Worley (2007) explica las características mediante cinco categorías interconexas:

**Estructura:** Las estructuras se concentran en el trabajo en equipo, sólidas relaciones laterales (...). Favorecen compartir la información, participar en las decisiones, pensar a partir de sistemas y el facultamiento.

**Sistemas de información:** El aprendizaje organizacional requiere recabar información y procesarlas (...), permiten administrar el conocimiento para conseguir ventaja competitiva.

**Método de recursos humanos:** Aspectos como evaluación, premios y capacitación se diseñan para tener en cuenta el desempeño y la obtención de conocimiento.

**Cultura organizacional:** Estimulan la adquisición, procesamiento y compartimiento de información.

**Liderazgo:** El aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento se fundan principalmente en contar con buenos líderes (p. 500).

Toda organización que se orienta a aprender tiende a compartir conocimientos estructurales, enfocados en el trabajo en equipo, los sistemas de información que sirve de ventaja competitiva ante otras organizaciones, el recurso humano es el factor principal aquí se evalúa el desempeño y se reconoce a los colaboradores en cuanto a su desarrollo dentro de la organización, la cultura organizacional es inherente de cada colaborador permite adquirir, reformular y difusión de conocimientos, y el buen liderazgo que se pueda percibir en una organización.

### **Organizaciones que aprenden**

Senge (1990) citado por Arbaiza (2010) plantea cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje:

**Dominio de personal:** Es una disciplina de aspiraciones, consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y en base a eso nos podemos identificar con la visión de la organización.

**Modelos mentales:** Disciplina de reflexión y cuestionamiento, consiste en que nuestras formas de pensar a veces restringen nuestra visión y la forma en que actuamos.

**Visión compartida:** Disciplina colectiva para establecer objetivos comunes, consiste en que cada miembro de las organizaciones se sienta identificados y comprometidos con su equipo de trabajo.

**Aprendizaje en equipo:** Disciplina de interacción para aprender en grupo, consiste en crear y fortalecer a los equipos de trabajo centrándose en el diálogo, para generar mejores ideas.



**Pensamiento sistémico:** Disciplina de aprendizaje que busca la visión de la globalidad, en el cual los miembros de la organización deben tener una visión global y sus partes para poder implementar cambios (p. 421).

Toda organización que aprende es capaz de desarrollar habilidades y competencias generando capacidad para adaptarse a los cambios que consecutivamente se van presentando.

### 2.2.2.7 Mecanismos de aprendizaje organizacional

Lipshitz y Popper (2000) citado por Arbaiza (2010) basan su estudio en un enfoque estructural y cultural del aprendizaje organizacional. Existen cinco valores que son elementos esenciales de una auténtica cultura de aprendizaje:

**Transparencia:** Exposición de los pensamientos y acciones de uno a los demás para recibir feedback.

**Búsqueda:** Persistencia en una línea de búsqueda hasta lograr una comprensión satisfactoria.

**Integridad:** Dar y recibir feedback completo y preciso sin defenderse uno mismo ni a los otros.

**Orientación al tema:** Se enfoca en la importancia de la información sin importar posición de las fuentes que las brindan.

**Responsabilidad:** Asume la responsabilidad para el aprendizaje como para la aplicación de las lecciones que se han aprendido. (pp. 423-424).

Los mecanismos ayudan a la implementación del aprendizaje con ayuda de los valores, los cuales impulsan el aprendizaje compartido.

### **2.2.2.8 Dimensiones**

#### **Adaptación**

Mondy y Noe (2005) definen que: “La percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencial se adaptará a la cultura o sistema de valores de la empresa” (p. 182).

#### **Procesos y resultados**

Pérez Fernández (2009) determinan que es: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 49).

La adaptación organizacional es el grado de percepción que se tiene hacia un colaborador respecto a su adecuación tanto en la organización como a los procesos con los cuales interactúan en el desarrollo de labores.

## **23. Definición conceptual de la terminología empleada**

### **Error muestral**

El error muestral representa la desviación típica que puede hallarse en los resultados debido a un mal azar o falta de datos principales.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es el grado de veracidad que poseen determinados ítems. Dicha intensidad se puede medir a través de la aplicación del alfa de Cronbach que refleja la consistencia de la información mediante el promedio de mejora o afección al excluir un ítem.

## **Técnica**

Procedimientos específicos que nos permitirán realizar el desarrollo del proyecto en o investigación, mediante pruebas y obtención de datos indispensables.

## **Variable**

Las variables son descripciones del fenómeno a estudiar que adquieren valor para la investigación y ayudan a la aprobación de hipótesis para así establecer nuevas teorías.

## **Variable cuantitativa**

Variables estadísticas cuantificables que permiten medir el conjunto de observaciones obtenidas a partir de la muestra poblacional.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional ya que se busca encontrar la relación entre dos variables, en este caso entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en la Municipalidad de Villa El Salvador.

Salkind (1998) citado por Bernal (2010) determina que: “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variable” (p. 114).

Conforme a los instantes de recopilación de información, se determinó que la investigación es de tipo transversal y/o transeccional, puesto que se aplicaron los instrumentos una sola vez a cada colaborador de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Liu (2008) y Tucker (2004) citados por Hernández (2014) menciona que: “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154).

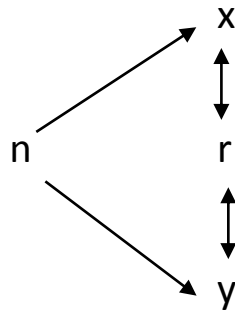
La investigación es de enfoque cuantitativo porque las variables son medibles, se realiza la aplicación de instrumentos para la recolección de datos numéricos, utilizando técnicas estadísticas obteniendo resultados exactos.

Gómez (2006) define que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística” (p. 59).

#### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental porque se estudian los fenómenos o sucesos que ocurren en el contexto natural sin someterlos a manipulación alguna para luego estudiarlos.

Hernández, et. Al. (2014) sustenta que el diseño de investigación no experimental: “Es la investigación que se realizar sin manipular deliberadamente variables” (p. 152).



Se considera:

$n$ : Muestra

$x$ : Cultura empresarial

$y$ : Aprendizaje organizacional

$r$ : Relación entre variables

### 3.2. Población y muestra

#### Población

La población para la investigación comprende a 627 colaboradores CAS detallada en el marco muestral de la Municipalidad de Villa El Salvador.

“La población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación” (Bisquerra, 2009, p. 143).

Hurtado (2010) define que el marco muestral:

Consiste en elaborar una lista con todos los integrantes de la población, asignarle un código a cada uno y luego seleccionar a los integrantes de la muestra mediante la tabla de números aleatorios. Se recomienda esta técnica en el caso de poblaciones homogéneas. (p. 274).

Tabla 1

*Población de colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador*

Gerencias	# de colaboradores CAS	%
Oficina de Secretaría General	5	0.80%
Procuraduría	3	0.48%
Oficina General de Administración	79	12.60%
Unidad de Administración Documentaria	7	1.12%
Imagen Institucional	6	0.96%
Oficina de Asesoría Jurídica	4	0.64%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	7	1.12%
Gerencia de Administración Tributaria	46	7.34%
Gerencia de Desarrollo Económico y Empresarial	13	2.07%
Gerencia de Desarrollo Urbano	5	0.80%
Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social	52	8.29%
Gerencia de servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental	326	51.99%
Gerencia de seguridad ciudadana y vial	60	9.57%
Agencia Municipal 1	3	0.48%
Agencia Municipal 2	4	0.64%
Agencia Municipal 3	3	0.48%
Agencia Municipal 4	4	0.64%
TOTAL	627	100%

**Muestra**

La muestra está constituida por 239 colaboradores de la Municipalidad de Villa El Salvador, siendo esta una muestra no probabilística la cual fue obtenida del marco muestral de la organización, todos los colaboradores que constituyen la población contaban con una posibilidad de formar parte de la muestra por consiguiente se obtuvo gracias a la aplicación de una técnica de muestreo por conveniencia.

Juez y Díez (1997) define que: “La muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población y representativos de la misma. Existen diversas formas de obtención de la muestra en función del análisis que se pretenda efectuar (aleatorio, por conglomerados, etc.)” (p. 95).

Bisquerra (2009) define que: “La muestra no probabilística son aquellos en la selección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad, sino que se ajusta a otros criterios relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 145).

Malhotra (2004) determina que: “El muestreo por conveniencia intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador. A menudo los encuestados se seleccionan porque están en el lugar correcto en el tiempo apropiado” (p. 321).

La muestra no probabilística permite seleccionar los integrantes de la muestra adaptándose a las circunstancias y situaciones que el investigador considere necesarias.

Para hallar la muestra se aplicó el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2} \cdot p \cdot q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2} \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Marco muestral	N	627
Error alfa	$\alpha$	0.05
Nivel de confianza	$1-\alpha$	0.95
Z de (1- $\alpha$ )	Z de (1- $\alpha$ )	1.96
Atributo / Prob.	p	0.50
Complemento de p	q	0.50
Precisión	d	0.050

$$n=238.456$$



### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Ha: Existe relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

#### **Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

H<sub>2</sub>: Existe relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

H<sub>3</sub>: Existe relación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

H<sub>4</sub>: Existe relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

#### **Definición conceptual de la cultura empresarial**

Pérez (2007) define que la cultura empresarial: “Es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de una organización manifestada en comportamientos y artefactos culturales propios de la misma (...) y que orientan al conjunto de los miembros de la organización” (p. 243).

## Definición operacional de la cultura empresarial

La variable cultura empresarial cuenta con 4 dimensiones: Identidad, calidad, reconocimientos y compromiso, cuentan con 11 indicadores los cuales ayudan a medir las dimensiones, teniendo en total 26 ítems que nos permiten evaluar la variable mencionada.

Tabla 2

*Operacionalización de cultura empresarial*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos valores
Identidad	Costumbres			Malo: [21-30]
	Visión y misión	Del 1 al 8		Regular: [30-34>
	Símbolos			Bueno: [34-38>
Calidad	Normas			Malo: [16-21]
	Ambiente organizacional	Del 9 al 14	1: Nunca	Regular: [21-24>
	Lenguaje Económicos		2: Casi nunca	Bueno: [24-28>
Reconocimientos	No económicos	Del 15 al 18	3: A veces	Malo: [7-12]
	Ética		4: Casi siempre	Regular: [12-15>
			5: Siempre	Bueno: [15-20>
Compromiso	Orientación a resultados	Del 19 al 26		Malo: [19-28]
	Dirección			Regular: [28-33>
				Bueno: [15-20>

## Definición conceptual del aprendizaje organizacional

Jones (2008) define al aprendizaje organizacional como: “Proceso mediante el cual los gerentes buscan mejorar la capacidad de los integrantes de la organización para entenderla y administrarla, así como a su ambiente, para que puedan tomar decisiones que aumenten continuamente la eficacia organizacional” (p. 340).

## Definición operacional del aprendizaje organizacional

La variable aprendizaje organizacional está conformada por 4 dimensiones: Dominio personal, visión compartida, adaptación y resultados, siendo estas desglosadas en 12 indicadores en total que refuerzan la medición de las dimensiones, teniendo en total 24 ítems permitiendo la evaluación de la variable.

Tabla 3

*Operacionalización del aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Dominio personal	Capacidades	Del 1 al 6		Malo: [23-28]
	Visión			Regular: [28-32>
Visión compartida	Conflicto estructural	Del 7 al 12	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre	Bueno: [32-39>
	Estrategias			Malo: [16-21]
	Comunicación			Regular: [21-24>
Adaptación	Valores compartidos	Del 13 al 18	5: Siempre	Bueno: [24-28>
	Cognitiva			Malo: [12-20]
Procesos y resultados	Compensaciones Ocupacional	Del 19 al 24		Regular: [20-24>
	Métodos			Bueno: [24-28>
	Procedimientos			Malo: [10-14]
	Implementación			Regular: [14-17>
				Bueno: [17-20>

### 3.5 Métodos y técnicas de investigación

#### Métodos de investigación

Se desarrolla el método hipotético deductivo las hipótesis de la investigación puesto que se partieron de los problemas, se propusieron hipótesis sometiéndolas a las pruebas correspondientes siendo aquí aceptadas o rechazadas.

Cerda (1991) citado por Hurtado y Toro (2007) definen que el método hipotético-deductivo es: “Un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y comprueba tales hipótesis, deduciendo de ellas, en conjunto con otros conocimientos que ya poseemos, conclusiones que confrontamos con los hechos” (p. 75).

## **Técnica**

En la investigación se emplearon tres técnicas de recolección de datos:

La primera técnica utilizada es la observación, en este método se plantean los problemas que se encuentran en la Municipalidad de Villa El Salvador.

Según Borda (2013) menciona que la observación:

Se caracteriza por la focalización de la atención de quien la realiza en una parte de la realidad que estudia, de manera intencional. Por medio de ella se efectúa la revisión, el reconocimiento de eventos o de teorías que se encuentran en nuestra realidad y pueden explicar o no eventos que suceden en ella. (p. 27).

La observación es el primer paso del método científico, esto nos permite conocer la realidad en un momento determinado, logrando así la identificación de los problemas existentes.

La segunda técnica utilizada es el cuestionario a causa de que se requiere de un instrumento validado para la recopilación de datos sobre los colaboradores de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Según Ibáñez (2015) define que:

El cuestionario es un instrumento, tal vez el más utilizado para la recopilación de información, mediante el formulario, es decir una serie de preguntas formulados por escrito respecto a una o más variables a

medir, que se aplica a un grupo de personas para obtener datos sobre el objeto de la investigación. (p. 191).

