

Tipo de artículo: artículo de investigación<https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.878>

Confiabilidad de un instrumento para evaluar la cultura de aprendizaje organizacional

*Rossana Patricia León Izquierdo
<https://orcid.org/0000-0003-0070-2400>
lizquierdorpa@ucvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo
Cajamarca, Perú

Daniel Suárez Becerra
<https://orcid.org/0000-0003-0830-3113>
dsuarezbe@ucvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo
Lambayeque, Perú

Celeste Billbeth Rojas Torres
<https://orcid.org/0000-0002-5372-1333>
celeste.rojas@unprg.edu.pe
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Lambayeque, Perú

*Autor de correspondencia: lizquierdorpa@ucvirtual.edu.pe

Recibido (07/10/2024), Aceptado 14/12/2024)

Resumen: En el presente trabajo se evaluó la confiabilidad de un instrumento diseñado para medir la cultura de aprendizaje organizacional. La cultura organizacional es un recurso valioso para la proyección de las empresas, así como para su efectividad y competitividad en el mercado. Para esta evaluación se utilizó una investigación con enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario estructurado de 30 ítems a 200 participantes, obteniendo 197 casos válidos. Los resultados permitieron identificar fortalezas en prácticas como la orientación al cliente y el ambiente de confianza, así como áreas de mejora relacionadas con la capacitación y la autonomía de los trabajadores. Los hallazgos destacan la pertinencia del instrumento como una herramienta confiable para diagnósticos organizacionales y para el diseño de estrategias que promuevan el aprendizaje continuo en gobiernos locales. Además, fue posible reconocer que una efectiva práctica organizacional mejora considerablemente la visión de la empresa y su proyección en el público objetivo.

Palabras clave: cultura organizacional, aprendizaje, confiabilidad, gobierno local.

Reliability of an instrument to assess organizational learning culture

Abstract.- This work evaluated the reliability of an instrument designed to measure organizational learning culture. Organizational culture is a valuable resource for the projection of companies and their effectiveness and competitiveness in the market. For this evaluation, quantitative research was used, and a structured questionnaire of 30 items was applied to 200 participants, obtaining 197 valid cases. The results made it possible to identify strengths in practices such as customer orientation and the environment of trust, as well as areas for improvement related to training and autonomy of workers. The findings highlight the instrument's relevance as a reliable tool for organizational diagnoses and designing strategies that promote continuous learning in local governments. In addition, it was possible to recognize that an effective organizational practice considerably improves the company's vision and its projection to the target audience.

Keywords: organizational culture, learning, reliability, local government.



I. INTRODUCCIÓN

En el contexto globalizado actual, donde las organizaciones enfrentan una creciente demanda de innovación y adaptabilidad, la cultura de aprendizaje organizacional se destaca como un factor estratégico clave para promover la sostenibilidad y la efectividad, especialmente en las instituciones públicas. Este tipo de cultura no solo fomenta el aprendizaje continuo y la mejora constante, sino también la colaboración, elementos esenciales para abordar los desafíos de la era moderna.

Además, la cultura de aprendizaje organizacional permite a las instituciones públicas adaptarse de manera más efectiva a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que caracterizan la actualidad. A través de la implementación de prácticas que promuevan el intercambio de conocimientos, la retroalimentación constante y la innovación, estas instituciones pueden responder de manera ágil a las necesidades de los ciudadanos y fortalecer su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos a largo plazo. Esto resulta particularmente relevante en un entorno donde la competitividad y la eficiencia son aspectos críticos para garantizar el desarrollo sostenible. Por otro lado, fomentar una cultura de aprendizaje organizacional no solo beneficia a las instituciones en términos de desempeño, sino que también impacta directamente en el desarrollo profesional y personal de los empleados. Al crear un ambiente en el que se valoren el aprendizaje y la colaboración, se incrementa el compromiso, la satisfacción laboral y la capacidad de los equipos para trabajar de manera conjunta hacia metas comunes. De esta forma, las instituciones públicas no solo mejoran su efectividad interna, sino que también se posicionan como referentes de cambio positivo en la sociedad, alineándose con los principios de modernización y buen gobierno.

