



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. David Bruno Zevallos Guadalupe**

**ASESORA:**

**Dra. Jessica Palacios Garay**

**SECCIÓN:**

**Ciencias empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del talento humano**

**PERÚ – 2018**

**Página de Jurado**



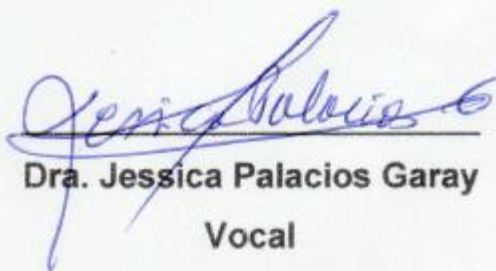
---

**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
**Presidente**



---

**Mgtr. Noemi Julca Vera**  
**Secretario**



---

**Dra. Jessica Palacios Garay**  
**Vocal**

**Dedicatoria**

Con mucho amor y cariño para Dios y a toda mi familia. A mi esposa Isabel por su dedicación y apoyo incondicional en todo momento; a mis hijos David y Andrea, gracias por iluminar mi vida y ser mi motivación; a mi madre Yolanda y mi padre Félix, quienes me alientan para ser un buen profesional.

**Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad César Vallejo por haberme acogido en sus claustros universitarios, a sus maestros por brindarme los conocimientos y experiencias para poder desenvolverme en el ámbito profesional y a todos los que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación.

### **Declaración de autenticidad**

Yo, David Bruno Zevallos Guadalupe, estudiante de la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. , presentado en 141 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestro en gestión pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima 24 de febrero de 2018

.....  
Br. David Bruno Zevallos Guadalupe

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis, sección de Posgrado de la Universidad “César Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría gestión pública, presento el trabajo de investigación titulada: Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. En este trabajo se describe los hallazgos de la investigación, la cual tuvo como objetivo determinar la Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017, con una muestra probabilística aleatoria de 105 trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo, con dos instrumentos de medición uno de los estilos de gestión y el aprendizaje organizacional.

El estudio está compuesto por siete secciones, en el primero denominado Introducción describe el problema de investigación, justificaciones antecedentes objetivos e hipótesis que dan los primeros conocimientos del tema, así como fundamenta el marco teórico, en la segunda sección presenta los componentes metodológicos, en la tercera sección presenta los resultados, seguidamente en la cuarta sección presenta la discusión del tema, luego en la quinta sección exponer las conclusiones, seguidamente en la sexta sección se dan las recomendaciones pertinentes y en la séptima sección se adjunta las referencias bibliográficas y demás anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

	<b>Página</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xiii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3. Justificación	52
1.4. Problema	53
1.5. Hipótesis	55
1.6. Objetivos	55
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>57</b>
2.1. Variables	58
2.2. Operacionalización de variables	59
2.3. Metodología	60
2.4. Tipos de estudio	60
2.5. Diseño	61
2.6. Población, muestra y muestreo	62
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
2.8. Métodos de análisis de datos	68
2.9. Aspectos éticos	68
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>69</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>95</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

### Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable estilos de gestión	59
Tabla 2	Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional	60
Tabla 3	Distribución de la población	62
Tabla 4	Distribución de la muestra	63
Tabla 5	Validez de contenido del instrumento de estilos de gestión por juicio de expertos	65
Tabla 6	Estadístico de fiabilidad del instrumento de estilos de gestión	65
Tabla 7	Escalas y baremos de la variable estilos de gestión	65
Tabla 8	Validez de contenido del instrumento de aprendizaje organizacional por juicio de expertos	67
Tabla 9	Estadístico de fiabilidad del instrumento de aprendizaje organizacional	67
Tabla 10	Escalas y baremos de la variable aprendizaje organizacional	67
Tabla 11	Estilo de gestión indiferente	70
Tabla 12	Estilo de gestión tecnicista	71
Tabla 13	Estilo de gestión sociable	72
Tabla 14	Estilo de gestión sinérgico	73
Tabla 15	Niveles de aprendizaje organizacional	74
Tabla 16	Niveles de cultura de aprendizaje	75
Tabla 17	Niveles de claridad estratégica	76
Tabla 18	Niveles de aprendizaje grupal	77
Tabla 19	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	78
Tabla 20	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	79
Tabla 21	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	79



Tabla 22	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	80
Tabla 23	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	81
Tabla 24	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	82
Tabla 25	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	83
Tabla 26	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	83
Tabla 27	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	84
Tabla 28	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	85
Tabla 29	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	86
Tabla 30	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	87
Tabla 31	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	87
Tabla 32	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	88
Tabla 33	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	89
Tabla 34	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	90
Tabla 35	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	91

Tabla 36	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	91
Tabla 37	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	92
Tabla 38	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	93

**Lista de figuras**

		Página
Figura 1	Estilo de gestión indiferente	70
Figura 2	Estilo de gestión tecnicista	71
Figura 3	Estilo de gestión sociable	72
Figura 4	Estilo de gestión sinérgico	73
Figura 5	Niveles de aprendizaje organizacional	74
Figura 6	Niveles de cultura de aprendizaje	75
Figura 7	Niveles de claridad estratégica	76
Figura 8	Niveles de aprendizaje grupal	77
Figura 9	Curva COR del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional	81
Figura 10	Curva COR del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje	85
Figura 11	Curva COR del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica	89
Figura 12	Curva COR del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal	93

## Resumen

A continuación se presenta una síntesis de la investigación Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 144 trabajadores, el muestreo fue probabilístico y la muestra fue de 105 trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo. La validez fue de juicio de expertos y la confiabilidad fue de Alpha de Cronbach para ambas variables. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables estilos de gestión en el aprendizaje organizacional. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal, se obtuvo en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

**Palabras clave:** estilos de gestión y el aprendizaje organizacional.

## Abstract

Below is a synthesis of the research Influence of management styles on organizational learning of the staff of a municipality of the province of Huancayo 2017. The objective of the research was aimed at determining the influence of management styles on learning organization of the personnel of a municipality of the province of Huancayo 2017.