La tercera técnica utilizada es el análisis después de la recopilación de datos sobre los colaboradores de la Municipalidad de Villa El Salvador, dicha técnica fue utilizada ya que se requiere la interpretación y consiguiente las conclusiones de la presente investigación.

El análisis “Es la operación mental que separa los elementos de una unidad para conocer cada una de sus partes y establecer su relación” (Elizondo, 2002, p. 8).

### **3.6 Descripción de instrumentos utilizados**

Para la investigación se utilizó como instrumento el cuestionario a criterios de validez de contenido y confiabilidad, se aplicaron dos instrumentos uno para cada variable, cultura empresarial y aprendizaje organizacional puesto que ambas variables cuentan con diferentes maneras de medición.

Belmonte (2002) menciona que la confiabilidad es: “El grado de reproducibilidad de los resultados al aplicar el diseño en circunstancias iguales o lo más similares posibles” (p. 20).

Salkind (1999) define que:

La validez de contenido es el grado en que una prueba representa el universo de reactivos del cual se extrajo y es útil sobre todo para evaluar la utilidad de las pruebas de aprovechamiento o pruebas que muestren un área de conocimientos en particular. (p. 127).

## **Instrumento I: Cuestionario de Cultura Empresarial**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de Cultura Empresarial
Autor	: Valenzuela Ormeño Alondra Estefanía
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 15 min aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador

### **Descripción**

El presente instrumento sirve para la medición de cuatro dimensiones de la cultura organizacional las cuales son: identidad, calidad, reconocimientos y compromiso. El instrumento está conformado por 26 ítems, para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

### **Normas de aplicación**

La aplicación del instrumento es de manera individual, la persona encuestada cuenta con 5 probables respuestas para cada pregunta, asegurando que los resultados obtenidos serán reservados. Se considerará los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## **Normas de calificación**

En el momento de la evaluación de datos, se aplica la suma de las puntuaciones obtenidas parcialmente por cada dimensión, así mismo los valores totales de cada ítem, los cuales han sido valorados en el instrumento. Finalmente se ubica en la tabla de baremos que nos permitirá determinar la cultura empresarial y sus dimensiones.

## **Instrumento II: Cuestionario de Aprendizaje Organizacional**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de Aprendizaje Organizacional
Autor	: Valenzuela Ormeño Alondra Estefanía
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 15 min aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador

### **Descripción.**

El presente instrumento sirve para la medición de cuatro dimensiones de la cultura organizacional las cuales son: dominio del personal, visión compartida, adaptación y procesos y resultados. El instrumento está conformado por 24 ítems, para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

### **Normas de aplicación**

La aplicación del instrumento es de manera individual, la persona encuestada cuenta con 5 probables respuestas para cada pregunta, asegurando que los resultados obtenidos serán reservados. Se considerará los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

### **Normas de calificación**

En el momento de la evaluación de datos, se aplica la suma de las puntuaciones obtenidas parcialmente por cada dimensión, así mismo los valores totales de cada ítem, los cuales han sido valorados en el instrumento. Finalmente se ubica en la tabla de baremos que nos permitirá determinar el aprendizaje organizacional y sus dimensiones.

### **3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Se recolectan datos a la muestra de 239 colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, se realizó la revisión de las encuestas cerciorando los resultados obtenidos para un correcto proceso de información.

Se utilizó el programa SPSS 22 en el cual se insertaron los datos obtenidos los cuales fueron en base a 239 instrumentos conformado por 50 preguntas tabuladas, para iniciar se determinó la confiabilidad utilizando el estadístico Alfa de Cronbach.

Se insertó la base de datos de la muestra total respecto a los instrumentos aplicados tabulados de manera numérica.

Se desarrollaron los estadísticos descriptivos, mediante gráficos de barras y tablas que permitieron el desarrollo de las frecuencias de los datos.

Se prosiguió con el desarrollo de la prueba de normalidad para tener conocimiento de que estadístico se aplicará, si será uno paramétrico y no paramétrico.

Y para finalizar se realizaron el cálculo del Rho Spearman y el nivel de significancia para conocer la correlación y desarrollar la contrastación de hipótesis.



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

## 4.1. Validación del instrumento

### Validez del instrumento de cultura empresarial

La relevancia del instrumento se determinó mediante el criterio de jueces y maestros especialistas del tema, el cual incluye a expertos temáticos, metodológicos y estadísticos, los cuales definieron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 4

*Resultados de la validación del cuestionario de cultura empresarial*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

### Validez del instrumento de aprendizaje organizacional

La relevancia del instrumento se determinó mediante el criterio de jueces y maestros especialistas en el tema, los cuales incluye a los expertos, temáticos, metodólogos y estadístico, quienes definieron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de aprendizaje organizacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad

##### Fiabilidad del instrumento de cultura empresarial

Para definir la confiabilidad del instrumento de la variable cultura empresarial se utilizó la prueba estadística Alfa de Cronbach estimando que el cuestionario muestra una escala politómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de la variable cultura empresarial*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,798	26

Como se observa en la tabla 6, al emplear el estadístico Alfa de Cronbach generó un resultado de 0.798, superando el 0.75, el cual indica que el instrumento cuenta con una confiabilidad alta por encontrarse en el intervalo 0.61 a 0.80 consiguiendo así que el instrumento es aplicable en la presente investigación.

##### Fiabilidad del instrumento de aprendizaje organizacional

Se determinó la confiabilidad del instrumento de aprendizaje organizacional a través del uso de la prueba estadística Alfa de Cronbach considerando que el cuestionario establece una escala politómica.

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable aprendizaje organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	24

Se observa en la tabla 7 que al emplear el estadístico Alfa de Cronbach se obtuvo como resultado 0.894, valor que supera el 0.75, valor que nos indica que el instrumento cuenta con una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 infiriendo que el instrumento es aplicable en la investigación.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable cultura empresarial

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable cultura empresarial*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	45	18.8
Regular	149	62.3
Bueno	45	18.8
Total	239	100.0

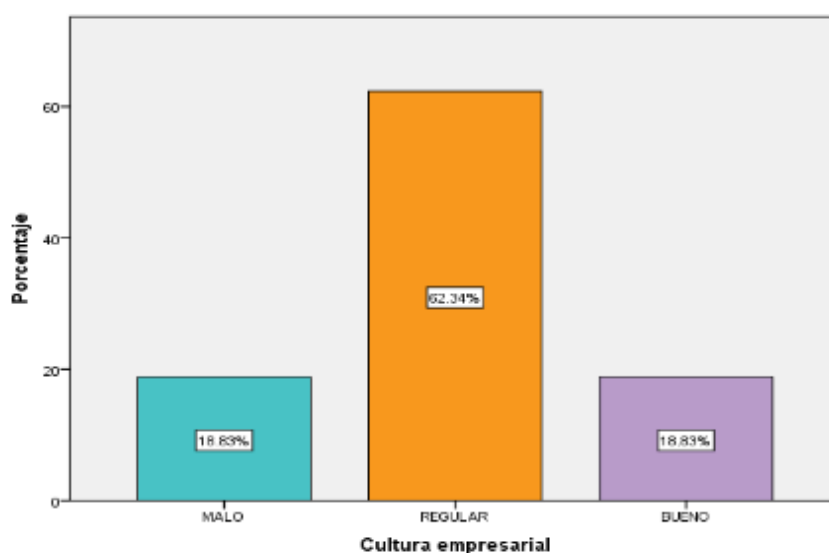


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable cultura empresarial.

#### Interpretación:

Se observa en la figura 3 que 194 colaboradores CAS encuestados siendo el 62.3% estima a la cultura empresarial como regular, 45 de los colaboradores CAS encuestados equivalente al 18.83% determinan a la cultura empresarial como malo y el 18.83% lo consideran bueno. Esto da evidencia que la cultura empresarial en la Municipalidad de Villa El Salvador es regular, obteniendo el mayor valor de los porcentajes. Los resultados obtenidos explican que la cultura empresarial en la municipalidad es regular por diferentes aspectos, según lo

observado por la falta de compromiso con la institución tanto es aspectos de desarrollo de funciones y la aplicación de valores éticos en la organización.

### Resultados descriptivos de la variable aprendizaje organizacional

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable aprendizaje organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	52	21.8
Regular	141	59.0
Bueno	46	19.2
Total	239	100.0

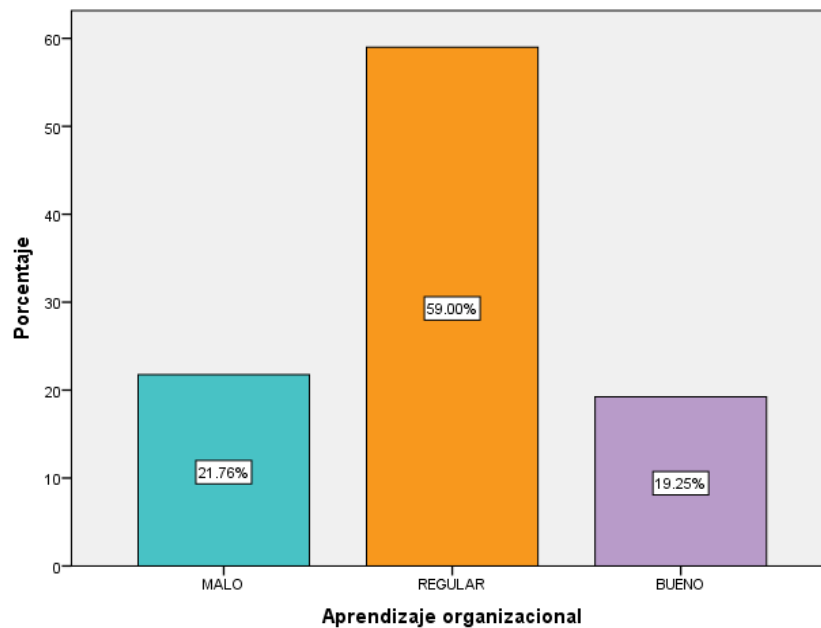


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable aprendizaje organizacional.

#### Interpretación:

Se observa en la figura 4 que 52 colaboradores CAS encuestados los cuales son el 21.76% del total, definen al aprendizaje organizacional como malo, a pesar de esto 141 colaboradores CAS encuestados que constituyen el 59.00% de la población estiman al aprendizaje organizacional como regular, y 46 colaboradores equivalentes al 19.25% lo consideran bueno. Se evidencia que los colaboradores no cuentan con una buena comunicación interna, tanto

horizontal como vertical, en muchos casos también se presenta a causa que los colaboradores no logran adaptarse al entorno laboral fácilmente.

#### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

##### Resultados descriptivos de las dimensiones de cultura empresarial

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la dimensión identidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	64	26.8
Regular	133	55.6
Bueno	42	17.6
Total	239	100.0

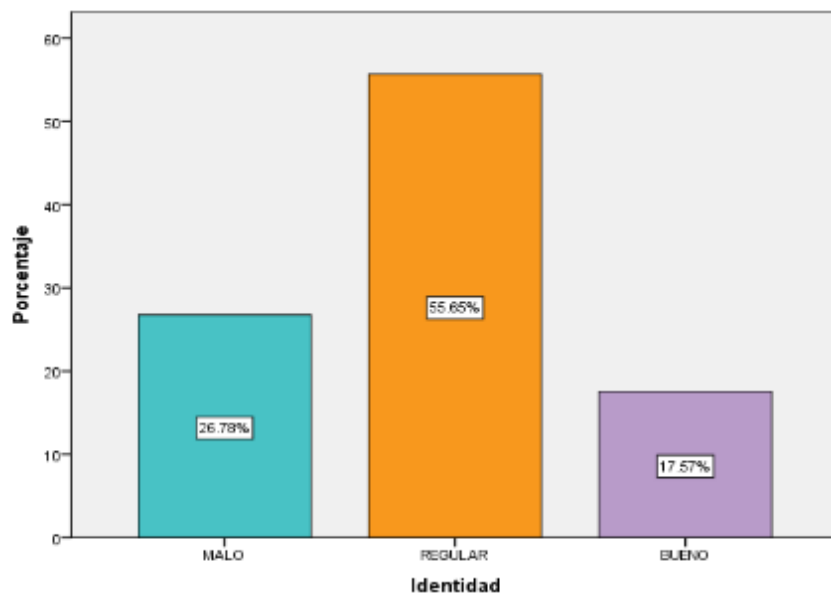


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión identidad.

##### Interpretación:

La figura 5 muestra que 64 colaboradores CAS encuestados los cuales son el 26.78% de la población total, especifican que la identidad como malo, por consecuente 133 colaboradores CAS encuestados que equivalen el 55.65% de la población determinan a la identidad como regular y 42 colaboradores la validan como bueno siendo este un 17.57%. Se evidencia que los colaboradores

consideran regular puesto que en muchos casos no se sienten identificados, sea por sus asistencias a eventos institucionales u otros aspectos como objetivos de la organización los cuales no reconocen o no están alineados a su cumplimiento.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión calidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	69	28.9
Regular	132	55.20
Bueno	38	15.90
Total	239	100.0

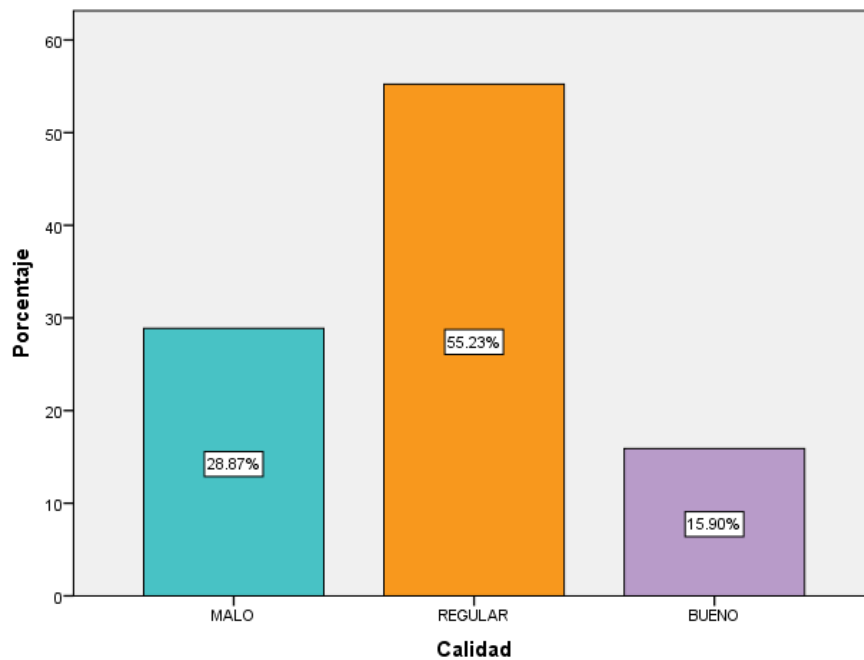


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión calidad.