Diversos estudios han señalado que la cultura de aprendizaje organizacional está positivamente relacionada con la eficiencia, la innovación y el compromiso de los empleados. Estos estudios destacan la importancia de considerar y medir la dimensión cultural como un paso previo a la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua y la gestión del cambio. En este contexto, entidades locales como los gobiernos, especialmente en la región de Cajamarca, Perú, enfrentan la necesidad de implementar políticas públicas que requieran un marco organizativo sólido. Dicho marco debe priorizar el aprendizaje organizacional como un medio clave para optimizar procesos y, en consecuencia, mejorar los resultados. Sin embargo, medir e identificar de manera confiable esta cultura organizacional sigue siendo un desafío, debido a la falta de instrumentos validados que permitan una evaluación objetiva y sistemática en esta dimensión.

En este trabajo se evalúa la confiabilidad de un instrumento diseñado para medir la cultura de aprendizaje organizacional, ello en el marco de los gobiernos regionales del Perú. La finalidad es reconocer los puntos vulnerables propios en la implementación de políticas públicas. En este sentido, la investigación tuvo como base la cultura organizacional orientada al aprendizaje que no solo mejora el desempeño interno, además favorece la relación con los actores externos como los ciudadanos y los proveedores que brindan sus servicios. Este documento se organiza de la siguiente manera: una introducción con la generalidad del tema, un desarrollo con todos los aspectos teóricos que involucra la cultura organizacional, una metodología que describe los criterios procedimentales de la investigación, y finalmente los resultados y conclusiones.

II. DESARROLLO

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en el desarrollo de los países, ya que influye directamente en la forma en que las organizaciones operan, innovan y responden a los desafíos globales. Japón, se caracteriza por una cultura organizacional basada en la mejora continua y el trabajo colectivo [1]. Valores como la disciplina, el respeto por la jerarquía y el compromiso grupal han impulsado el concepto de Kaizen, que promueve la eficiencia y la innovación incremental. Esto ha sido esencial para el éxito de industrias como la automotriz y la electrónica, posicionando a Japón como un líder global reconocido por la calidad y confiabilidad de sus productos.

Por otro lado, Alemania destaca por su enfoque en la precisión y la planificación [2]. Su cultura organizacional valora la meticulosidad, la eficiencia y los resultados concretos. Aunque mantiene estructuras jerárquicas claras, fomenta la autonomía técnica y la especialización. Este enfoque ha permitido que Alemania lidere en sectores como la ingeniería y la industria automotriz, consolidándose como una de las economías más sólidas del mundo. En contraste, la cultura organizacional en Estados Unidos se centra en la innovación, el emprendimiento y la diversidad. La creatividad y la toma de riesgos son valores fundamentales que han dado lugar a gigantes tecnológicos como Apple, Google y Amazon, impulsando a Estados Unidos a la vanguardia en áreas como la tecnología, las finanzas y el entretenimiento.

Suecia, por su parte, enfatiza la igualdad, la transparencia y la sostenibilidad en su cultura organizacional [3]. Las estructuras horizontales y participativas fomentan la colaboración y el consenso en la toma de decisiones. Estas prácticas han permitido que empresas suecas como IKEA y Spotify se conviertan en líderes globales, destacándose también por su compromiso con la sostenibilidad y la innovación social. En el caso de Singapur, la cultura organizacional combina una orientación al rendimiento con un enfoque meritocrático y una alta capacidad de ejecución. Estos valores han transformado a Singapur en un centro financiero y tecnológico de renombre mundial, destacándose por su competitividad y eficiencia.

Estos países ilustran cómo la cultura organizacional actúa como un motor esencial para el desarrollo económico, social y tecnológico. Los países que han logrado alinear sus valores culturales con estrategias organizativas efectivas han alcanzado un crecimiento sostenible y un impacto global, demostrando la importancia de fomentar culturas organizacionales que reflejen las metas estratégicas y necesidades específicas de cada nación.

A. Cultura de aprendizaje organizacional

La cultura de aprendizaje organizacional se define como una orientación que promueve el aprendizaje continuo y colaborativo entre los miembros de una organización, con el objetivo de mejorar su desempeño interno y su capacidad de adaptación al entorno [4]. Este concepto resulta esencial en organizaciones que buscan impulsar la innovación y la efectividad, particularmente en la implementación de políticas públicas [5]. Entre las características clave de este tipo de cultura se destacan la valoración del aprendizaje continuo, el fomento de la creatividad y la experimentación en los trabajadores, la comunicación abierta y bidireccional, y la gestión del cambio como una oportunidad para aprender. Estas características han sido identificadas como fundamentales para crear un entorno organizativo capaz de abordar problemas complejos y promover una mejora constante [6].