The research is of basic type, the scope was descriptive correlational, the design used is non-experimental causal correlational, cross-sectional. The population was 144 workers, the sampling was probabilistic and the sample was 105 workers from a municipality in the province of Huancayo. The validity was of expert judgment and the reliability was of Cronbach's Alpha for both variables. To collect the data, the instruments of the management styles variables in organizational learning were used. Data processing was performed with the SPSS software (version 23).

Once the descriptive analysis and ordinal logistic regression were performed, the logistic model was found to be significant ( $p < 0.05$ ) in the test of the likelihood ratio test; fits well with the data (Deviation with  $p > 0.05$ ); and explains 40.4% of the dependent variable (organizational learning); which is corroborated by the COR Area ( $p < 0.05$ ). Therefore, it is decided to reject the null hypothesis that is: Management styles influence the organizational learning of the staff of a municipality of the province of Huancayo 2017.

**Keywords:** management styles and organizational learning.

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Antecedentes

### Antecedentes internacionales

Fasio y Ruty (2017) en su investigación titulada *Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional, Medellín, Colombia*, realiza una revisión de los instrumentos utilizados para indagar sobre el aprendizaje organizacional, a fin de proponer una guía de relevamiento. En el campo del diagnóstico del aprendizaje organizacional prima la investigación a partir de escalas que dan cuenta de la opinión de los informantes sobre las dimensiones en las que se operacionaliza el aprendizaje organizacional, en tanto que son mucho menos frecuentes los abordajes cualitativos que intentan, a partir de un proceso inductivo, abordar el tema con la mirada de los actores. Partiendo de la identificación de las dimensiones consideradas y su operacionalización, así como de las técnicas puestas en juego para llevar adelante el relevamiento de la información, se realiza una propuesta de preguntas de investigación orientadas a identificar los procesos, obstáculos, facilitadores e impactos originados en los procesos de aprendizaje organizacional, como espacios en los que se recupera e incorpora en las rutinas organizacionales la experiencia adquirida en la resolución de los problemas que se enfrentan. La teoría utilizada como base en la investigación fue la de López, Ahumada, Olivares y Gonzales (2012), autores del instrumento de aprendizaje organizacional, en la estadística descriptiva el aprendizaje organizacional se encontró en un nivel bajo con un 68%, en nivel medio con 15% y en un nivel alto 17% para la prueba de hipótesis se utilizó la chi cuadrada.

Buitrago (2016) en su investigación titulada *Marco conceptual del conocimiento y el aprendizaje organizacional -del enfoque clásico al enfoque de los SAC- Bogotá, Colombia*, tuvo como objetivo diseñar un marco conceptual para comprender el aprendizaje organizacional y la generación de conocimiento en las organizaciones desde el enfoque de los sistemas adaptativos complejos. La investigación fue explicativa y descriptiva. Se concluyó: El elemento más importante para que exista aprendizaje organizacional en una organización, son los flujos de información, entre mayores y mejores sean los flujos, mayor probabilidad de resolver los problemas, y por tanto mayor capacidad de adaptarse a los cambios

y de sostenerse en el tiempo. En el aprendizaje organizacional desde un enfoque de SAC, las formas en que las organizaciones resuelven los problemas y de ésta manera desarrollan procesos de aprendizaje organizacional dentro de las mismas, lo novedoso del aprendizaje organizacional visto desde el enfoque de SAC, son dos elementos: el primero que el aprendizaje no surge de adentro hacia afuera, sino que se produce como respuesta a un estímulo del entorno y segundo, que el aprendizaje organizacional, es un proceso que se produce de forma natural por la naturaleza misma de los individuos y de las organizaciones. La teoría utilizada fue la de Argyris (1999) del aprendizaje organizacional, en cuanto a los resultados del análisis descriptivos se encontró que el aprendizaje organizacional en un nivel alto con un 39%, en nivel medio con 45% y en un nivel bajo 16% para probar las hipótesis se utilizó la chi – cuadrada rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis del estudio.

Garza, Araiza, Hernández y Amador (2016) en su investigación titulada *Relación entre los niveles de aprendizaje organizacional, México*, tuvo como objetivo valorar el aprendizaje organizacional en tres niveles: individual, grupal y organizacional y buscar la relación que existe entre ellos así como determinar si existen diferencias significativas entre los niveles y los datos sociodemográficos de los empleados. Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 415 personas que laboran en 8 grandes empresas de la región centro del estado de Coahuila, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS. Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se infiere que a mayor aprendizaje individual, mayor es el aprendizaje grupal y el organizacional y se encontró que existe diferencia significativa en cuanto al género, con los factores de aprendizaje grupal. La teoría utilizada para la investigación fue la de Argyris y Schon (1978) para la variable aprendizaje organizacional sobre la importancia del aprendizaje organizacional y las diferencias en sus nivel individual con un 56%, en nivel grupal con un 35% y el organizacional 9% para la estadística inferencial se utilizó la no paramétrica chi – cuadrada siendo el p valor menor a 0,05 rechazando la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna.

Chavarria y Posada (2015) en su investigación titulada *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las*



*instituciones educativas en organizaciones inteligentes, Colombia*, concluyeron que el aprendizaje organizacional puede ser visto desde la perspectiva de un proceso social, entendiendo la escuela como una comunidad que contribuye al desarrollo organizativo, es decir, a través de las acciones desarrolladas en ella, se fortalecen los procesos deliberados dentro de la misma. Por tal motivo, este aprendizaje se convierte en una herramienta que facilita las acciones emprendidas desde la gerencia, debido a que los procesos que se gestionan estarán enfocados en la transformación e innovación de los conocimientos que posee el grupo en general, esto permite entonces, que la organización en aras del mejoramiento continuo y en cabeza de la acción gerencial, acceda fácilmente al crecimiento, avance y competitividad, que requiere el mundo de hoy. Para que el aprendizaje organizacional pueda establecerse, son en primera instancia los profesores o docentes, quienes facilitan este proceso, a partir del aprendizaje individual, esto favorece e incrementa sus competencias profesionales, sin embargo, para que se dé un verdadero aprendizaje organizacional será necesario que cada uno de los conocimientos que se han adquirido de manera individual o personal sean puestos a disposición de todas las personas que conforman la institución, esto permitirá que la transferencia de aprendizajes esté en pro de capitalizar el potencial de esta. El autor base de la investigación fue Castañeda y Fernández (2007) sobre la variable aprendizaje organizacional donde se encontró en los nivel medio con un 56% nivel bajo con un 23% y un nivel alto con 21% siendo el más representativo el nivel medio para la prueba de hipótesis se utilizó la estadística no paramétricas por ser variables cualitativas chi – cuadrada siendo el p valor menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