**Interpretación:**

En la figura 6 se observa que 132 colaboradores CAS encuestados equivalentes al 55.23% del total, describen a la calidad como regular, añadiendo que 69 colaboradores CAS encuestados proporcionales al 28.87% de la población determinan a la calidad como malo y 38 colaboradores la perciben como buena siendo esta un 15.90% del total. Se evidencia de esta manera

porque a pesar de no contar con factores higiene adecuados, como la infraestructura, se cumplen las funciones y normas tanto internas como a nivel organizacional.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión reconocimientos*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	59	24.7
Regular	131	54.8
Malo	49	20.5
Total	239	100.0

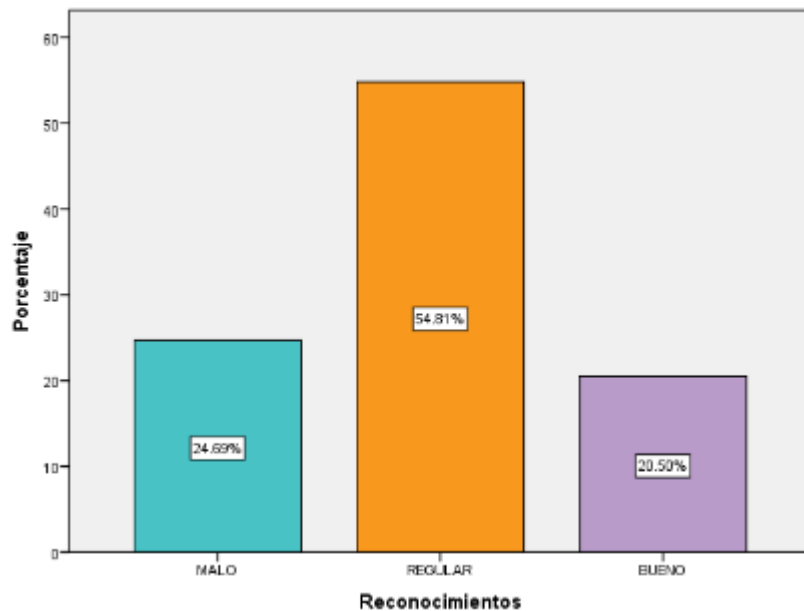


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión reconocimientos.

### Interpretación:

En la figura 7 se identifica que 131 colaboradores CAS encuestados correspondiente al 54.81% de la totalidad puntualizan a los reconocimientos como regular en la cultura empresarial, también se observa que 49 colaboradores CAS encuestados semejantes al 24.69% de la población, admiten que los reconocimientos son malos y el 20.50 % considera que los reconocimientos son buenos siendo conformado por 59 colaboradores. Se



evidencia que generalmente no se otorgan reconocimientos, ni físicos ni morales en algunos casos, a causa de que el personal está solo orientado al cumplimiento de funciones dejando de lado al bienestar laboral.

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión compromiso*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	59	24.7
Regular	150	62.8
Bueno	30	12.6
Total	239	100.0

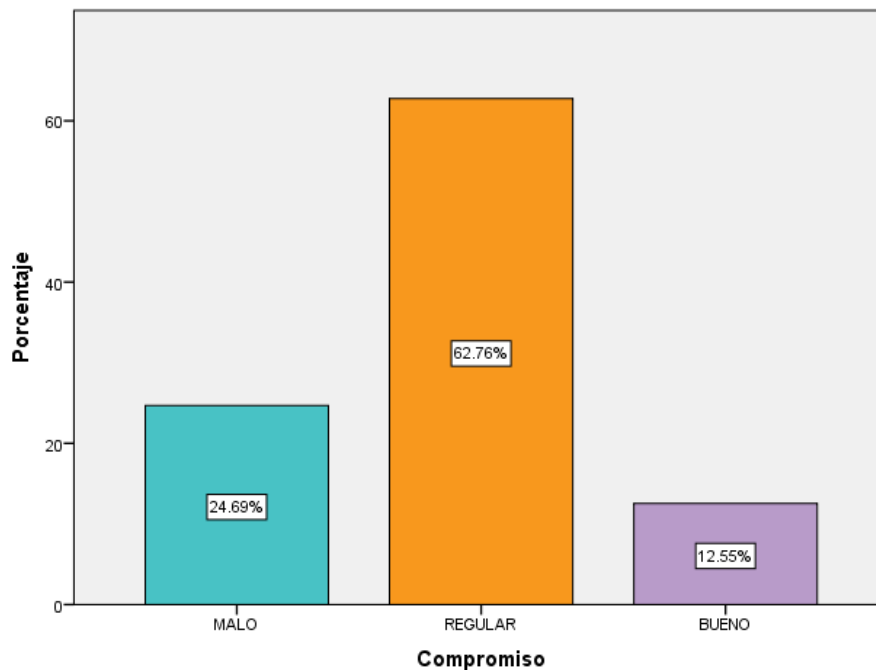


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión compromiso.

### Interpretación:

Se contempla que en la figura 8, 59 colaboradores CAS equivalentes al 24.69% de población, enfatizan al compromiso dentro de la organización como mala, se observa también que 150 colaboradores CAS encuestados semejantes al 62.76% de la población, reconocen que el compromiso es regular en cuanto a su centro de labores, 30 colaboradores comprenden que el compromiso es

bueno siendo un 12.55%. Se evidencia que los colaboradores no toman decisiones inmediatas, partiendo del desconocimiento de objetivos a largo plazo, y la poca aplicación de normas éticas.

## Resultados descriptivos de las dimensiones de aprendizaje organizacional

Tabla 14

*Análisis descriptivo de la dimensión dominio personal*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	54	22.6
Regular	142	59.4
Bueno	43	18.0
Total	239	100.0

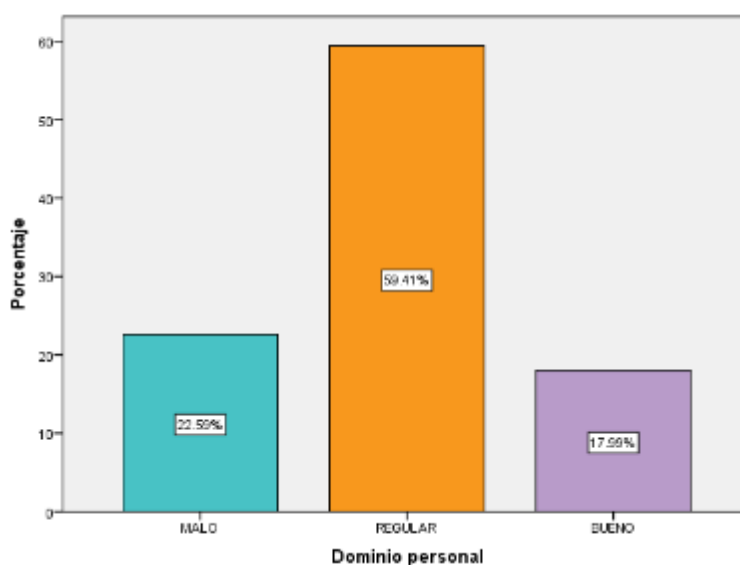


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión dominio personal.

### Interpretación:

Se observa que en la figura 9, existen 142 colaboradores CAS equivalentes al 22.59% del total, los cuales priorizan que el dominio personal es regular en la municipalidad, se infiere también que 59 colaboradores CAS encuestados los cuales representan al 22.59% de la población, identifican que el dominio personas es malo y 43 determinan que el dominio personal es malo

siendo un 17.99%, evidenciando que los colaboradores en oportunas ocasiones logran solucionar problemas fortuitos, dejando de lado sus creencias o principios que los limiten, pero en algunos casos también son paramétricos, limitándose a la mejora en cuanto a desarrollo de funciones.

Tabla 15

*Análisis descriptivo de la dimensión visión compartida*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	69	28.9
Regular	132	25.2
Bueno	38	15.9
Total	239	100.0

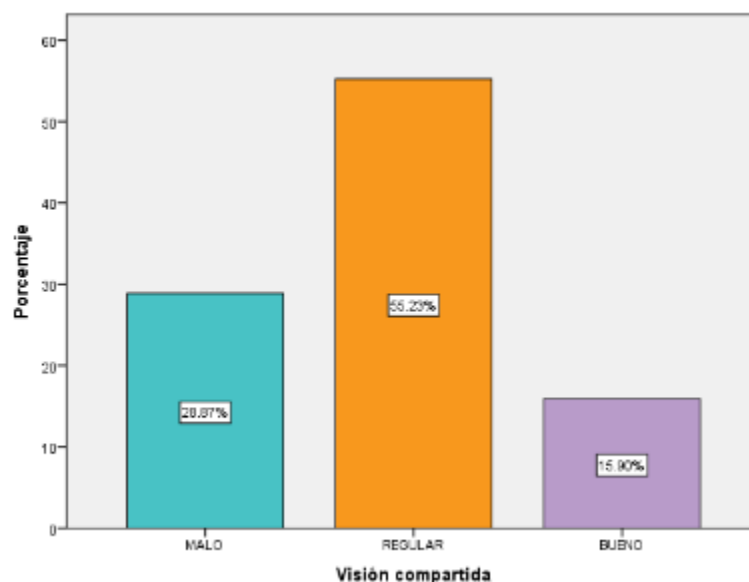


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión visión compartida.

### Interpretación:

En la figura 10 se especifica que 69 colaboradores CAS que conforman el 28.87% del total, definen que existe visión compartida mala, alternamente el 55.23% el cual cuenta con 132 colaboradores emiten que la visión compartida es regular en la municipalidad, incluyendo a 38 colaboradores que estiman que es buena siendo solo el 15.90% del total. Se evidencia que los colaboradores

sienten que las estrategias planteadas por la organización muchas veces no ayudan al desarrollo de las metas, en algunos casos omitiendo responsabilidad compartida entre los colaboradores, los cuales generalmente con asumidos de manera personal, contribuyendo a no trabajar en equipo.

Tabla 16

*Análisis descriptivo de la dimensión adaptación*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	72	30.1
Regular	127	53.1
Bueno	40	16.7
Total	239	100.0

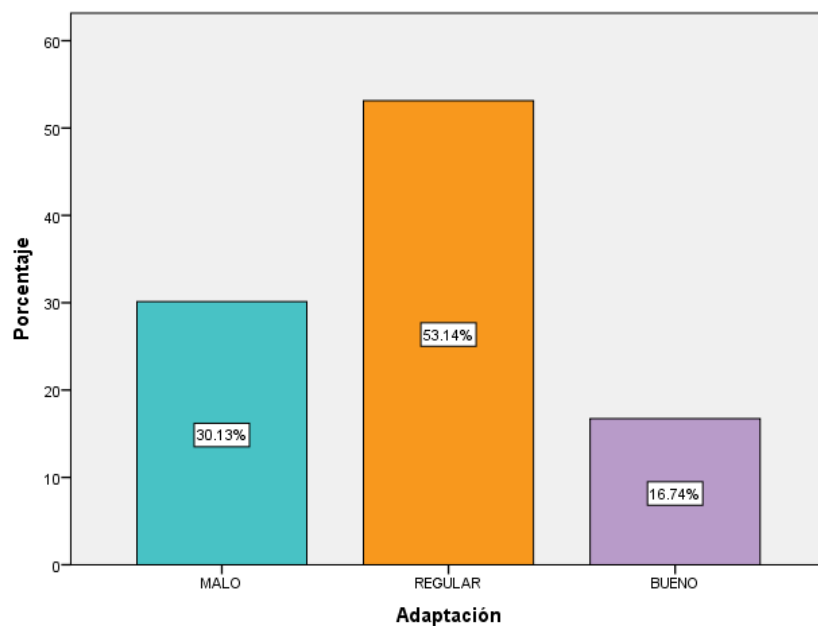


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión adaptación.

### Interpretación:

La figura 11 representa que el 53.14% conformado por 127 colaboradores CAS definen a la adaptación en la organización como regular, se considera también que el 30.13% equivalente a 72 colaboradores CAS precisan que la adaptación es mala y el 16.74% conformada por 40 colaboradores infieren

que la adaptación es buena referente a nuevos procesos, métodos o técnicas en la municipalidad. Se evidencia que los colaboradores logran adaptarse al entorno laboral de manera habitual, influyen factores como el compartir de conocimientos respecto a otros colaboradores, asimismo otra observación fueron las remuneraciones, las cuales son inestables respecto a fechas y montos mensualmente.