B. Elementos clave de una cultura organizacional eficiente

Para lograr una efectiva gestión de la cultura de aprendizaje organizacional, es importante que se tomen en cuenta los aspectos que se describen en la figura 1, donde adicional es posible incluir los valores y las relaciones estratégicas, que incluyen la promoción de la calidad, la ética y la responsabilidad, así como el mantenimiento de relaciones sólidas con los proveedores y otros stakeholders, con una adecuada competitividad basada en un conocimiento profundo del mercado.

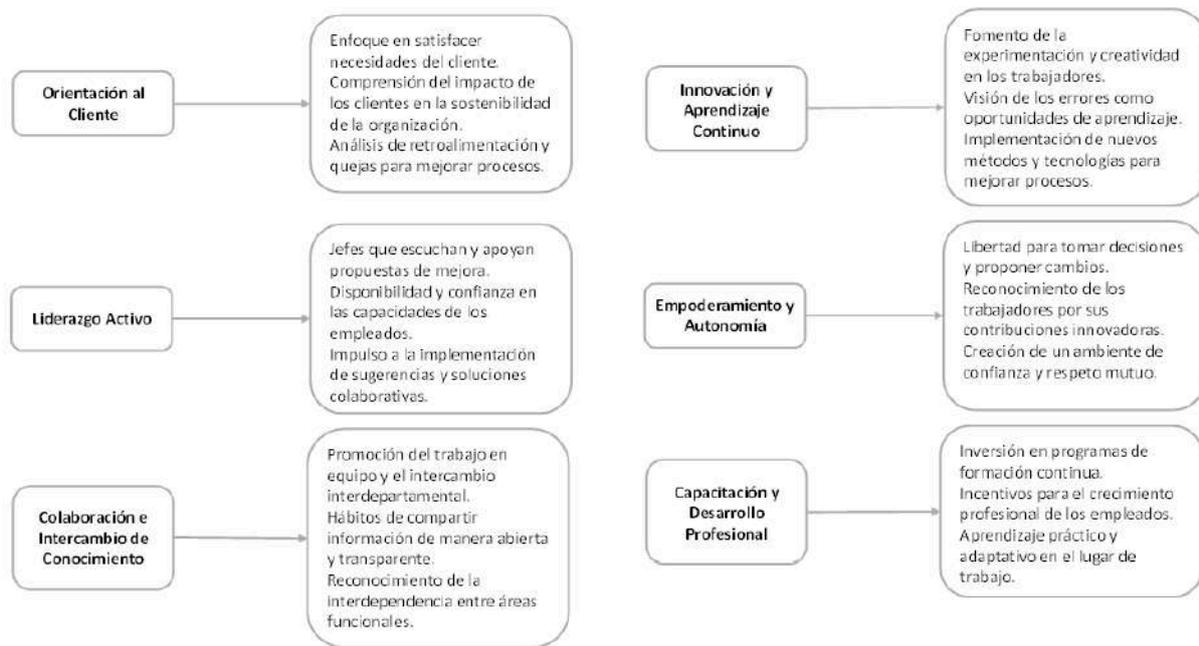


Fig. 1. Factores que aseguran una cultura organizacional efectiva, que aseguran un entorno organizacional cohesivo, donde la efectividad y la adaptabilidad se fortalecen a través de la sinergia entre liderazgo, empoderamiento, aprendizaje, y enfoque estratégico.

A. Importancia de medir la cultura organizacional en gobiernos locales

En el contexto de los gobiernos locales, medir la cultura organizacional es fundamental para comprender cómo los valores y las prácticas culturales influyen en la implementación de políticas públicas. Investigaciones previas han señalado que una cultura de aprendizaje sólida facilita la coordinación interdepartamental y fortalece la relación con la ciudadanía, contribuyendo a la efectividad gubernamental [7].

En particular, la región de Cajamarca enfrenta desafíos significativos tanto sociales como económicos, que requieren una herramienta confiable para evaluar su cultura organizacional. Dicha herramienta no solo permitiría identificar obstáculos y oportunidades, sino también mejorar la implementación de políticas públicas mediante una gestión eficiente de los recursos y una adecuada capacitación del personal. Este enfoque resulta crucial para abordar las demandas de la ciudadanía y optimizar el desempeño institucional [8].

III. METODOLOGÍA

La presente investigación emplea el cuestionario OLC (Organizational Learning Culture) desarrollado por Rebelo y Gomes [9]. Este modelo cuenta con bidireccionalidad, que ofrece una diferencia entre "integración interna" y "adaptabilidad externa".