León (2012) en su investigación titulada *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá, Colombia*, tuvo como objetivo proponer una metodología basada en el aprendizaje organizacional para el mejoramiento de la gestión de las áreas administrativas de las universidades públicas con sede en la ciudad de Bogotá. La investigación fue explicativa, con una muestra de siete trabajadores de universidades de Bogotá. Se concluyó: Las entidades reconocen la necesidad de modernizar los procesos administrativos, y la ven como una oportunidad para aumentar su potencial y como un requisito para enfrentar las exigencias del entorno actual; por eso utilizan técnicas de aprendizaje

organizacional desde diferentes niveles de aplicación. Algunas lo hacen de manera estructurada desde la nueva filosofía de administración, mientras que otras han tomado algunos elementos de forma casual, mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Las variables que requieren mayor atención por el impacto que generan en el aprendizaje organizacional y por ser identificadas como las más difíciles de implementar en las entidades son: los modelos mentales adquiridos por los individuos de todas las universidades durante su permanencia en la entidad, la apatía de los funcionarios para participar en actividades, el rechazo al cambio y a nuevos esquemas administrativos y la limitación para cumplir sus funciones, entre otros. Las universidades públicas tienen gran potencial para incorporar el aprendizaje organizacional en sus actividades administrativas, lo que les permitiría avanzar estructuralmente a un nuevo pensamiento a través del cambio y el mejoramiento en la prestación del servicio y el apoyo a la misión institucional. Los cambios se darán en forma progresiva, pero necesitan del compromiso de los miembros para generar avances importantes y permanentes antes de iniciar nuevos proyectos. El aprendizaje organizacional tuvo como teoría base la de López, Ahumada, Olivares y Gonzales utilizando su instrumento para medir la variable, los resultados a los que se arribó fue que el nivel de aprendizaje organizacional se encontró en un nivel medio con un 67%, nivel bajo con un 10% y en un nivel alto con 23% siendo significativa y rechazando la hipótesis nula por el p valor menor a 0,05.

### **Antecedentes nacionales**

Luza (2017) en su investigación titulada "Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017", Lima, Perú, tiene el objetivo general de determinar la incidencia de los diferentes estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de una institución educativa parroquial. El tipo de investigación fue básico y diseño fue correlacional causal. La muestra estuvo compuesta por 83 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria que laboran en la Institución Educativa Nuestra Señora de Copacabana, ubicada en el distrito del Rímac. La técnica que se utilizó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Para determinar la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de

confiabilidad por encima de 0.845. Los resultados muestran que en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=71,903$ ;  $p<0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $\chi^2 = 76,820$  y  $p>0,05$ ); y explica el 66% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p<0,05$ ). Por lo tanto, se concluye que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017. En la parte descriptiva se concluye que los niveles percibidos por los docentes de la I.E. Nuestra Señora de Copacabana del Rímac en cuanto al estilo de gestión indiferente. Se tiene que el 86,7% considera que este estilo es utilizado en un nivel “Bajo”, el 10,8% en un nivel “Medio” y 2,4% en un nivel “Alto”. Esta teoría reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones relevantes de la actuación del líder. Tuvo como marco teórico a Hersey y Blanchard (1969), citados por Sánchez y Rodríguez (2009) refirieron que el comportamiento de tarea, se entiende como el grado en que el líder precisa los deberes y responsabilidades del sujeto o del grupo. Este comportamiento supone la explicación de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se comprende que es el grado en que el líder ejerce una comunicación bidireccional; ello incluye comportamientos como escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores. La teoría base de la investigación López, Ahumada, Olivares y Gonzales utilizando su instrumento para medir la variable aprendizaje organizacional y la de estilos de estilo de gestión (Sánchez 2009) fue la de para la prueba de hipótesis se realizó la regresión logística ordinal la cual concluyo que existe influencia significativa entre las dos variables estudiadas.

Acosta (2015) en su tesis titulada *La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la UNE, 2014*, Lima, Perú, tuvo como objetivo probar que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. La muestra está conformada por un grupo de 13 trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, elegidos censalmente. El estudio se basó en los contenidos de clima organizacional en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; mediante la estrategia de aprendizaje organizacional que

los trabajadores deben conocer y aplicar, para mejorar los servicios que deben ofrecer a los clientes internos y externos de la Facultad. Se concluyó que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora significativamente el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. Así mismo, se contrastó que la aplicación de la estrategia aprendizaje organizacional, permitió mejorar los resultados de clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE. La teoría base de la investigación fue la de Argyris (1999) sobre el aprendizaje organizacional, para la prueba de hipótesis se realizó la regresión logística ordinal la cual concluyo que existe una influencia significativa entre el aprendizaje organizacional en el clima organizacional siendo significativa porque el p valor es menor a 0,05 rechazando la hipótesis nula, en cuanto a la parte estadística descriptivas el nivel de percepción sobre la variable aprendizaje organizacional fue de nivel bajo 43% , nivel medio 23% y nivel alto 34%.