Tabla 17

*Análisis descriptivo de la dimensión procesos y resultados*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	81	33.9
Regular	119	49.8
Bueno	39	16.3
Total	239	100.0

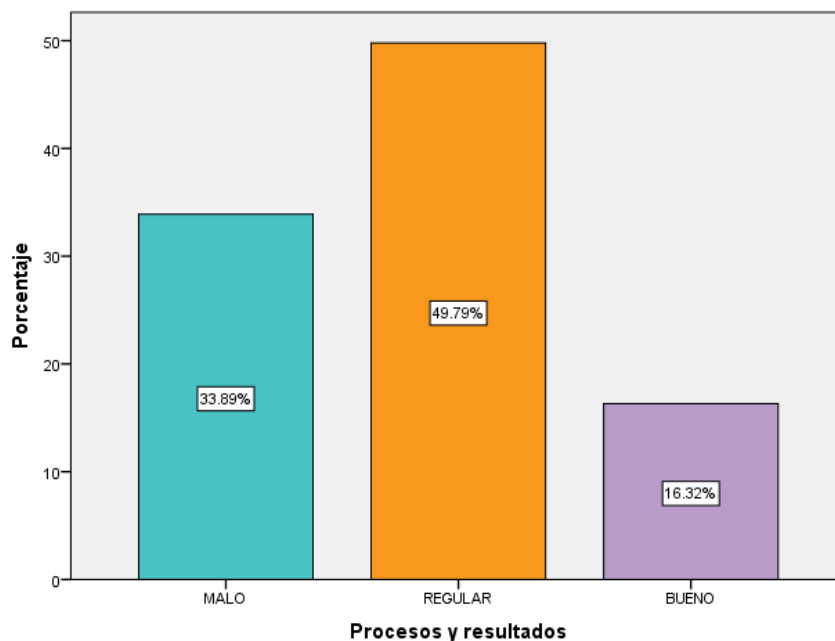


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión procesos y resultados.

### Interpretación:

Se observa que en la figura 12 en el que se describe a la dimensión específica que el 49.79% constituido por 119 colaboradores CAS estiman que

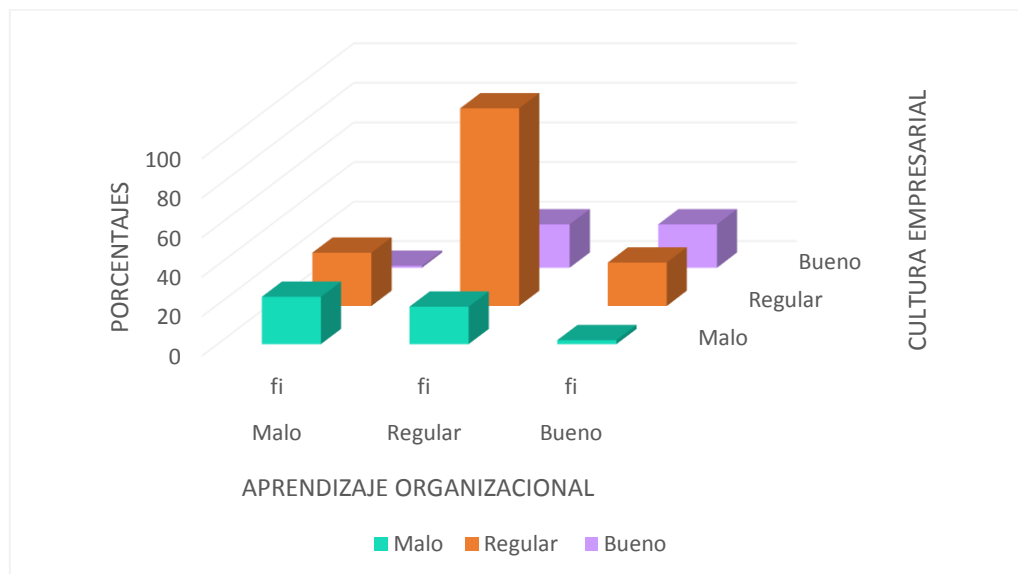
los procesos y resultados son regulares en la Municipalidad, se considera también que el 33.89% que representa a 81 colaboradores CAS infieren que los procesos y resultados son malos y 39 colaboradores equivalentes al 16.32% los consideran como bueno en cuanto al desarrollo de actividades. Se evidencia que los colaboradores generalmente no cumplen con procesos considerando que limitan sus funciones, buscando la rapidez del desarrollo de sus funciones.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre cultura empresarial y aprendizaje organizacional*

Cultura empresarial	Aprendizaje organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		Fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	24	10.04%	19	7.95%	2	0.84%	45	18.83%
Regular	27	11.30%	100	41.84%	22	9.21%	149	62.34%
Bueno	1	0.42%	22	9.21%	22	9.21%	45	18.83%
Total	52	21.76%	141	59.00%	46	19.25%	239	100.00%



*Figura 13. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional.*

### Interpretación:

En la tabla 18 se muestra las descripciones de las variables de estudio, en el cual se determina que el 11.30% de la muestra encuestada consideran la que la relación entre las variables mencionadas como regular, de tal manera el 41.84% de encuestados observan que la relación existente es regular, en tanto el 9.21% de los encuestados aseguran que esta relación es regular y también buena. Esta tendencia muestra que existe relación positiva directa entre las variables, los cuales serán verificados con la prueba de hipótesis.

### 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>: La variable aprendizaje organizacional presenta una distribución normal.

H<sub>a</sub>: La variable aprendizaje organizacional difiere una distribución normal.

Tabla 19

*Resultado de la prueba de normalidad de aprendizaje organizacional*

		Aprendizaje organizacional
N		239
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	91.4728
	Desviación estándar	7.55750
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.064
	Positivo	.064
	Negativo	-.059
Estadístico de prueba		.064
Sig. asintótica (bilateral)		.020 <sup>c</sup>

*Nota:* a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors.

### Interpretación:

La tabla muestra los resultados que se obtuvieron gracias a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en el cual se identifica que la mayoría de los

puntajes no se acercan a la distribución normal en la variable aprendizaje organizacional, dado que el coeficiente que fue adquirido es menor a 0.05, dicho resultado determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, empleando la prueba de Rho de Spearman siendo un estadístico de correlación no paramétrico.

#### 4.6 Procedimientos correlacionales

##### Contraste de la hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 20

*Resultado de correlación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional*

		Cultura empresarial	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.547**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	239	239

*Nota: \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

##### Interpretación:

La tabla 20 muestra los resultados de la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional, determinado con el estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.547, a un nivel de significancia 0,000 que es menor al 0,05 a causa de esto, se puede precisar que existe una correlación moderada entre la variable cultura empresarial y aprendizaje organizacional, rechazando



así la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, estimando que existe una correlación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019.

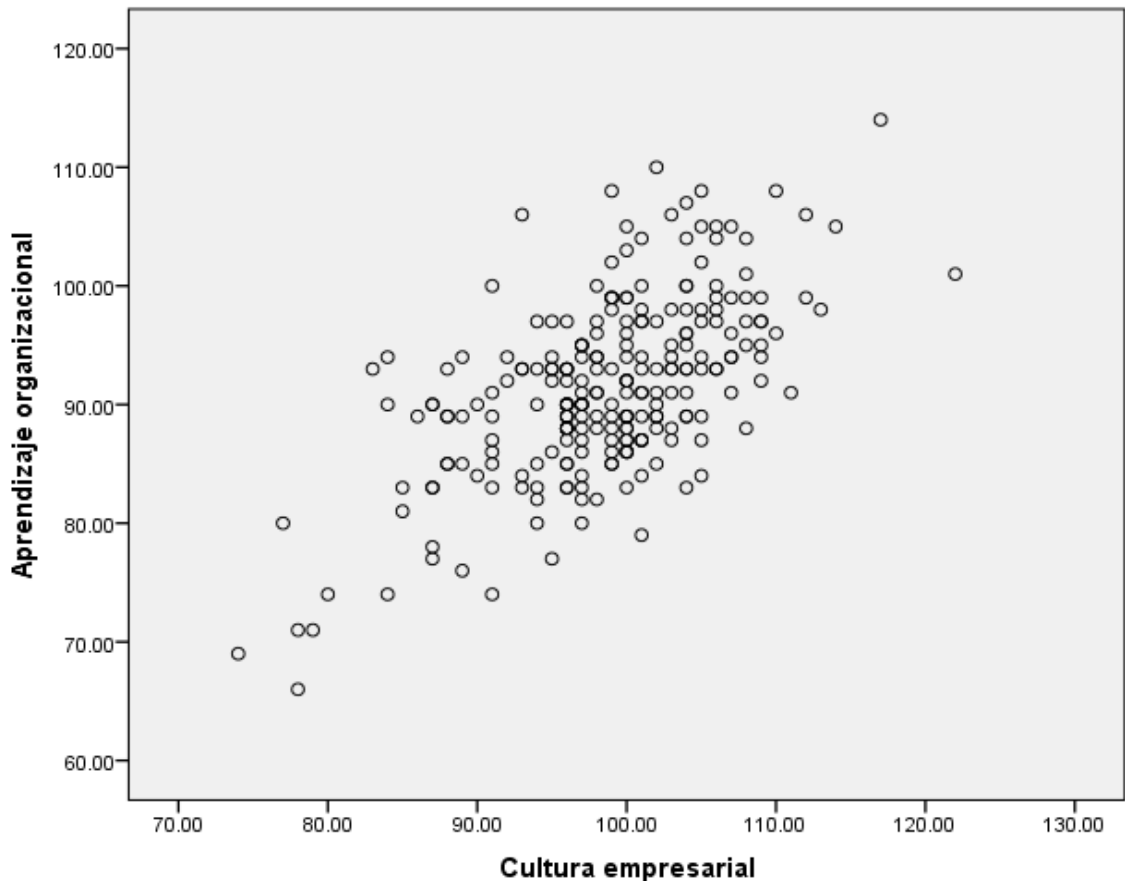


Figura 14. Gráfico de dispersión de las variables cultura empresarial y aprendizaje organizacional.

### Interpretación:

En la figura 14 se observan los resultados del gráfico de dispersión, en el cual indica que existe una relación moderada entre las variables cultura empresarial y aprendizaje organizacional, esto quiere decir que mientras mayores puntajes contenga la variable cultura empresarial, el aprendizaje organizacional también contará con mayores puntajes.

## Contraste de hipótesis específicas

### Contraste de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → Se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → Se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 21

*Resultado de correlación entre la identidad y el aprendizaje organizacional*

		Identidad	Aprendizaje organizacional	
Rho de Spearman	Identidad	Coefficiente de correlación	1.000	.394**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	239	239

*Nota:* \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación:

En la tabla 21 presenta los resultados en cuanto a la relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional, obtenido con el estadístico Rho de Spearman que asciendo a 0.394, a un nivel de significancia 0.000 que es menor al 0.05 a consecuencia de lo obtenido, se precisa que existe una correlación baja entre la dimensión identidad y la variable aprendizaje organizacional, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, infiriendo que existe relación

entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

### Contraste de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Ha: Existe relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig.  $< 0.05$  → Se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 22

*Resultado de correlación entre la calidad y el aprendizaje organizacional*

			Calidad	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Calidad	Coeficiente de correlación	1.000	.290**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	239	239

*Nota:* \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación:

En la tabla 22 se puede identificar el producto de la relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional, siendo determinado con el estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.290 con un nivel de significancia 0.000 el cual es menor a 0.05 a consecuencia se puede definir que existe correlación baja entre la dimensión calidad y la variable aprendizaje organizacional, dando como aceptable la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, se concluye

que existe relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

### Contraste de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → Se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → Se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 23

*Resultado de correlación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional*

			Reconocimientos	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Reconocimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.313**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	239	239

*Nota:* \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación:

En la tabla 23 expone los resultados de la relación entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional, siendo obtenidos con el estadístico de Rho de Spearman que sobrepasa a 0.313 con un nivel de significancia 0.000 que desciende al 0.05 como resultado se debe precisar que existe una correlación baja entre la dimensión reconocimientos y el aprendizaje organizacional, rehusando la hipótesis nula y aprobando la hipótesis alterna, para finalizar se define que existe una relación entre los reconocimientos y el

aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

#### Contraste de hipótesis específica 4

Ho: No existe relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Ha: Existe relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig.  $< 0.05$  → Se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 24

*Resultado de correlación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional*

		Compromiso	Aprendizaje
Rho de Spearman	Compromiso	1.000	.515**
		.	.000
	N	239	239

Nota: \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Interpretación:

La tabla 24 expone los resultados de la relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional, determinado con el estadístico de Rho de Spearman que asciendo a 0.515 a un nivel de significancia 0.000 el cual es menor al 0.05 por consecuente se detalla que existe una correlación moderada entre la dimensión compromiso y el aprendizaje organizacional, denegando la hipótesis nula y accediendo a la hipótesis alterna, el cual indica que existe relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2019.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

Respecto a los instrumentos aplicados en la investigación, ambos fueron sujetos a la prueba del estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach arrojando así, para el instrumento de cultura empresarial un 0.798 y en el instrumento de aprendizaje organizacional se obtuvo un 0.894 ambos logrando sobrepasar lo estimado que es 0.750, demostrando que ambos instrumentos son confiables para su aplicación en la investigación.

Los resultados alcanzados en la contrastación de hipótesis general por medio del estadístico de correlación Rho de Spearman se determinó el resultado 0.547 con un nivel de significancia de 0.000, precisando que existe una correlación positiva moderada entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, aquellos resultados se contrastan con los obtenidos por Sánchez (2018) "Aprendizaje organizacional y cultura organizacional según el personal de enfermería del Hospital Hermilio Valdizán -Lima 2017" halló que las variables de estudio tienen tendencia a relacionarse con una correlación de Rho Spearman aceptable de 0.701 con una significancia de 0.000 menor al intervalo 0.05, fundamentando que existe relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional, esto quiere decir que al ser resultados se semejantes, la cultura empresarial incide en el aprendizaje organizacional.