Cajamarca como región del Perú, afronta desafíos vinculados con la implementación adecuada y eficiente de políticas pública. Dentro de estas carencias se tiene la limitada capacidad de aprendizaje institucional y la cohesión organizativa.

A. Diseño de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo instrumental. El cuestionario se empleó para medir la cultura de aprendizaje organizacional en el contexto de gobiernos locales como es el caso de la región de Cajamarca en el Perú. El diseño del cuestionario permitió realizar el análisis de la consistencia interna y la capacidad para captar las dimensiones fundamentales de la cultura organizacional. Este instrumento estuvo conformado por 30 ítems y sus dos dimensiones fundamentales son la integración interna y la adaptación externa.

La primera dimensión, que comprende la integración interna, evalúa los aspectos internos que fomentan el aprendizaje en la organización, como la comunicación interna, el apoyo al liderazgo, la confianza entre los miembros y la colaboración grupal. La segunda dimensión es la adaptación externa, la cual mide la capacidad de la organización para poder adaptarse como respuesta a las demandas externas, estas incluyen la orientación hacia el cliente, el aprendizaje cuya base en el ambiente competitivo y la innovación.

Así mismo, el cuestionario emplea una escala de tipo Likert de cinco puntos, donde las respuestas van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La escala empleada muestra una radiografía de la percepción de las personas respecto a las prácticas organizacionales vinculadas al aprendizaje. La claridad de los ítems junto con la relevancia se garantizó con el sometimiento a una revisión inicial, esta revisión se dio por expertos. Además, se realizó una prueba piloto a un grupo reducido de trabajadores de manera preliminar, estos evaluaron la comprensión de los ítems así como la pertinencia de la escala empleada.

También se incluyó en el cuestionario el análisis ítem-total, donde se evaluó las correlaciones entre cada ítem y el puntaje total del instrumento. El procedimiento permitió determinar y confirmar la validez interna de los ítems, el cual se evidencia en los hallazgos del Alfa de Cronbach final de 0,957, siendo un indicador de la consistencia interna idónea del cuestionario. La muestra fue no probabilística con 197 casos tras eliminar tres registros dado que no fueron llenados en su totalidad.

IV. RESULTADOS

A. Análisis de estadística total de elemento

La estadística descriptiva, muestra que el análisis de las respuestas reveló una media de los ítems entre 2,14 y 3,11, con desviaciones estándar que oscilaron entre 0,83 y 1,70. Los valores expuestos y resumidos se observan en la tabla 1, y muestran que existen algunos aspectos de la cultura organizacional que poseen una mayor consistencia y por lo tanto tienen mayor aceptación que otros, lo cual muestra áreas de mejora específicas. Estos valores indican que algunos aspectos son más consistentes y aceptados que otros, lo que sugiere áreas específicas de mejora. En tanto, otros ítems muestran las prácticas consistentes como la orientación al cliente y la promoción de relaciones positivas entre los miembros de la organización. Los resultados citados muestran que dichas prácticas se perciben como sólidos valores que sustentan el desempeño organizacional.

A. Cuestionarios para la recolección de datos e información

La tabla 2 sintetiza las dimensiones clave relacionadas con la resistencia docente al uso de tecnologías en actividades académicas. Agrupa actitudes como la aceptación, indiferencia, resistencia pasiva y resistencia activa, destacando los ítems que representan cada categoría. La finalidad fue identificar patrones en la disposición de los docentes hacia el cambio tecnológico, desde un entusiasmo moderado hasta conductas activas de sabotaje o evasión. Esto proporciona una visión integral para diseñar estrategias efectivas que aborden las resistencias, promoviendo capacitaciones personalizadas y el fortalecimiento de habilidades adaptativas en el uso de TIC en entornos educativos.

Tabla 1. Estadísticas de elemento.

Categoría	Media Promedio	Desviación Promedio
Enfoque en el Cliente	2,843	0,962
Liderazgo y Apoyo	2,585	0,931
Colaboración e Intercambio de Conocimiento	2,643	0,911
Innovación y Aprendizaje	2,668	0,937
Empoderamiento y Confianza	2,495	1,195

La tabla refleja cómo diversos aspectos de la cultura organizacional contribuyen de manera diferenciada al funcionamiento de una organización. En general, se observa que las áreas relacionadas con la orientación al cliente y la colaboración destacan por su alineación con prácticas sólidas y consistentes, lo que sugiere un enfoque claro en atender necesidades externas e internas de manera efectiva. Sin embargo, aspectos como el empoderamiento y la confianza presentan retos significativos, indicando posibles limitaciones en la autonomía y la percepción de apoyo por parte de los empleados. Este panorama resalta la necesidad de equilibrar los esfuerzos en todas las dimensiones para garantizar que la cultura organizacional sea no solo funcional, sino también cohesiva y adaptativa frente a los desafíos modernos. Priorizar áreas menos fortalecidas podría traducirse en mejoras integrales que impulsen la innovación, el aprendizaje y la capacidad de respuesta de la organización.