Calderón (2012) en su investigación titulada *Influencia del feedback laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo de Tacna-2010*, Perú, tuvo como objetivo determinar si el feedback laboral influye en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010. El diseño fue no experimental, transversal y" prospectivo. La población de estudio, fueron once trabajadores. Se utilizó el cuestionario Job Feedback Survey de 55 ítems para medir la variable feedback laboral y el cuestionario de Aprendizaje Organizacional que comprende 43 ítems, ambos instrumentos con respuestas tipo Likert de cuatro alternativas. Los principales resultados indican que el feedback disponible en el ámbito de estudio en función de la señal es negativo (63,65 %). Predomina el nivel de aprendizaje organizacional medio y bajo con un 36,36% en cada caso. Se concluye que el feedback laboral influye significativamente en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna ( $P: <0,05$ ). La teoría base de la investigación fue la de López, Ahumada , Olivares y Gonzales en cuanto a las dimensiones para el aprendizaje organizacional.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Bases teóricas de estilos de gestión**

#### **Definición de estilos de gestión**

Sánchez (2009) manifestó que los estilos de gestión hacen referencia al comportamiento presentado por los directivos y en donde dan énfasis a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las a las personas, que alude a la orientación hacia la gente.

Sánchez (2009) afirmó que los estilos de gestión tienen relación directa con cada uno de los colaboradores de la organización en donde las actitudes de los directivos influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstos. Los aspectos organizacionales como la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones tienen relación directa con las formas de liderazgo, las cuales sirven para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales que tiene relación directa con las prácticas de gestión humana.

Mansilla (2004) manifestó que el estilo de gestión hace referencia a la forma de dirigir y liderar de una organización influyendo en el clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores y los jefes.

### **Teorías de los estilos de gestión**

#### **Teoría de los rasgos.**

De acuerdo con Sánchez (2009), la teoría se basa en los rasgos y en las habilidades que se consideran como características individuales del líder. De hecho, el punto central consiste en reconocer que ciertos rasgos distinguen al líder de los demás; es decir, posee rasgos que no son comunes (no se encuentran) en sus grupos de seguidores. Estos rasgos y habilidades excepcionales, según plantea la teoría, permanecen estables y son consistentes en el espacio.

Lussier y Achua (2002) afirmaron que “es la teoría mediante la que se intenta determinar características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo” (p. 16).

Según Lussier y Achua (2002), “los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo” (p. 32).

Fayol (1986), planteó como aspecto central que en todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

Fayol (1986), señaló algunas de las cualidades (rasgos) que deben poseer los grandes jefes de una determinada organización: 1) salud y vigor físico; 2) inteligencia y vigor intelectual; 3) cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general; 4) cultura general; 5) conocimientos administrativos; 6) nociones generales referentes a las otras funciones; y, 7) la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

### **Teoría comportamental.**

Según Lussier y Achua (2002), el comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja esta perspectiva, se basa en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto pigmalión; es decir, los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus subordinados, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. De lo que se trata finalmente con dicha perspectiva es dirigir con el ejemplo.

Destaca Lewin (1951) citado en Sánchez (2009), quien estableció tres estilos de dirección:

Estilo autocrático o autoritario: persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. En general describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación del grupo de colaboradores. Como principales características se destacan: a) todas las actividades son determinadas por el director; b) las técnicas y etapas de las actividades son fijadas por el director; c) el director asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar; d) las críticas realizadas por el director tienen un carácter subjetivo y personal; y, e) el director no participa en las actividades de los dirigidos.

Estilo democrático o participativo: consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran: a) las decisiones son tomadas por consenso; b) las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo; c) la asignación de las tareas es realizada por el grupo; d) las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo; y, e) el director participa en las actividades que realiza el grupo.

Estilo Laissez-Faire o políticas laxas: utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. De los aspectos a resaltar sobre tal estilo son: a) el director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones; b) sobre las actividades, el

director se limita a proporcionar los medios; c) el director no interviene en la asignación de tareas; d) el director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta; y, e) el director no interviene en el proceso del trabajo.

Por su parte, Blake y Mouton (1964) citados en Sánchez (2009), desarrollaron el grid o rejilla compuesta de dos dimensiones, una el interés por la producción, esto es por obtener resultados; la otra, el interés por las personas con cuyo esfuerzo se obtienen dichos resultados, es decir, la dinámica del comportamiento de las personas con las cuales interactúa. Destacan siete estilos:

La administración empobrecida. Se ejerce un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo apropiado para lograr la pertenencia a la organización. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.

La administración de autoridad y obediencia. La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo. El líder concentra todos sus esfuerzos en lograr que las tareas se realicen, tratando de paso a las personas como máquinas.

La administración de medio camino. El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre las necesidades para realizar el trabajo y el mantenimiento del ánimo de la gente en un nivel satisfactorio. Los esfuerzos del dirigente se orientan a mantener un desempeño y una moral satisfactoria.

La administración de club campestre. La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmos de trabajo confortables y amistosos. Toda la atención de líder o dirigente se enfoca a mantener un ambiente de trabajo altamente amigable dejando de lado todo tipo de preocupación por la producción.

La administración en equipo. El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una apuesta común en el propósito



de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto. El líder se esfuerza por lograr el máximo desempeño y la máxima satisfacción de los empleados.

Paternalismo/maternalismo. Es alto el interés por los resultados y por las personas, pero en forma más o menos acumulativa. Se concede a las personas premios y aprobación a cambio de su lealtad y obediencia; así entonces, la falta de obediencias genera sanciones.

Oportunismo. Varios estilos se usan de forma intercambiable, según la persona que se trate. El éxito de la dirección se logra teniendo en cuenta las múltiples relaciones posibles de acuerdo con las capacidades y las características mismas de las personas con que se cuenta para realizar el trabajo.

### **Teoría situacional de Hersey y Blanchard.**

Según esta teoría, el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la organización, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría, Capella (2000) la llama "gerencia estratégica".

La aplicación de la teoría requiere un enfoque muy personalizado del comportamiento de un director, ya que al haber una gran diversidad entre los miembros del personal, en términos de madurez, éstas motivarán comportamientos diferentes para las distintas personas y más aún, si tenemos en cuenta que los niveles de madurez profesional y psicológica, de éstas personas, irán cambiando de año en año. Esto lleva a considerar injusto, el hecho que un director trate a todos los miembros de un grupo, de la misma manera.

El ser humano es calificado como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por etapas que son el resultado de las combinaciones que surgen entre la variable competencia y la variable interés.