Los resultados logrados en la contrastación de hipótesis específica 1, por medio del estadístico de correlación Rho de Spearman se obtuvo el resultado 0.394 con un nivel de significancia de 0.000, indicando que existe una correlación baja entre la identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, los resultados se contrastan con los obtenidos por Rodríguez (2017) "La Cultura Organizacional y satisfacción laboral en trabajadores del Centro Materno Infantil Laura Rodríguez, durante el 2015" para la obtención de maestría el cual sustentó que la dimensión identidad y la variable satisfacción laboral no cuentan con una correlación teniendo como Rho de Spearman 0.118 y con una significancia de 0.332 mayor al intervalo establecido que es 0.05, determinando que no existe una relación significativa

entre la identidad y la satisfacción laboral, por lo tanto los resultados no se asemejan considerando que la identidad no interviene en el aprendizaje organizacional, esto quiere decir que los colaboradores del centro materno no se sienten identificados a comparación con los colaboradores de la Municipalidad.

Los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 2, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman, se consiguió un resultado de 0.290 con un nivel de significancia de 0.000 valor que es menor al esperado 0.05 se considera que existe correlación baja entre la dimensión calidad y aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, resultados que se contrastan con los presentados por Muñoz (2018) “Cultura Organizacional y Aprendizaje Organizacional en los docentes de la Red 3, Rimac-2017” en la cual desarrolló que la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional tienen una correlación positiva alta con un Rho de Spearman de 0.774 y con un nivel de significancia de 0.000 determinando que los resultados homogéneos, especificando que la influencia de la calidad en la cultura organizacional interpone en el aprendizaje de los colaboradores en la organización.

Los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 3, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultados de 0.313 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor al esperado 0.05, considerando que existe relación baja entre la dimensión reconocimientos y aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, estos contrastados con los resultados que fueron presentados por Vilca (2018) “Cultura organizacional y nivel de productividad en la empresa Seguroc S.A.” presentó que la dimensión reconocimientos y la variable nivel de productividad cuentan con correlación de Rho de Spearman de 0.696 siendo alta y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor a 0.05, quiere decir que los resultados son semejantes, determinando que los reconocimientos son importantes para que exista un buen aprendizaje organizacional teniendo una intervención significativa.



Los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 4, a través del estadístico de correlación Rho de Spearman de 0.515 con un nivel de significancia 0.000 siendo un valor menor al 0.05, estimando que existe una correlación moderada entre la dimensión compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador, dichos resultados siendo contrastados con los resultados que obtuvo Vilca (2018) “Cultura organizacional y nivel de productividad en la empresa Seguroc S.A.” determinó que la dimensión compromiso y la variable productividad cuentan con una correlación de Rho de Spearman de 0.811 con un nivel de significancia de 0.00 consiguiendo el menor valor al 0.05, argumentando que ambas tesis se asemejan respecto a los resultados de niveles de significancia cuales determinan que el compromiso de los colaboradores de la Municipalidad se interpone en el aprendizaje organizacional determinando que mientras el personal sea más comprometido, el aprendizaje será mejor percibido.

## 5.2. Conclusiones

Primero: Existe una correlación moderada entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019, a través de Rho Spearman de 0.547 con un nivel de significancia de 0.000, se concluye que cuando la cultura empresarial incrementa, el aprendizaje actuará de la misma manera.

Segunda: Existe una correlación moderada entre la dimensión identidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019, a través de Rho Spearman de 0.394 con un nivel de significancia de 0.000, concluyendo que cuando la identidad de los colaboradores mejora, el aprendizaje se manifiesta del mismo modo

Tercero: Existe una correlación baja entre la calidad y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019, a través de Rho Spearman de 0.290 con un nivel de significancia de 0.000, precisando que, a pesar de contar con una correlación baja, es aceptable considerando que en este caso la intervención de la calidad es mínima en el aprendizaje organizacional.

Cuarto: Se concluye que existe correlación positiva baja entre los reconocimientos y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019, a través de Rho Spearman de 0.313 con un nivel de significancia de 0.000, se señala que mientras se desarrollen de manera correcta los reconocimientos, el aprendizaje tendrá un desarrollo semejante.

Quinto: Se concluye que existe una correlación moderada entre el compromiso y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019, a través de Rho Spearman de 0.547 con un nivel de significancia de 0.000, estableciendo que mientras el compromiso sea relevante en la organización, el aprendizaje organizacional será percibida de manera positiva.

### 5.3 Recomendaciones

Primero: Según los resultados obtenidos se recomienda aplicar un plan de acción para mejoramiento de la cultura empresarial en los colaboradores mediante la aplicación de las siguientes actividades:

- Desarrollar conversatorios partiendo desde las unidades de gestión, las subgerencias en las cuales se concentra la mayor cantidad de colaboradores.
- Enfocar los conversatorios a temas de opiniones sobre el desarrollo de sus labores, las fortalezas y las debilidades y necesidades.
- Realizar feedbacks semestrales a los colaboradores en general.
- Motivar la asistencia a eventos institucionales, a cargo de los jefes inmediatos.
- Al finalizar cada conversatorio se desarrollará una dinámica grupal.

Segundo: Respecto a los resultados sobre la dimensión identidad y aprendizaje organizacional, los colaboradores necesitan identificarse con la organización por lo cual se recomienda desarrollar las siguientes actividades:

- Plantear el uso de uniforme representativo para los colaboradores que laboran en el palacio municipal, estableciendo reglas de uso.
- Elaborar pegatinas sobre la misión y visión de la Municipalidad las cuales deben ubicarse en cada Gerencia, subgerencia y agencias visibles para todo colaborador y usuario respectivamente.
- Organizar eventos institucionales en sus áreas respectivas, logrando la asistencia del personal.

Tercero: Según los resultados de la dimensión calidad y aprendizaje organizacional se recomiendan elaborar un plan de ejecución respecto a las instalaciones de la municipalidad con las siguientes actividades:

- Designar comisiones de mantenimiento de cada área.
- Establecer horarios de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores.
- Los encargados de área deben realizar la solicitud de presupuestos para mantenimiento de sus áreas.
- Elaborar los requerimientos de servicio con un plazo de ejecución determinado.
- Informar a los colaboradores sobre las acciones realizadas.

Cuarto: De acuerdo a la dimensión reconocimientos se recomienda elaborar un plan denominado "Colaborador MUNIVES" en cual se deben desarrollar las siguientes actividades:

- Convocatoria mensual a los colaboradores, con excusas de apersonamiento para la firma de Adendas (Personal CAS), vía correo y con envío de documentos en físicos.
- Convocatoria a la inscripción de talleres entre colaboradores (dinámicas).
- Dinámicas de interacción entre los colaboradores de una misma área.
- El encargado de área deberá realizar el reconocimiento según evaluación tanto personal como grupal del colaborador del mes.

- Los premios otorgados están sujetos a la disponibilidad de cada área, por ejemplo, días libre o algún obsequio representativo acompañado del Diploma Mensual.

Quinto: Según la dimensión compromiso y aprendizaje organizacional se sugiere indicar a los encargados de cada área el control de cada actividad desarrollada, implementando la colocación de un registro de incidencias tabulados con valores del 1 al 5 en el cual se plasmará las observaciones después de cada actividad o evento desarrollado en las áreas respectivas, esto ayudará a poder emitir un feedback en los conversatorios mensuales, cabe recalcar que el cuaderno no solo se llenan con debilidades de la actividad sino también las fortalezas para la mejora tanto personal como grupal.

## **REFERENCIAS**

- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona, España: URV.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2017). ¿En qué consiste el aprendizaje organizacional? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286-noticia/>
- Arce, M y Chávez E. (2019). *Aprendizaje individual vs aprendizaje* (Tesis de pregrado). Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3959/T\\_AE\\_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3959/T_AE_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bardales, G. (2018). *Competencia de gestión y aprendizaje organizacional en Instituciones Públicas* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2555/TM%20AD-Gp%204171%20B1%20%20Bardales%20Rengifo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Belmonte, M. (2002). *Enseñar a investigar*. Bilbao, España: Mensajero.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Borda, M. (2013). *El Proceso de Investigación: Una visión general de su desarrollo*. Atlántico, Colombia: Universidad del Norte.
- Coaricona, L. (2018). *Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro*,

Lima, 2018 (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/27445?locale-attribute=en>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª ed.). México, México: Cengage Learning.

Cuyo, V. y López, K. (2016). *Características de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: Un enfoque estratégico* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2819>

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid, España: Thompson.

De Paz, I. (2019). Reinventar el aprendizaje en las organizaciones. *Diario de Mallorca*. Recuperado de <https://www.diariodemallorca.es/economia/foro-negocios-businessdm/2019/10/06/reinventar-aprendizaje-organizaciones-2830260.html>

Elizondo, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable* (3ª ed.). México D.F., México: Thomson.

Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos* (12ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.



- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Gore, E. (2007). *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Quirón.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: CEC.
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación*. Madrid, España: Dykinson.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México D.F., México: Pearson.
- Josef, G. (2019). *La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: Caso estudio en el Sector Educativo* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19044>
- Juez, P. y Díez, J. (1997). *Probabilidad y estadística en medicina: Aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Lechuga, E. (1998). *Estrategias para la optimización de los recursos humanos*. México: ISEF.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (4ª ed.). México D.F., México: Pearson.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Merma, J. (2019). *Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión pública de entidades públicas* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3046>
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México D.F., México: Pearson.
- Muñoz, S. (2018). *Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac - 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14514>
- Nuñez, L. (2015). *Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto Moquegua, año 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/12/T\\_095\\_45626733\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/12/T_095_45626733_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid, España: Ramón Areces.
- Pérez Fernández, J. (2009). *Gestión por procesos* (3ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Pintado, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Gerencias en Talento Human*. (2ª ed.). Lima, Perú: ISP Peruano de la Ciencia y la Cultura IPEC.

- Quintero, A. (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y educadores* (6), 127-139. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400609>
- Quiroz, M. (2017). *Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en United Airlines, Chile, perspectiva de los trabajadores* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145517/Quiroz%20Escobar%20Mauricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. (2017). *La cultura de la organización y satisfacción laboral en trabajadores del Centro Materno Infantil Laura Rodríguez, durante el 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8707>
- Rumaldo, Y. (2014). *Gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria en la Red N°13-UGEL N°5, El Agustino, 2014* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14211>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (3ª ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Sánchez, M. (2018). *Aprendizaje organizacional y cultura organizacional según el personal de enfermería del Hospital Hermilio Valdizán - Lima 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22136>
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Soto, E., Sauquet, A., Gore, E., Vogel E., Cárdenas J. y Soler, C. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thompson.

Uribe, A. y Schumacher, C. (2005). *Ética, responsabilidad social y empresa*. Bogotá, Colombia: Rosarista.

Valencia, R. (2016). *Correlación entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo - 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/20987>

Velásquez, E. (2017). *Cultura organizacional y compromiso laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12051>

Vilca, H. (2018). *Cultura organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores en la empresa Seguroc S.A. año 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21117>

Virginia, M. (2016). *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis\\_Roca.pdf](http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf)

Zevallos, D. (2017). *Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una Municipalidad de la provincia de Huancayo, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17012>

## **ANEXOS**

## Anexo 1.

### Matriz de Consistencia

**TÍTULO:** “CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL CAS EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR-2019”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> ¿Qué relación existe entre la identidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador -2019? ¿Qué relación existe entre la calidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Determinar la relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019 Determinar la relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Existe relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador- 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicos:</b> Existe relación entre la identidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019 Existe relación entre la calidad y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019. Existe relación entre los reconocimientos y el</p>	<b>Variable 1: Cultura empresarial</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Identidad	Costumbres Visión y misión Símbolos	1: Siempre 2: Casi siempre 3: A veces 4: Casi nunca 5: Nunca	Malo: [21-30] Regular: [30-34> Bueno: [34-38>
			Calidad	Normas Ambiente organizacional Lenguaje		Malo: [16-21] Regular: [21-24> Bueno: [24-28>
Reconocimientos	Económicos No económicos	Malo: [7-12] Regular: [12-15> Bueno: [15-20>				

<p>¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019?</p> <p>¿Qué relación existe el compromiso y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el reconocimiento y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p> <p>Determinar la relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p>	<p>aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p> <p>Existe relación entre el compromiso y el aprendizaje organizacional de los colaboradores CAS en la Municipalidad de Villa El Salvador-2019</p>	Compromiso	Ética Orientación al resultado Dirección		<p>Malo: [19-28]</p> <p>Regular: [28-33&gt;</p> <p>Bueno: [15-20&gt;</p>
			<b>Variable 2: Aprendizaje organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Dominio personal	Capacidades Visión Conflicto estructural	<p>1: Siempre</p> <p>2: Casi siempre</p> <p>3: A veces</p> <p>4: Casi nunca</p> <p>5: Nunca</p>	<p>Malo: [23-28]</p> <p>Regular: [28-32&gt;</p> <p>Bueno: [32-39&gt;</p>
			Visión compartida	Estrategias Comunicación Valores compartidos		<p>Malo: [16-21]</p> <p>Regular: [21-24&gt;</p> <p>Bueno: [24-28&gt;</p>
			Adaptación	Cognitiva Compensaciones Ocupacional		<p>Malo: [12-20]</p> <p>Regular: [20-24&gt;</p> <p>Bueno: [24-28&gt;</p>
			Procesos y resultados	Métodos Procedimientos Implementación		<p>Malo: [10-14]</p> <p>Regular: [14-17&gt;</p> <p>Bueno: [17-20&gt;</p>