Por lo tanto, los resultados destacan tantas fortalezas como debilidades dentro de la cultura organizacional. Aspectos como la orientación al cliente y el ambiente de respeto son fortalezas que deben ser mantenidas y potenciadas, mientras que áreas como la capacitación y la autonomía de los trabajadores requieren intervenciones específicas para promover una cultura de aprendizaje más equilibrada y efectiva.

Respecto a la consistencia interna del instrumento, el coeficiente Alfa de Cronbach, calculado utilizando la ecuación estándar de fiabilidad, reveló un valor de 0,957 para los 30 ítems evaluados. Este valor indica un nivel de fiabilidad excelente, lo que sugiere que el instrumento es altamente consistente en la medición de los constructos subyacentes. En otras palabras, los ítems del instrumento están estrechamente relacionados entre sí y reflejan de manera coherente las dimensiones propuestas para la evaluación.

B. Análisis ítem-total

El análisis de correlación de ítem-total mostró que todos los ítems contribuyen positivamente al constructo global medido, con valores superiores a 0,40. Estos resultados evidencian que existe una relación positiva y de significancia entre cada ítem y el puntaje total del instrumento. Ello sugiere que cada afirmación expuesta en el cuestionario empleado se encuentra alineada con el concepto central de la cultura organizacional y por ende contribuye a la consistencia interna del instrumento. Como se puede observar en la tabla 2, estos destacan por su alto grado de correlación ítem-total corregida.

Tabla 2. Correlaciones ítem-total seleccionadas.

Ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa si se elimina el ítem
Los jefes dan luz verde y apoyan sugerencias	0,749	0,954
Los errores conducen a reconocer necesidades de aprendizaje	0,736	0,954
Se informa a los trabajadores sobre los objetivos	0,721	0,955

En tanto, para los valores Alfa de Cronbach si se elimina el ítem, muestra que ninguno de los ítems disminuye la consistencia interna del instrumento de modo significativo. Por lo cual, ello nos conduce a afirmar que todos los ítems son relevantes para poder medir la cultura de aprendizaje organizacional, ya que su inclusión fortalece la fiabilidad del instrumento.

El análisis de los ítems seleccionados revela su contribución significativa a la consistencia interna del instrumento, lo que refuerza su relevancia en la medición de las dimensiones evaluadas. Cada uno de estos ítems está estrechamente correlacionado con el constructo global, lo que sugiere que son indicadores clave de los aspectos organizacionales que el instrumento pretende medir. Además, la estabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach al eliminar cualquiera de los ítems indica que el instrumento mantiene un alto nivel de fiabilidad, incluso en ausencia de estos elementos. Esto destaca su robustez y capacidad para capturar la esencia del constructo medido sin depender exclusivamente de ítems individuales. Sin embargo, este análisis también enfatiza la importancia de cada ítem en términos de diferenciación y especificidad dentro del instrumento, lo que puede ser fundamental para su interpretación y aplicación práctica en contextos organizacionales diversos.

Estos resultados indican que el cuestionario empleado es altamente confiable para medir la cultura de aprendizaje organizacional en gobiernos locales. La consistencia interna del instrumento es coherente con estudios similares, lo que valida su uso en este contexto. Ejemplo de ello se tiene estudios con validación del cuestionario DLOG en diferentes contextos de organizaciones, lo cuales se tiene tanto gobiernos locales como de salud, donde se comprobó su confiabilidad estadística [10].

Además, los análisis resaltan fortalezas en el liderazgo [11] y el ambiente de confianza, mientras que la capacitación y la autonomía presentan oportunidades para diseñar intervenciones organizativas. En línea con investigaciones previas [12], estos resultados refuerzan la importancia de medir y mejorar la cultura organizacional para facilitar la implementación de políticas públicas. En estudios recientes, se remarca que la cultura de aprendizaje organizacional además de fomentar el rendimiento interno facilita la capacidad de adaptación a contexto en constante evolución, siendo ello fundamental para poder implementar políticas públicas [13].