La competencia es el conjunto de conocimientos adquiridos mediante la instrucción, el entrenamiento y la experiencia que un miembro de un grupo de

trabajo es capaz de poner en práctica. Suelen hacer referencia a: a) experiencia previa en los temas de trabajo; b) conocimiento de los objetivos fijados por el grupo; c) adquisición de destrezas y capacidades de tipo técnico; d) habilidad para resolver los problemas imprevistos; y, e) necesidad o no de supervisión.

El Interés es una combinación de seguridad en sí mismo y motivación. La seguridad hace referencia a la autonomía en el trabajo, la motivación al entusiasmo que la persona pone en la marcha de su trabajo. Los indicadores para observar el interés son: a) identidad con los objetivos de la institución; b) motivación por el logro; c) actitud positiva ante la tarea a realizar; d) independencia y criterios propios de actuación; e) fidelidad y actitud positiva hacia la institución; y, f) seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

Por tanto, cada nivel de desarrollo determinado por la combinación de las competencias e intereses exigen un estilo adecuado de dirección.

### **Teoría sociocrítica de Ball.**

Según Ball (1989), se pueden distinguir tres estilos principales que son: el interpersonal, el administrativo y el político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

El estilo interpersonal. El director tiene siempre las puertas abiertas, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás trabajadores, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. Dado que no se puede beneficiar siempre a todos, en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos.

El estilo administrativo. El director prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos;

esto lo convierte, según Ball (1989), en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración. Se alienta un sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la organización como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades.

El estilo político. Ball (1989), consideró que el proceso político es reconocido como un elemento importante, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

Estilo antagónico. El director propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Estilo autoritario. El director busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente. Además, demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar

problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o el clima institucional.

### **Teoría de liderazgo transformacional.**

Busca explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.

Según Yukl y Van Fleet (1992) citados en Sánchez (2009), el liderazgo transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios en los objetivos y estrategias de la organización. Implica influencia del líder sobre los subordinados, pero su efecto es para empoderar a los subordinados quienes se hacen líder y agentes de cambio también. Es visto como un proceso compartido que envuelve la acción de líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización.

Para Bass (1985) citado en Sánchez (2009), los cuatro factores característicos del liderazgo transformacional son: 1) carisma o influencia idealizada: hace referencia a la capacidad de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores, es decir, es la capacidad de generar admiración, empatía y convencimiento de seguirlo; 2) inspiración o motivación inspiracional: se refiere al otorgar una visión entusiasmadora al grupo; da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción; es la capacidad de comunicar su visión; 3) estimulación intelectual: prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades; es la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de forma creativa e innovadora; y, 4) consideración individualizada: alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual; es la capacidad de hacer ver a los subalternos que su colaboración individual es importante.

Por tanto, el liderazgo transformacional es un liderazgo moral que se edifica o se fundamenta en los valores y en el testimonio que los dirigentes dan de dichos valores. En este estilo de dirección y liderazgo, el dirigente abandona más su rol o papel de "jefe", apuntan a los valores y alcanzan a manejar la cultura de las

organizaciones, mostrando así una vez más que su estilo permea la cultura de la organización en la cual se desenvuelve.

### **Factores determinantes de los estilos de gestión**

Weinert (1987) citado en Alcaide (2002), planteó un conjunto de factores que determinan los estilos de gestión:

Tipo de trabajo. Hace referencia a las diferentes acciones que se realizan en las organizaciones para lograr los objetivos. No es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir otras cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

Organigrama. Referido al nivel en el que se sitúa la dirección dentro del organigrama. No es lo mismo dirigir un nivel de “staff” de interacción horizontal que un nivel jerárquico de interacción vertical, cuyas relaciones se establecen de superior a subordinado.

Clima. Manera en que se desenvuelven las relaciones personales entre los trabajadores de la organización y las capacidades así como las habilidades de tipo psicosocial que debe desarrollar cada estilo de dirección.

Dimensión del grupo. El tamaño de la institución (nos estamos refiriendo a la cantidad de actores educativos), marca características diferenciales respecto al clima, las relaciones personales, los tipos de conflicto, las formas en que se ejerce el control, etc.

Homogeneidad del grupo. Algunos marcadores de diferencia como sexo, edad, cultura; la identificación con los objetivos y estabilidad de la institución, se suelen asociar a formas de dirección estables que originan a su vez estilos definidos de liderazgo.

Tipo de estructura y poder. Hacen referencia a las relaciones jerárquicas, al poder e influencia que se ejerce desde cada uno de los niveles del organigrama.

Sistema de recompensas. Los estímulos, incentivos, la motivación, el sistema de control y sanciones, etc. Definen los tipos de relación entre el director y los demás trabajadores.

La personalidad del propio director. Referido a las características personales, a la forma peculiar de ser, al temperamento, a sus intereses y a la visión de la vida que tenga el director.

Relación al líder y su concepción del trabajo: a) el trabajo como una competición, es decir como una carrera en la que necesariamente hay ganadores y perdedores; b) el trabajo de forma eficientista, demuestran preocupación por la eficacia, la rentabilidad y el éxito; c) el trabajo como participación, buscando influir en las decisiones que le afecten en función de sus propios intereses; y, d) el trabajo desde una perspectiva colaborativa, le interesa el intercambio personal para conseguir mejores resultados.

## **Dimensiones de estilos de gestión**

### **Dimensión 1: Estilo indiferente.**

Según Sánchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle, y así poder mantenerse dentro de la organización, sólo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados

por parte de los colaboradores. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada, por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, lo cual incentiva la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia por el comportamiento de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, debido a lo cual, más que resistencia, se percibe indiferencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así, las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores es muy poco; de hecho, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, ni se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización.

El poder que ostenta el director con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal, es decir, por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal; no obstante, en ambos casos lo utiliza muy poco, si es que lo hace, para los fines del área. En ese sentido, otorga a sus colaboradores mucha independencia en la solución de los conflictos grupales e individuales.