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Tipo:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población:</b> 627 colaboradores CAS</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> No probabilística</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 239 colaboradores</p>	<p><b>Variable 1:</b> Cultura empresarial  <b>Técnicas:</b> La Encuesta  <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de cultura empresarial</p> <p><b>Variable 2:</b> Aprendizaje organizacional  <b>Técnicas:</b> La Encuesta  <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de aprendizaje organizacional</p>	<p>Estadística descriptiva</p> <p>Estadística inferencial: Rho de Spearman</p> <p>Estadística de dispersión</p>



## Anexo 2.

### Cuestionario de Cultura Empresarial

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu centro de labores para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Items	OPCIONES DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Identidad</b>					
1. Se celebran las fechas conmemorativas.					
2. Concorre a ceremonias institucionales.					
3. El personal comprende los objetivos a corto plazo.					
4. Se orienta a cumplir objetivos a largo plazo.					
5. Los objetivos son alcanzables.					
6. Se identifican con el logo de la municipalidad.					
7. Los colores de la institución son representativos.					
8. La vestimenta se rige por jerarquías.					
<b>Calidad</b>					
9. Se cumple el reglamento de organización y funciones.					
10. Se cumplen las normas establecidas en cada área.					
11. La infraestructura recibe mantenimiento.					
12. Los mobiliarios tecnológicos son actualizados frecuentemente.					
13. El lenguaje utilizado es formal.					
14. Se utiliza el lenguaje técnico en cada área.					
<b>Reconocimientos</b>					
15. Los incentivos me motivan desarrollar mejor mi trabajo.					
16. El salario percibido va de acorde con las capacidades.					
17. Se reconoce públicamente el desempeño del personal.					
18. Se otorgan días libres por logro de objetivos.					
<b>Compromiso</b>					
19. Aplica las normas morales en la organización.					
20. Manifiestan la presencia de actos indebidos en la organización.					
21. Las metas deseadas son de conocimiento del personal.					
22. Reconocen la diferencia entre eficaz y eficiente.					
23. Se cumplen los cronogramas de actividades.					
24. La toma de decisiones es inmediata.					
25. Se identifica el control interno de actividades.					
26. Las actividades son repartidas entre el personal especializado.					

## Cuestionario de Aprendizaje Organizacional

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu centro de labores para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Items	OPCIONES DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dominio personal</b>					
1. Se resuelven problemas de manera inmediata.					
2. Son útiles las prácticas que se aplican en sus actividades.					
3. Se reconoce los objetivos deseados.					
4. Cumple los pasos para cumplir su visión.					
5. Las creencias limitan sus capacidades.					
6. Los principios personales impiden lograr objetivos.					
7. Se plantean estrategias conjuntamente.					
8. Las estrategias permiten cumplir las metas.					
<b>Visión compartida</b>					
9. Se presenta la comunicación interna en el área.					
10. Los sistemas de información ayudan a la correcta comunicación.					
11. El personal asume responsabilidades conjuntamente.					
12. El personal tiene libertad de elegir las decisiones planteadas.					
13. La adaptación a los procesos es a corto plazo.					
14. El personal con experiencia comparte conocimientos.					
<b>Adaptación</b>					
15. La remuneración percibida es igual a la esperada.					
16. Las fechas de pago de remuneraciones son estables.					
17. El entorno ocupacional se adecua a cada actividad.					
18. Se utilizan herramientas adecuadas para cada actividad.					
19. Se cumplen los pasos correctos para cumplir tareas.					
20. Los métodos que se ejecutan son los correctos.					
<b>Procesos y resultados</b>					
21. Las instrucciones de desarrollo son claras.					
22. Los procedimientos ayudan al cumplimiento de actividades.					
23. Se cuenta con personal capacitado para nuevos proyectos.					
24. Se asignan tareas al personal especializado.					

Anexo 3.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR– 2019.**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA.		
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD					
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
<b>CULTURA EMPRESARIAL</b> “Es el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de una organización manifestada en comportamientos y artefactos culturales propios de la misma (...) y que orientan al conjunto de los miembros de la organización.” (Pérez, 2007, p. 243)	Identidad	Costumbres	1. Se celebran las fechas conmemorativas.														
			2. Concorre a ceremonias institucionales.														
	Visión y misión	3. El personal comprende los objetivos a corto plazo.															
		4. Se orienta a cumplir objetivos a largo plazo.															
		5. Los objetivos son alcanzables.															
	Símbolos	6. Se identifican con el logo de la municipalidad.															
		7. Los colores de la institución son representativos.															
		8. La vestimenta se rige por jerarquías.															

	Calidad  "Es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas" (Alcalde, 2009, p. 2)	Normas	9. Se cumple el reglamento de organización y funciones.																	
			10. Se cumplen las normas establecidas en cada área.																	
		Ambiente	11. La infraestructura recibe mantenimiento.																	
			12. Los mobiliarios tecnológicos son actualizados frecuentemente.																	
		Lenguaje	13. El lenguaje utilizado es formal.																	
			14. Se utiliza el lenguaje técnico en cada área.																	
	Reconocimientos  "El reconocimiento es una poderosa remuneración espiritual que fortalece la autoestima de los colaboradores, dicen que tocar el alma de un colaborador es caminar por tierra sagrada." (Lechuga, 2004,	Económicos	15. Los incentivos me motivan desarrollar mejor mi trabajo.																	
			16. El salario percibido va de acorde con las capacidades.																	
		No económicos	17. Se reconoce públicamente el desempeño del personal.																	
			18. Se otorgan días libres por logro de objetivos.																	
		Ética	19. Aplica las normas morales en la organización.																	

	Compromiso  “El compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios” (Araujo y Brunet,2012, p. 145)		20. Manifiestan la presencia de actos indebidos en la organización.																		
		Orientación a resultados	21. Las metas deseadas son de conocimiento del personal.																		
			22. Reconocen la diferencia entre eficaz y eficiente.																		
			23. Se cumplen los cronogramas de actividades.																		
		Dirección	24. La toma de decisiones es inmediata.																		
			25. Se identifica el control interno de actividades.																		
			26. Las actividades son repartidas entre el personal especializado.																		
Dominio personal  “Es una disciplina de aspiraciones, consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y en base a eso nos podemos identificar con la visión de la organización.” (Arbaiza,2010, p. 421)	Capacidades	1. Se resuelven problemas de manera inmediata.																			
		2. Son útiles las prácticas que se aplican en sus actividades.																			
	Visión	3. Se reconoce los objetivos deseados.																			
		4. Cumple los pasos para cumplir su visión.																			
	Conflicto estructural	5. Las creencias limitan sus capacidades.																			
		6. Los principios personales impiden lograr objetivos.																			

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Proceso mediante el cual los gerentes buscan mejorar la capacidad de los integrantes de la organización para entenderla y administrarla, así como a su ambiente, para que puedan tomar decisiones que aumenten continuamente la eficacia organizacional". (Jone,2008, p. 340)

Visión compartida  Disciplina colectiva para establecer objetivos comunes, consiste en que cada miembro de las organizaciones se sienta identificado y comprometido con su equipo de trabajo. (Arbaiza,2010, p. 421)	Estrategias	7. Se plantean estrategias conjuntamente.																		
		8. Las estrategias permiten cumplir las metas..																		
	Comunicación	9. Se presenta la comunicación interna en el área.																		
		10. Los sistemas de información ayudan a la correcta comunicación																		
	Valores compartidos	11. El personal asume responsabilidades conjuntamente.																		
		12. El personal tiene libertad de elegir las decisiones planteadas.																		
Adaptación  "La percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencial de adaptará a la cultura o sistema de valores de la empresa" (Mondy y Noe, 2005, p. 182)	Cognitiva	13. La adaptación a los procesos es a corto plazo.																		
		14. El personal con experiencia comparte conocimientos.																		
	Compensaciones	15. La remuneración percibida es igual a la esperada.																		
		16. Las fechas de pago de remuneraciones son estables.																		
	Ocupacional	17. El entorno ocupacional se adecua a cada actividad.																		
		18. Se utilizan herramientas adecuadas para cada actividad.																		

	Procesos y resultados  “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Pérez Fernández, 2009, p. 49)	Métodos	19. Se cumplen los pasos correctos para cumplir tareas.																
			20. Los métodos que se ejecutan son los correctos.																
		Procedimientos	21. Las instrucciones de desarrollo son claras.																
			22. Los procedimientos ayudan al cumplimiento de actividades.																
		Implementación	23. Se cuenta con personal capacitado para nuevos proyectos.																
			24. Se asignan tareas al personal especializado.																

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

## Validación del instrumento: CULTURA EMPRESARIAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable  [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic. /Ing.: Mario Chura Steya

DNI: 43486931

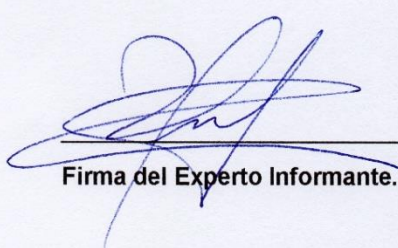
Especialidad del validador:    Temático [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>Claridad: 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.

## Validación del instrumento: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable  [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic. /Ing.: Mario Chura Steya

DNI: 43486931

Especialidad del validador:    Temático  [ ]      Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>Claridad: 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.



**Validación del instrumento: CULTURA EMPRESARIAL**

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/Lic. /Ing.: DR. WIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico []      Estadístico [  ]

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: 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.

**Validación del instrumento: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

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/Lic. /Ing.: DR. WIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático [  ]      Metodológico []      Estadístico [  ]

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: 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.

**Validación del instrumento: CULTURA EMPRESARIAL**

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/Lic. /Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO WILCO

DNI: 17858481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

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

<sup>3</sup>Claridad: 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.

**Validación del instrumento: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

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/Lic. /Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO WILCO

DNI: 17858481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>Claridad: 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.

## Anexo 4. Informe de coincidencias

feedback studio | CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORA... -- /0 < 1 de 4 > ?



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**  
CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN  
LOS COLABORADORES CAS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL  
SALVADOR, LIMA - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORA**  
ALONDRA ESTEFANIA VALENZUELA ORMEÑO

**ASESOR**  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**Resumen de coincidencias** ✕

**12 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %	>
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	3 %	>
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	www.repositorioacade... Fuente de Internet	1 %	>
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
7	luisvaldiviesomerino.fil... Fuente de Internet	1 %	>
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>

Página: 1 de 140 | Número de palabras: 22649 | Text-only Report | High Resolution | Activado 🔍

## Anexo 5.

### Documento de consentimiento



"Año de la Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

Villa El Salvador, 06 de Diciembre del 2019

**CARTA N°1200-2019-UGRH-OGA/MVES**

Srta:

**ALONDRA ESTEFANÍA VALENSUELA ORMEÑO**

Jr. José Santos Chocano, Distrito de Villa María del Triunfo

Presente.-

**Ref.:** a) Respuesta al Adjunto del Documento N° 27509-2019  
b) Documento N° 27509-2019

De nuestra consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, en atención al documento de la referencia de fecha 05.DIC.19, la misma que adjunta instrumento correspondiente (cuestionario) respecto de la Cultura Empresarial y Aprendizaje Organizacional en la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador, Lima 2019.

Que, en virtud de lo solicitado por su persona respecto de la referencia b) en fecha 07.NOV.19 y habiendo la Universidad Autónoma del Perú presentado a su persona como estudiante de la carrera de Administración de Empresa, se **AUTORIZA** a su persona poder aplicar el instrumento (Cultura Empresarial y Aprendizaje Organizacional en la Municipalidad de Villa El Salvador), a los servidores competente de esta Comunidad Edil, en horario y fecha que coordine su persona con cada uno de ellos.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para manifestarle nuestra consideración y estima.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR  
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
*Abog. Shirlene M. Castro González*  
BUSTO  
UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## Anexo 6.