CONCLUSIONES

Una cultura organizacional orientada al cliente y la colaboración muestra una influencia positiva en la efectividad general de las organizaciones. Este hallazgo respalda el objetivo de investigar cómo la cultura organizacional puede ser un factor estratégico en el diseño e implementación de políticas públicas y procesos organizativos eficientes. Además, fue posible confirmar que el instrumento utilizado favorece al conocimiento de la cultura organizacional de manera específica, logrando identificar los puntos clave de mejoras.

Se observó que las áreas de empoderamiento y confianza requieren atención, ya que su desempeño limitado puede obstaculizar la innovación y la autonomía de los empleados. Esto refuerza la importancia de explorar estrategias para fortalecer la confianza mutua y la capacidad de decisión en los trabajadores como un componente clave de la mejora organizacional.

Evaluar de manera objetiva y confiable la cultura organizacional sigue siendo un desafío, especialmente en contextos locales con características socioculturales específicas. Este aspecto resalta la necesidad de desarrollar herramientas validadas que permitan una evaluación integral y ajustada a los objetivos estratégicos de cada institución.

Aunque algunas dimensiones, como el enfoque al cliente y la colaboración, son sólidas, la falta de equilibrio en otras áreas puede limitar el rendimiento global. Esto sugiere que el objetivo de investigar y promover una cultura organizacional integral y equilibrada es esencial para enfrentar los desafíos modernos y mejorar los resultados organizativos.

REFERENCIAS

- [1] E. Dedoussis, "A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan," *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 15-34, 2004.
- [2] F. C. Brodbeck and M. Frese, "Societal culture and leadership in Germany," in *Culture and leadership across the world*, Psychology Press, 2007, pp. 181-248.
- [3] C. G. Chesley, "Merging organizational cultures in healthcare: Lessons from the USA in differentiation among tiers in a health system merger," *International Journal of Healthcare Management*, 2020.
- [4] P. Rebelo and A. Gomes, "Organizational Learning and the Learning Organization: A Theoretical Overview and Implementation Guidelines," *International Journal of Learning and Change*, 2009.
- [5] V. Marsick and K. Watkins, *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge, 2003.
- [6] P. Ahmed, K. Lim, and A. Zairi, "Measurement Practice for Knowledge Management and Learning Organizations," *Journal of Management*, 1999.
- [7] E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1992.
- [8] Análisis basado en estudios recientes sobre gestión pública en contextos locales.
- [9] T. Rebelo, A. Duarte Gomes, and P. Cardoso, "Learning culture and organizational performance: Insights from the OLC questionnaire," *Journal of Workplace Learning*, vol. 17, no. 7, pp. 465-478, 2005.
- [10] A. Goula, M. A. Stamouli, D. Latsou, V. Gkioka, and M. Sarris, "Validation of Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in health care setting in Greece," *Journal of Public Health Research*, vol. 9, no. 4, pp. 1962, Dec. 2020, doi: 10.4081/jphr.2020.1962.
- [11] T. Nguyen-Duc, T. T. Phuong, T. B. Le, and L. T. T. Nguyen, "Validation of dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) in a Vietnamese context," *The Learning Organization*, vol. 30, no. 5, pp. 511-531, 2023, doi: 10.1108/TLO-04-2022-0041.
- [12] V. J. García-Morales, F. Matías-Reche, and N. Hurtado-Torres, "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no. 2, pp. 188-212, Apr. 2008, doi: 10.1108/09534810810856435.
- [13] J. Cartland, M. Green, D. Kamm, D. Halfer, M. A. Brisk, and D. Wheeler, "Measuring psychological safety and local learning to enable highreliability organisational change," *BMJ Open Quality*, vol. 11, e001757, 2022.

LOS AUTORES



Rossana León, docente de Universidad Nacional de Cajamarca, con maestría en gestión de los servicios de la salud y especializada en salud comunitaria.



Daniel Suárez Becerra es licenciado en Educación Primaria y cuenta con una maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica. En cuanto a su experiencia profesional, ha desempeñado los cargos de gerente regional de educación, promotor y director de instituciones educativas.



Celeste Bilbeth Rojas Torres. Arqueóloga por la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo y maestrante por la Universidad de La Rioja en México. A la fecha ha publicado libro titulado «Yarinacocha y la educación intercultural en el pueblo shipibo-konibo» y artículos en arqueología y educación.