Por tanto, se trata de un estilo de gestión en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

**Dimensión 2: Estilo tecnicista.**

De acuerdo con Sanchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, y también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio.

La idea de trabajo en equipo es esencialmente inexistente, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco, por no decir nulo; mientras que a nivel del ambiente laboral se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que puedan existir en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.



El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye, a su vez, uno de los elementos básicos mediante los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

Por tanto, se trata de un estilo de gestión en el que priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área, mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

### **Dimensión 3: Estilo sociable.**

Para Sánchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma como el dirigente las imparte, siendo éstas, además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas como de la presentación de resultado en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El control es ejercido muy pocas veces, pero sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este caso, los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos, y es más frecuente el uso de los cualitativos,

mientras que la intimidación siempre es empleada como medio de control y coacción. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección.

Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores. De igual forma, en el ambiente de trabajo se observa que las actitudes por lo general son favorables, y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas por lo general no se perciben, al ser un poco eclipsadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores<sup>8</sup>, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con este estilo se encuentra basado en fuentes tanto formales como informales (carisma<sup>9</sup>), y el aspecto carismático es principalmente el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

Por tanto, se trata de un estilo de gestión en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

**Dimensión 4: Estilo sinérgico.**

Sánchez (2009), manifestó que los dirigentes en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo. En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

A menudo, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, y en este caso es de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Así mismo, el nivel de confianza que el dirigente muestra en los colaboradores es mucho, por no decir que total. De igual manera, el ambiente de trabajo se percibe lleno de actitudes que por lo general son bastante favorables,

por lo cual existe muy poca o ninguna resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas vienen acompañadas del carisma propio del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente. Así, las relaciones y el contacto que el director mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área.

Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, como también de los incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que es la vida en comunidad y el deseo de sentirse aceptado y reconocido el aspecto verdaderamente importante para sus subalternos.

El poder que ostenta el director con este estilo es tanto de tipo formal como informal, y el uso equilibrado de los aspectos formales e informales es el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. Este tipo de dirigente desde su posición formal en la organización es consciente y reconoce que la autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo.

Por tanto, se trata de un estilo de gestión en el que el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, con lo cual se logra un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

## **Bases teóricas de aprendizaje organizacional**

### **Definición de aprendizaje organizacional**

Es el proceso mediante el cual las entidades adquieren, construyen y transfieren conocimiento. Su desarrollo supone el cumplimiento de tres condiciones para que

ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).

Vera, Crossan y Apaydin (2011) manifestaron que el aprendizaje organizacional es el proceso de cambio en el pensamiento y la acción individual y compartida, que es afectado por y está alojado en las instituciones de la organización. Cuando el aprendizaje individual y grupal se institucionaliza, el aprendizaje organizativo ocurre y el conocimiento se aloja en repositorios no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, cultura y estrategias.

Shahin y Zeinali (2010) señalaron que el aprendizaje organizacional es el proceso de desarrollo de nuevos conocimientos y puntos de vista derivados de las experiencias comunes de las personas dentro de la organización y tiene el potencial de influir en los comportamientos y mejorar las capacidades de una empresa.

Garzón y Fischer (2009) definieron el aprendizaje organizacional como:

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

Castañeda y Fernández (2007) citados en Quiroz (2017), definieron el aprendizaje organizacional como un proceso basado en el aprendizaje individual, mediante el cual las organizaciones crean y adquieren conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o de liderarlo. Esta definición conduce a distinguir entre un nivel de aprendizaje para el cambio, que hace referencia a la función adaptadora del aprendizaje en las organizaciones, y un nivel que refiere al cambio que ha sufrido una organización, generado por el conocimiento y el aprendizaje.

De acuerdo con Tovar (2007), citado en Calderón (2012), en el ámbito de las organizaciones, el aprendizaje se conoce como el cambio de comportamiento que se exterioriza en la conducta colectiva de sus integrantes, quienes se identifican con todo y no sólo con su trabajo o función particular, compartiendo el compromiso de aprender a pensar sistemáticamente, en términos de entender y asumir las consecuencias de sus actos y las múltiples fuerzas e interconexiones que afectan una organización. En tal sentido, cabe acotar que las organizaciones que aprenden son porque sus miembros lo hacen, pues, si no hay un aprendizaje individual no es posible un aprendizaje organizacional.

### **Modelos de aprendizaje organizacional**

#### **Modelo de aprendizaje experiencial de March y Olsen (1975).**

Este modelo asume que el proceso mediante el cual se establecen creencias y se objetivan los hechos afectará sistemáticamente lo que se aprende. En este modelo se analizan las relaciones causales que se puedan establecer entre las acciones individuales, las acciones organizacionales y las consiguientes respuestas del entorno.

El modelo de March y Olsen (1975) está basado en un ciclo de conexiones en donde las cogniciones y creencias de los individuos afectan a las acciones organizacionales. Estas acciones organizacionales afectan a las acciones y/o respuestas del entorno las cuales, a su vez, afectan a las cogniciones y creencias individuales, completándose así el ciclo de aprendizaje organizacional propuesto.

Este ciclo se ve interrumpido debido a que no siempre se da la conexión entre creencias individuales y acciones individuales. Según March y Olsen (1975), los individuos se ven restringidos por una serie de reglas y procedimientos adscritos al rol que les corresponde desarrollar en la organización. De esta forma, existen creencias y cogniciones que no tienen implicaciones en las acciones individuales y, por consiguiente, comportamientos de los miembros de la organización que no están basados en sus creencias.

**Modelo de organización de Argyris y Schön (1978).**

Según Argyris y Schön (1978), los individuos constituyen un elemento indispensable aunque no suficiente, para que el aprendizaje organizacional se realice. Así pues, el aprendizaje organizacional no es puramente la suma de los aprendizajes individuales sino que es un fenómeno de nivel diferente. De hecho, puede producirse un aprendizaje individual sin necesariamente integrarse a nivel organizacional.

Argyris y Schön (1978), hacen énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: deseos individuales – objetivos organizacionales. Reconocen la existencia de dos tipos de aprendizaje, el aprendizaje de ciclo simple (single loop learning) y el de ciclo doble (double loop learning).