### Base de datos

	VA R00 001	VA R00 002	VA R00 003	VA R00 004	VA R00 005	VA R00 006	VA R00 007	VA R00 008	VA R00 009	VA R00 010	VA R00 011	VA R00 012	VA R00 013	VA R00 014	VA R00 015	VA R00 016	VA R00 017	VA R00 018	VA R00 019	VA R00 020	VA R00 021	VA R00 022	VA R00 023	VA R00 024	VA R00 025	VA R00 026
1	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
2	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4
4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3
5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3
6	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
7	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
8	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4
9	4	3	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4
10	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
11	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5
12	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
14	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
15	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4
16	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
17	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4
18	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5
19	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
20	4	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4
21	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	5	4
22	5	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4
23	5	2	4	4	4	3	5	4	5	4	3	2	4	5	3	3	4	2	4	2	4	3	4	4	5	4
24	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	3	3	4	5	2	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4
25	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	2	4	3
26	4	2	4	3	4	3	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	2	4	3
27	5	3	4	4	5	3	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3
28	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	2	4	2	4	2	3	3	4	4
29	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	4	4	5	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4
30	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	3	2	3	3	4	2	3	1	4	3	3	3	4	3	4	4
32	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	2	4	3	4	4	4	5
33	3	2	4	3	4	5	5	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
34	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	3	3	4	3
35	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	4	5	2	1	1	4	3	5	2	5	4	5	5
36	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	1	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4
37	5	3	5	5	4	5	5	1	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5
38	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4
39	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	2	2	4	4	3	2	2	1	3	1	4	3	4	4	4	4
40	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	2	3	4	5	3	2	2	2	4	1	3	3	4	4	4	3
41	5	4	3	2	4	2	3	2	3	4	2	1	4	3	4	4	3	2	4	1	3	4	4	3	2	4
42	4	2	4	3	4	3	3	4	4	5	3	2	4	5	4	3	2	2	4	1	4	3	4	4	2	3
43	4	2	3	3	2	2	3	2	4	4	1	2	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4
44	4	2	4	4	5	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	2	3	4
45	4	3	2	3	4	3	4	2	4	5	2	1	4	4	4	3	4	1	4	2	3	3	4	3	4	4
46	5	3	5	5	4	3	4	1	4	4	2	1	4	4	2	1	3	1	4	1	5	5	5	5	4	4
47	5	4	4	3	4	2	4	1	4	4	3	2	4	4	2	2	3	1	4	3	5	3	4	4	4	5
48	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
49	5	5	3	2	5	3	5	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	3	2	5	3	5	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

51	5	4	3	4	5	4	3	1	3	4	2	2	3	3	2	3	4	1	3	3	2	3	4	4	4	4
52	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
53	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3
54	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	2	5	5	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	2
55	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3
56	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	3	4	3	4
57	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	5	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	4	3
58	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	3	1	4	5	5	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4
59	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	2	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2	4
60	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5
61	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3
62	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	2	4	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4
63	5	2	4	3	4	4	3	3	3	5	3	2	4	3	5	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3
64	4	2	4	3	4	3	4	3	5	4	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	4
65	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	3	2	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3
66	5	3	4	3	4	3	4	5	5	4	3	2	3	4	5	4	3	2	5	4	4	3	4	2	4	3
67	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	3
68	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	2	5	4	3	4	4	3	4	3
69	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	2	5	4	3	4	3	4	4	4
70	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
71	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	2	4	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3
72	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	2	3	4	5	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3
73	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	5	4	3	4	3	4	3	3
74	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	4	3	4	4	4	2	2
75	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
76	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3
77	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	3	4	3	4	3
78	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	2	4	5	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	4	3
79	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
80	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3
81	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	2	2	3	4	4	5	4	3	5	4	3	2	4	3	4	3
82	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	2	2	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
83	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3
84	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3
85	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3
86	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3
87	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	4	5	5	4	2	2	5	4	4	4	4	3	4	3
88	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	3	2	4	5	5	4	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3
89	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4
90	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3
91	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4
92	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	3	3	3	2	5	5	4	3	4	4	3	3
93	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
94	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	4	3	4	3
95	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3
97	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3
98	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	1	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3
99	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	4	3	2	5	4	4	4	3	4	4	3
100	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3
101	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	2	4	5	5	4	3	2	5	4	3	3	4	4	4	3
102	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	4	3
103	4	2	3	4	3	3	3	5	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3
104	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	5	5	4	3	1	5	4	4	4	5	4	5	4
105	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3
106	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	5	4	3	1	5	4	3	4	3	3	4	3
107	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3
108	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	2	3	4	5	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4

109	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	1	2	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
110	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	5	5	4	3	4	5	4	3
111	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
112	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
113	5	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3
114	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	2	2	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3
115	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2
116	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3
117	5	3	4	4	4	3	5	5	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5
118	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3
119	5	4	5	4	3	2	4	5	4	3	2	3	5	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	4	5
120	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	2	3	4	4
121	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	3	4	3	3	4	3	3
122	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4
123	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3
124	5	4	4	3	4	2	5	5	5	4	3	2	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
125	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	2	3	5	5	4	3	3	2	5	4	3	2	3	4	3	4
126	5	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	2	5	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3
127	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	3	4	4	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	5	4
128	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	5	4	3	5
129	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3
130	5	5	4	4	5	3	4	4	5	3	2	3	3	4	5	3	3	2	5	4	3	4	3	4	3	4
131	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	2	4	5	5	4	2	2	5	4	3	4	3	4	4	5
132	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	5	4	4	3
133	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
134	4	5	4	4	3	5	3	3	5	4	2	3	5	4	5	4	5	2	5	4	5	4	4	3	4	4
135	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3
136	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	3	4	3	2	3	2	4	4	4	3	5	3
137	5	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	5
138	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	2	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
139	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	2	3	5	5	4	2	1	5	4	5	3	4	5	4	4
140	5	2	5	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4
141	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	5	4	2	5	4	3	4	4	5	5	5
142	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5
143	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	2	3	5	5	5	4	2	1	5	4	4	3	3	4	4	4
144	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	2	5	5	5	4	3	1	5	4	3	4	5	4	4	4
145	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	5	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4
146	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	3	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	3	4	3	4
147	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	2	4	4	5	4	3	2	5	4	3	4	4	4	5	4
148	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	2	3	4	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	4	5	4
149	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	2	4	5	5	4	4	2	5	5	5	4	3	4	3	4
150	5	2	4	4	3	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5
151	5	3	5	4	4	2	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4	3	4	5	4	4
152	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	2	3	4	5	5	4	5	2	5	5	4	3	2	4	4	4
153	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3
154	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
155	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	2	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
156	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	3	3	5	5	4	3	4	3	4	4
157	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	2	5	5	5	4	3	4	3	4
158	5	3	4	3	5	3	5	5	5	4	3	2	4	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	5	4
159	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3
160	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3
161	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4
162	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3
163	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	2	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4
164	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	3	2	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3
165	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4

166	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	3	5	5	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	3	
167	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	3	2	4	3	5	3	4	4	3	4	
168	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	5	2	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	
169	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3	
170	4	4	3	4	5	2	5	5	4	5	2	3	5	5	5	4	4	2	5	4	3	3	4	4	5	4	
171	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	3	2	3	5	4	4	3	3	4	4	5	2	5	3	4	4	
172	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	5	3	4	4	3	5	3	4	2	4	3	3	3	
173	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	2	3	5	4	4	3	3	5	3	3	2	5	3	5	4	
174	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	2	2	5	5	3	3	4	3	5	4	4	2	4	3	5	3	
175	3	4	5	4	4	3	4	5	3	5	2	2	5	5	3	4	4	2	5	2	4	3	4	3	4	4	
176	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	2	4	5	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	5	3	
177	5	4	3	3	5	3	5	4	5	4	3	2	4	5	2	4	2	2	4	4	3	3	4	3	5	3	
178	5	2	4	4	4	2	5	4	4	4	2	2	4	5	4	3	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	
179	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	
180	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
181	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	
182	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	2	2	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	
183	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	5	5	
184	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	2	3	3	3	5	4	3	2	5	4	5	5	5	4	4	4	
185	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	
186	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	2	5	4	3	3	3	4	4	4	
187	5	4	3	4	2	3	5	5	5	5	3	2	4	5	5	4	3	1	5	4	4	5	4	5	5	5	
188	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	
189	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	3	
190	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
191	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	
192	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	4	4	4	4	
193	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	
194	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	1	5	2	4	3	3	4	4	3	
195	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	2	4	4	5	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	3	
196	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	2	2	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	3	
197	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	4	3	2	5	4	4	3	4	5	4	3	
198	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	
199	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	
200	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	
201	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	5	4	3	2	5	4	4	4	5	4	5	4	
202	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	2	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	
203	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	4	
204	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	4	3	4	4	
205	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	
206	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	
207	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	3	4	5	3	3	3	1	5	4	4	3	4	3	4	4	
208	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	
209	2	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	
210	4	3	3	4	4	3	2	2	5	5	2	2	5	5	3	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	
211	5	3	3	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	2	4	2	3	2	4	5	4	4	
212	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	4	1	4	3	4	4	4	4	
213	5	4	3	2	4	3	4	4	5	4	2	2	4	5	4	3	2	2	4	2	4	3	4	3	3	4	
214	4	3	4	2	4	3	4	4	4	5	2	1	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	
215	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	
216	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	1	5	2	3	4	4	3	3	4	
217	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	2	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	
218	5	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	
219	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	
220	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4



221	4	3	4	2	4	4	5	5	2	4	2	2	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	
222	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	2	3	4	5	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
223	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	2	4	5	4	3	4	2	4	4	5	4	5	3	4	4	
224	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	2	1	4	5	4	3	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	
225	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	2	3	4	5	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	
226	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	
227	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	2	4	5	5	4	3	2	5	5	4	4	4	3	4	3	
228	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	
229	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	
230	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	3	4	3	4	4	
231	4	1	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	5	
232	5	2	4	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	3	4	3	
233	5	2	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	
234	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	
235	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	
236	5	2	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	5	4	3	3	4	4	3	
237	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	4	3	1	5	4	4	3	3	4	4	3	
238	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	5	4	3	1	5	4	3	3	4	5	5	4	
239	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	

	VA R00 1	VA R00 2	VA R00 3	VA R00 4	VA R00 5	VA R00 6	VA R00 7	VA R00 8	VA R00 9	VA R00 10	VA R00 11	VA R00 12	VA R00 13	VA R00 14	VA R00 15	VA R00 16	VA R00 17	VA R00 18	VA R00 19	VA R00 20	VA R00 21	VA R00 22	VA R00 23	VA R00 24
1	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	
2	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
6	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
10	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
11	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5
12	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
13	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4
14	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
15	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	3	3
16	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
17	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4
18	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4
19	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5
20	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5
21	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
22	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4
23	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	3	4	2	4	4
24	4	3	4	3	2	2	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	2	4	3
25	4	3	4	4	2	2	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3
26	5	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5
27	3	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
28	5	4	4	4	2	2	4	5	5	2	3	3	4	3	2	4	4	4	5	5	5	4	4	3
29	5	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3
30	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4
31	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2
32	4	5	4	4	1	2	2	3	3	4	5	2	3	4	5	5	5	2	4	3	3	4	2	4
33	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
34	3	4	4	4	3	3	4	4	5	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3
35	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	2	4	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4
36	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	1	2	5	5	5	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5
38	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	5	4
39	3	4	4	3	2	1	3	3	4	3	3	1	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4
41	3	2	4	4	3	3	4	4	5	2	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3	2
42	4	3	4	3	2	1	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	5
43	3	2	4	4	2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4
44	3	4	3	3	1	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	2
45	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3
46	4	3	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	3	4	5	4	4	5	5
47	4	3	4	2	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4
48	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
49	5	5	4	5	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3
50	5	5	4	5	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3

51	4	5	5	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4
52	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4
53	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	6	4	3	4	3	4	4	3	4
54	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
55	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
56	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4
57	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
58	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	3
59	4	3	4	4	3	2	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4
60	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4
61	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4
62	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
63	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
64	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
65	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4
66	2	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5
67	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4
68	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3
69	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4
70	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4
71	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
72	3	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3
73	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4
74	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4
75	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
76	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
77	4	5	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4
78	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
79	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
80	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
81	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
82	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4
83	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4
84	5	4	5	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5
85	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
86	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
87	5	4	4	4	2	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3
88	5	4	4	4	3	2	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3
89	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5
90	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
91	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3
92	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5
93	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4
94	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4
95	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
96	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3
97	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
98	4	4	4	3	3	3	4	3	5	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
99	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
100	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
101	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
102	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
103	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3
104	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4
105	4	4	3	3	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4

106	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
107	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
108	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3
109	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
110	5	4	3	4	4	5	4	3	5	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
111	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4
112	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3
113	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
114	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	3	5	4	3	3	3	3	5	4	3	2
115	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
116	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
117	4	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
118	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
119	5	4	4	5	2	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4
120	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
121	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3
122	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
123	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3
124	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
125	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4
126	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
127	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3
128	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
129	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4
130	5	4	3	3	2	2	4	4	5	3	4	3	2	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5
131	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4
132	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
133	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3
134	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
135	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
136	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3
137	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3
138	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
139	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5
140	4	4	3	4	2	2	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4
141	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	3
142	5	4	5	4	2	2	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3
143	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
147	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
148	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
149	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4
150	4	2	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3
151	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5
152	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5
153	5	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4
154	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
155	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
156	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4
157	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3
158	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3
159	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
160	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3

161	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	
162	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	
163	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	2	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	
164	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	3	2	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	
165	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	
166	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	3	5	5	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	3	
167	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	3	2	4	3	5	3	4	4	3	4	
168	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	5	2	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	
169	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3	
170	4	4	3	4	5	2	5	5	4	5	2	3	5	5	5	4	4	2	5	4	3	3	4	4	5	4	
171	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	3	2	3	5	4	4	3	3	4	4	5	2	5	3	4	4	
172	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	5	3	4	4	3	5	3	4	2	4	3	3	3	
173	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	2	3	5	4	4	3	3	5	3	3	2	5	3	5	4	
174	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	2	2	5	5	3	3	4	3	5	4	4	2	4	3	5	3	
175	3	4	5	4	4	3	4	5	3	5	2	2	5	5	3	4	4	2	5	2	4	3	4	3	4	4	
176	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	2	4	5	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	5	3	
177	5	4	3	3	5	3	5	4	5	4	3	2	4	5	2	4	2	2	4	4	3	3	4	3	5	3	
178	5	2	4	4	4	2	5	4	4	4	2	2	4	5	4	3	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	
179	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	
180	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
181	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	
182	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	2	2	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	
183	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	5	5	
184	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	2	3	3	3	5	4	3	2	5	4	5	5	5	4	4	4	
185	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	
186	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	2	5	4	3	3	3	4	4	4	
187	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	
188	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
189	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	
190	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	
191	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	
192	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	
193	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5
194	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	
195	4	3	4	3	4	2	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	
196	5	4	4	3	4	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	
197	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	
198	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
199	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	
200	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
201	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
202	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
203	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
204	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
205	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
206	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
207	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
208	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	5	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
210	3	4	3	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4
211	4	3	3	4	2	2	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4
212	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3
213	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3