Se produce un aprendizaje de ciclo simple cuando los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización, mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría organizativa vigente y el aprendizaje de ciclo doble se corresponde con aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas o mediante la reestructuración de las normas mismas, junto con las estrategias y asunciones asociadas.

**Modelo de integración de Kim (1993).**

Kim (1993) desarrolló el modelo integrador de aprendizaje organizacional recogiendo los modelos de March y Olsen (1975) y Argyris y Schön (1978) e introduce además el concepto de modelos mentales propuesto por Senge (1990), así como el ciclo de aprendizaje experiencial propuesto por Kolb (1984). Este modelo describe la relación existente entre los modelos mentales individuales, caracterizados por las rutinas y marcos de referencia individuales, y los modelos mentales compartidos, categorizados por las rutinas organizacionales y la visión que se tiene del mundo. Los modelos mentales, desde esta perspectiva, son los

supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y, por consiguiente, de actuar. Sin embargo, lo paradójico es que, a menudo, según Senge (1992), no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Esto hace que los modelos mentales sean difíciles de cambiar, limitando nuestra forma de ver el mundo y determinando, en parte, el sentido que el mundo tiene para nosotros.

Para Kim (1993), el modelo de aprendizaje individual consiste en un ciclo de aprendizaje conceptual y operacional que es conducido y enriquecido por los modelos mentales. Este ciclo de aprendizaje individual, en donde lo aprendido es almacenado en los modelos mentales individuales, influencia a su vez el proceso de aprendizaje a nivel grupal u organizacional.

Asimismo, Kim incorpora en su modelo los niveles de aprendizaje establecidos por Argyris y Schön (1978). A nivel individual, el aprendizaje simple ocurre cuando se observa un cambio en el comportamiento operativo, mientras que un aprendizaje doble implica un cambio en los modelos mentales individuales. A nivel organizacional, un aprendizaje simple acontece cuando un cambio en el comportamiento individual conlleva a un cambio en las acciones colectivas, mientras que un aprendizaje doble se produce cuando los modelos mentales individuales producen un cambio en los modelos mentales colectivos.

Finalmente, Kim (1993) incorpora en su modelo lo referente a las barreras que impiden el aprendizaje. A los cuatro tipos de aprendizaje descritos en el modelo de March y Olsen (1975), se agregan un aprendizaje situacional, un aprendizaje fragmentado y un aprendizaje oportunístico. El aprendizaje situacional acontece cuando los individuos se olvidan o no son capaces de codificar lo aprendido. Los problemas son resueltos pero el conocimiento extraído de la situación no es almacenado para ser utilizado en el futuro. Por tanto, en el aprendizaje situacional no existe ningún cambio en los modelos mentales que pueda implicar algún cambio en el largo plazo. El aprendizaje fragmentado se produce cuando falta una ligazón entre los modelos mentales individuales y los modelos mentales colectivos. Los individuos cambian sus modelos mentales pero la organización en su conjunto no



los cambia. El aprendizaje oportunístico acontece cuando las acciones colectivas están basadas en la iniciativa y visión de una sola persona o de un grupo reducido de individuos.

### **Modelo de organización de David Kolb (1984).**

El ciclo de aprendizaje de David Kolb, se basó en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación.

David Kolb era un experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para Kolb, la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender.

Su modelo cíclico considera cuatro componentes: 1) Experiencia concreta (EC): de inmersión en contacto con la experiencia del “aquí y ahora”; 2) Observación reflexiva (OR): observación y recopilación de datos sobre esa experiencia, de la que el sujeto; 3) Conceptualización abstracta (CA): formación de conceptos abstractos y de conclusiones de su experiencia; y, 4) Experiencia activa (EA): compulsar hipótesis, aplicar las conclusiones a nuevas experiencias.

El aprendizaje se vuelve eficaz cuando el individuo recorre convenientemente las cuatro fases, teniendo en cuenta que cada fase requiere la utilización de diferentes habilidades por parte del que aprende, en la práctica lo que sucede es que la mayoría tiende a especializarse en una, como mucho dos, de esas cuatro fases. Dependiendo de esta fase, el contenido resulta más fácil (o más difícil) de aprender dependiendo de cómo se presente y de cómo se trabaje en el aula. La conceptualización es la fase más valorada en niveles de educación secundaria y superior.

### **Modelo de organización de Peter Senge (1990).**

Según Senge (1990), el aprendizaje organizacional presenta dos aspectos: el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse a través de cinco disciplinas:

Pensamiento sistémico. Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal. Es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante: 1) identificación constante de lo que es importante para la persona; 2) aprender a ver la realidad con claridad; 3) visión integral de lo deseado y la realidad; y, 4) incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Modelos mentales. Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Visión compartida. Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

### **Modelo de organización de Nonaka y Takeuchi (1995).**

Nonaka y Takeuchi (1995), representaron el proceso de creación del conocimiento a través de generación de conocimiento de dos espirales de contenido epistemológico (forma en que se accede al conocimiento) y ontológico (forma en que este conocimiento se relaciona con la realidad objetiva). Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna o conocimiento que sigue cuatro fases: a) socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito; b) externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito; c) combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito; y, d) internalización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito.

Estas diferentes fases de conversión del conocimiento conforman el modelo de espiral que se ve plasmado en dos dimensiones. Una dimensión epistemológica que va del conocimiento tácito al explícito y viceversa. Y una dimensión ontológica que se desplaza entre los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

La creación de conocimiento por parte de la organización es una interacción dinámica y continua entre el conocimiento tácito y el explícito. Sin embargo, para que se dé el proceso de creación de conocimiento organizacional, Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996) afirmaron que “el conocimiento tácito acumulado en el individuo necesita ser socializado con otros miembros de la organización comenzando así una nueva espiral de creación de conocimiento” (p. 838). Es decir, esta espiral debe desplazarse a través de la dimensión ontológica.