214	4	5	4	3	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	
215	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3
216	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3
217	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	3	5	4	4	
218	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	3	4
219	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	
220	4	5	4	3	2	1	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
221	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2
222	4	5	4	4	2	2	3	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
223	4	3	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
224	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
225	4	4	3	4	2	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4
226	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3
227	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3
228	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3
229	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
230	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4
231	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3
232	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3
233	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4
234	5	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3
235	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
236	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3
237	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4
238	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5
239	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5

## Anexo. 7. Marco muestral

RELACION DEL PERSONAL CAS				
IDM	SN	Apellido y Nombre	Cargo	Unidad
1	082740	DALZ JA, JOSE EDUARDO	CHOFER E	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
2	083079	LUCAR ACOSTA, MIGUEL HERBERTO	GUARDIAN	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
3	083486	PEÑATE, RAUL ESTE	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
4	103318	AYDARON RUIZ, LUIS EDGAR	AYUDANTE RECOLECTOR	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
5	083588	CHACON AGUILAR, WIFREDA	BARBERO E	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
6	083579	LOPEZ CARRASCO, CESAR AUGUSTO	AYUDANTE RECOLECTOR	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
7	033890	FRANCO CAMPOS, EMILIO ENRIQUE	CONDUCTOR Y REPARADOR E	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
8	083021	RAMOS GONZALEZ, TUDORVA	BARBERO E	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
9	083040	SOLIS POTOS, ROSA ELVIRA	BARBERO E	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
10	083184	ZAVANER RUIZADA, ENRIQUE TIBURCIO	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
11	102999	ALFARO VASQUEZ, ALBERTO EDUARDO	OPERARIO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
12	083987	BELAN CAMACHO, MELVINO ALFONSO	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
13	045390	LOPEZ TROY, CESAR IVAN	OPERARIO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
14	083030	PEREZ TORRES, P. CORPES	OPERARIO	SUBDIRECCION DE MAQUINARIA, ELECTRICIDAD Y PULVERIZACION AMBIENTAL
15	103180	MIRANDA Y BRUNAMATA, LUIS ENRIQUE	CHOFER (MAGUAYAN PELERO)	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
16	083130	ILLAMAS VILCORNIA, LINDOR JAVIER	OPERARIO	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
17	083288	MELI NEAR PEREZ, OSCAR ENRIQUE	OPERARIO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
18	083724	ANGULO ALVARO, JUAN	AYUDANTE ADMINISTRATIVO	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
19	082888	MACHACA CHACOL, RAUL ROLANDO	VIGILANTE	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
20	083128	MAYTA ROSA, ESTER ALFONSO	RESPONSABLE DE LA CASA DE LA JUVENTUD	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
21	083048	CARDEN RAMIREZ, DIEGO ENRIQUE	GUARDIAN DE SALUD MUNICIPAL	SUBDIRECCION DE SALUD, BIENESTAR Y BIENESTAR SOCIAL - COMUNA, OSARIO Y ASISTENTE MAYOR
22	083128	FOTO MORALES, LUIS ENRIQUE	GUARDIAN DE SALUD MUNICIPAL	SUBDIRECCION DE SALUD, BIENESTAR Y BIENESTAR SOCIAL - COMUNA, OSARIO Y ASISTENTE MAYOR
23	045077	GONZALEZ PINO, LUIS MIGUEL	SERVICIO DE TRONTO ORIENTADOR	UNIDAD DE ADMINISTRACION DOCUMENTARIA Y ARCHIVO CENTRAL
24	083038	PEREZ DE, ENRIQUE	VIGILANTE	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
25	083478	FRANCO ALVARO, TEODORO	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
26	083138	PEREZ RAMIRO, ROSA LUIS	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
27	083734	QUINTEZANO, OSCAR LUIS	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
28	083287	CARRERA DIAZ, VICENTE	MECANICO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
29	018139	CORTES BARRERA, ESTANISLAO	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
30	046184	CONDEZANO, ENRIQUE, ELVARO	GUARDIAN	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
31	033839	GONZALEZ PEREZ, JOSE LUIS	VIGILANTE	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
32	083088	TORRES LUIS, MIGUEL VICENTE	VIGILANTE	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
33	073040	MIZA CARDENAS, TOMAS JERONIMO	VIGILANTE	SUBDIRECCION DE EDUCACION CULTURAL, DEPORTES Y JUVENIL
34	083494	MALDONADO PEREZ, VICTOR	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
35	083038	OSUNA GARCIA DE LERDO, ANSELMO	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
36	083088	PEREZ CAMPO, ENRIQUE	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
37	083278	ANGULO CAMPOS, HELEN ESPERANZA	OPERARIO DE BARDO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
38	083088	MARTINEZ DE, GLADYS MARCELA	SECRETARIA	AGENCIA MUNICIPAL N° 02
39	045074	PEREZ MENDOZA, CARMELO JAVIER	GUARDIAN	AGENCIA MUNICIPAL N° 02
40	083478	PEREZ ROS, OSCAR	CONDUCTOR Y ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
41	103090	OLIVERA ROS, JOSE MIGUEL	CHOFER DE CAMION COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
42	083088	MIRAMANDA CALVO, MARCELA	OPERARIO DE BARDO	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
43	103180	PEREZ LOPEZ, ENRIQUE ENRIQUE	CHOFER DE CAMION COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
44	103087	PEREZ ROS, MIGUEL ENRIQUE	AYUDANTE DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
45	083128	PARRAZO RAMIRO, OSCAR ENRIQUE	CHOFER	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
46	073040	PEREZ PEREZ, ESTANISLAO	CAJERO	UNIDAD DE TECNOLOGIA
47	104034	PEREZ ROS, ROSARIO FRANCISCA	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
48	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	GUARDIAN	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
49	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	MECANICO AUTOMOTRIZ	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
50	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	OPERARIO DE TURISMO	SUBDIRECCION DE PARQUES, BARRILES, INFORMACION Y EVALUACION AMBIENTAL
51	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	TECNICO EN MANTENIMIENTO	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
52	104034	PEREZ ROS, ENRIQUE	OPERARIO DE COMBUSTIBLES	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
53	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	TECNICO EN MANIPULACION DE ALIBRITOS	SUBDIRECCION DE SALUD, BIENESTAR Y BIENESTAR SOCIAL - COMUNA, OSARIO Y ASISTENTE MAYOR
54	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	OPERARIO TURISMO	SUBDIRECCION DE PARQUES, BARRILES, INFORMACION Y EVALUACION AMBIENTAL
55	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
56	033890	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
57	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
58	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
59	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
60	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
61	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
62	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
63	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
64	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
65	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
66	073040	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
67	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
68	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
69	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
70	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
71	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
72	103088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
73	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
74	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
75	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
76	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
77	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
78	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
79	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
80	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
81	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
82	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
83	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
84	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
85	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA
86	083088	PEREZ ROS, ENRIQUE	CHOFER DE COMPACTA	SUBDIRECCION DE LIMPIEZA PUBLICA Y MAESTRANZA















RELACION DEL PERSONAL CAS

ITEM	DN	Apellidos y Nombres	Cargo	Unidad
604	46516886	HUAMAN LUYO JORGE PAUL	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
605	42160703	HUAMAN MERCADO, FLOR DE MARIA	SERENO A PIE	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
606	71248722	CAMARGO ROMAN, JACKELINE SOLEDAD	PROMOTOR SOCIAL	AGENCIA MUNICIPAL N° 02
607	24986107	TORRES SAIRE, YON	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
608	44793863	QUISEP DOMINGUEZ, ELOIZA	COBRADOR DE PARQUEO	SUBGERENCIA DE RECAUDACION Y CONTROL
609	44802370	LUQUE MOLLEPAZA OLGER	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
610	47325013	BULGUE HERRERA, ELISEO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
611	42388275	ROMERO PRINCIPE MIGUEL ANGEL	TECNICO FISCALIZADOR TRIBUTARIO	SUBGERENCIA DE FISCALIZACION TRIBUTARIA
612	41873306	HUAMAN DE LA BREÑA, WALTER GABRIEL	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
613	10229730	SOLANO SIADEN, JOSE MIGUEL	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
614	42517081	GUTIERREZ VELAZQUES, DELFIN	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
615	45446565	PODESTA AHON MANUEL ABRAHAM	SERENO A PIE	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
616	08904593	FELIPE PEREZ HECTOR GAUDENCIO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
617	10090429	CALLA TAIFE, JOSE LUIS	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
618	08935925	CANTORAL CACERES, MODESTO CRECENCIO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
619	43038475	CELIZ ECHEVARRIA, RICARDO JOHN	SERENO A PIE	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
620	45537697	GIRON DELGADO RAUL ERNESTO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
621	00239432	BARREZUETA URBINA, PARLO MARCELINO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
622	42795750	RAMIREZ FUENTES, ROMULO CHRISTOPHER	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
623	08907134	VILLACORTA CRUZADO JOSE VICENTE	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
624	40038709	ALZAMORA CAHUANA FILOMENO JESUS	SERENO MOTORIZADO	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
625	10228918	MORALES CARRILLO, MARYLIZ ELIZABETH	SERENO A PIE	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
626	05383326	ESTRELLA FELIX, JORGE	SERENO A PIE	SUBGERENCIA DE SERENAZGO
627	47607749	CHICLLASTO CHOQUE, DARWIN AUGUSTO	SERENO CHOFER	SUBGERENCIA DE SERENAZGO



Anexo 8

PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO (FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN)	RESPONSABLE
Fortalecer la cultura empresarial en los colaboradores.	Incrementar la identificación con la organización.	<p>-Plantear el uso de uniforme representativo para los colaboradores que laboran en el palacio municipal, estableciendo reglas de uso.</p> <p>-Elaborar pegatinas sobre la misión y visión de la Municipalidad los cuales deben ubicarse en cada Gerencia, subgerencia y agencias visibles para todo colaborador y usuario respectivamente.</p> <p>-Organizar eventos institucionales en sus áreas respectivas, logrando la asistencia del personal.</p>	<p>Recurso Humano (presencia de encargados y personal administrativo cada área)</p> <p>Pegatinas</p> <p>Materiales necesarios para cada evento</p> <p>Proyector para emisión de propuestas</p>	Disponibilidad de cada área	Subgerentes, gerentes y responsables de agencias

	<p>Elaborar plan de ejecución de mantenimiento de áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Designar comisiones de mantenimiento de cada área.</li> <li>-Establecer horarios de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores</li> <li>-Los encargados de área deben realizar la solicitud de presupuestos para mantenimiento de sus áreas.</li> <li>-Elaborar los requerimientos de servicio con un plazo de ejecución determinado.</li> <li>-Informar a los colaboradores sobre las acciones realizadas.</li> </ul>	<p>Recurso Humano (presencia de encargados y personal administrativo cada área)</p> <p>Materiales de limpieza u otros a fines</p> <p>Cuadros presupuestales en físico</p> <p>Formato de requerimientos</p> <p>Proyector para difundir información</p>	<p>Febrero y agosto</p>	<p>Subgerentes, gerentes y responsables de agencias</p>
--	--	--	---	-------------------------	---



	<p>Implementar el plan “Colaborador MUNIVES”</p>	<p>-Convocatoria mensual a los colaboradores, con excusas de apersonamiento para la firma de Adendas (Personal CAS), vía correo y con envío de documentos en físicos.</p> <p>-Convocatoria a la inscripción de talleres entre colaboradores (dinámicas)</p> <p>-Dinámicas de interacción.</p> <p>-Reconocimiento según evaluación tanto personal como grupal del colaborador del mes.</p> <p>-Los premios otorgados están sujetos a la disponibilidad de cada área, por ejemplo, días libre o algún obsequio representativo acompañado del Diploma Mensual.</p>	<p>Recurso Humano (presencia de encargados y secretarías de cada área)</p> <p>Diplomas para la entrega al mejor colaborador.</p> <p>Proyector para dar a conocer los problemas y dar solución</p> <p>Materiales para el desarrollo de los talleres, pelotas, cintas, etc.</p>	<p>Bimestral</p>	<p>Subgerentes, gerentes y responsables de agencias</p>
--	--	---	---	------------------	---

## ANEXO. 9

### OFICIO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

OFICIO 0078-2019/ FCG-UA- CPAE

Lima, 06 de noviembre de 2019

**Alc. Kevin Iñigo Peralta**  
Recursos Humanos  
Municipalidad de Villa El Salvador

**CARGO**

Mediante la presente le hago llegar un cordial saludo, y a la vez presentamos a la joven Valenzuela Ormeño, Alondra Estefanía; identificado con DNI 75356875, quien actualmente es Estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

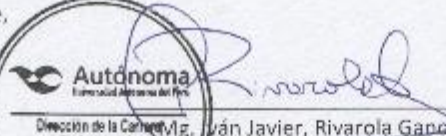
Informarle que la estudiante en mención viene desarrollando su tesis titulada: "CULTURA EMPRESARIAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR, LIMA, 2019" en el área a cargo de su digna Dirección.

Sin embargo, para tener contacto directo con la realidad, la estudiante en mención requiere recabar información y realizar encuestas a los colaboradores de la *Municipalidad de Villa El Salvador*; es por ello que informo a su digno despacho que la estudiante está desarrollando su tesis para la obtención del título profesional y que la información que obtuviese se trabajará de forma confidencial y será estrictamente para el desarrollo de la tesis.

Al finalizar la investigación se solicita que la *Municipalidad de Villa El Salvador* pueda emitir una constancia de haber realizado dicho trabajo de campo.

En espera de su atención a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle nuestra mayor consideración.

Atentamente,

  
**Juan Javier, Rivarola Ganoza**  
Director de la Carrera Profesional de Administración de Empresas (c)  
Universidad Autónoma del Perú

**ANEXO. 10**  
**EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO**