Por tanto, el reconocimiento e incorporación del conocimiento tácito en el análisis de la organización, supone pasar de una visión mecanicista de la organización, como procesadora de una información objetiva, a una visión de la organización como un ser vivo que intenta compartir y entender lo que sucede a su alrededor.

Para Nonaka (1991) las organizaciones de éxito serán aquellas capaces de crear nuevos conocimientos, diseminarlos por toda la organización y materializarlos rápidamente en nuevas tecnologías y productos. Desde esta perspectiva, la organización participa activamente del mundo en el cual le toca vivir.

### **Modelo de aprendizaje organizacional de Castañeda y Fernández (2007).**

Castañeda y Fernández (2007), se basaron en el modelo de Crossan, Lane y White (1999), el cual identifica cuatro procesos de aprendizaje: intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Intuición. Es el reconocimiento preconsciente del patrón y/o posibilidades inherentes en un torrente personal de experiencia. Castañeda (2004).

Interpretación. Es la explicación a través de las palabras y/o acciones desde una propia idea hasta las ideas de los demás. Este proceso va desde lo pre-verbal hasta lo verbal, resultando el desarrollo del lenguaje. Crossan et al. (1999).

Integración. Se refiere al proceso de desarrollar una comprensión compartida entre los individuos y de realizar acciones coordinadas a través de mutuo ajuste. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de la comprensión compartida. Crossan, et al. (1999).

Institucionalización. Proceso de garantizar que las acciones rutinarias ocurran. Este es el proceso de aprendizaje de inmersión que se ha producido por individuos y grupos dentro de la organización y que incluye los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias. Crossan, et al. (2003).

Al modelo se agregó un proceso llamado asistencia en el nivel individual. Esta es una reconocida mejora ya que se conoce que el aprendizaje es un proceso consciente y finalmente se incorporaron tres nuevos procesos: retención, producción y motivación.

### **Factores que desarrollan el aprendizaje organizacional**

Castañeda (2004) citado en Buitrago (2016), mencionó cuatro factores organizacionales a fin de dar paso al aprendizaje organizacional: la claridad estratégica, el soporte organizacional, la cultura de aprendizaje organizacional y la formación.

La claridad estratégica, se relaciona con el conocimiento que poseen los trabajadores de la visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales.

El soporte organizacional, se refiere a la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento, por ejemplo, computadores, tecnologías de información y comunicación, software e infraestructura; sin embargo, no se incluye el apoyo de los líderes, el cual hace parte de la cultura del aprendizaje organizacional.

La cultura de aprendizaje organizacional, se caracteriza por la solución de problemas prácticos en una entidad y por la conexión existente para compartir conocimiento. Un facilitador de la cultura del aprendizaje organizacional es el respaldo verbal de jefes a iniciativas basadas en el conocimiento de los colaboradores, dado que cuando los superiores participan en la creación de conocimiento, se incrementa la probabilidad de que los demás miembros de una organización lo hagan.

La formación, cuando un trabajador adquiere conocimientos se da un proceso de desarrollo de actividades que contribuyen al logro de objetivos organizacionales y al desempeño del trabajador. Esta condición contribuye al fortalecimiento de la auto-eficiencia de las personas, brindando beneficios a la organización.

De acuerdo con Garzón (2008), para que sea posible el aprendizaje organizacional, se debe cumplir con cinco condiciones: competencias, comunidades de práctica, comunidades de compromiso, comunidades de aprendizaje y memoria organizacional.

Las competencias, son un conglomerado de recursos organizacionales y de capacidades que permiten el óptimo empleo de dichos recursos.

Las comunidades de aprendizaje, se entienden como unidades autónomas de trabajo desarrolladas en un ambiente donde se incita a la toma de responsabilidades de cada trabajador en los resultados obtenidos y a la autonomía.

Las comunidades de compromiso, son caracterizadas como un grupo de personas (trabajadores) que cuentan con un sentido de compromiso colectivo y un desarrollo de ideas de futuro que desean crear en comunidad con el fin de cumplir las metas y objetivos trazados. Se sustentan en mapas cognitivos de sus miembros que requieren ser construidos mediante una visión del dialogo abierto y una visión del conocimiento compartida.

La comunidad de práctica, se encarga de ser la raíz de la competencia básica desde donde fluirá la información, se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Estas comunidades son equipos iniciados por empleados que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales, emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas.

La memoria organizacional, se gesta cuando se da un aumento en el conocimiento perceptivo de los trabajadores, en el que se incorpora la infraestructura física que permite la transformación, almacenamiento, transmisión, recuperación y utilización del conocimiento. Sin embargo, se requiere también de un espacio virtual compuesto por escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica internet y comunidades virtuales. Así, la unión del aspecto físico y el virtual generan una apertura organizacional y un desarrollo del aprendizaje organizacional.

### **Barreras del aprendizaje organizacional**

De acuerdo con Senge (1993) citado en Pérez y Cortés (2007), las barreras del aprendizaje organizacional son:

“Yo soy mi puesto”: Preocupación solo por las funciones propias de su puesto de trabajo. No se incentiva el aprendizaje.

“El enemigo externo”: Los errores son de los demás. No hay detección ni corrección de errores.

“La ilusión de hacerse cargo”: Se hace cargo de los errores de manera agresiva, no conduce a la generación de soluciones. No se solucionan de manera correcta los eventos.

“La fijación en los hechos”: Se fija la atención a los hechos a corto plazo. Inhibe el proceso de innovación y visión a largo plazo.

“La parábola de la rana hervida”: Imposibilidad de detectar cambios cuando son lentos y graduales. Los cambios los conducen a estados a los que no pueden reaccionar.

“La ilusión de que se aprende con la experiencia”: Se reduce el aprendizaje organizacional explícito. Se genera una cultura de aprender solo de la experiencia llevando a generar situaciones no deseadas por la experimentación inadecuada.

“El mito del equipo administrativo”: Estimar que el equipo directivo está totalmente capacitado. No se generan procesos de generación de conocimiento.

Argyris (1999) citado en Pérez y Cortés (2007), mencionaron como barreras del aprendizaje organizacional:

“Aprendizaje supersticioso”: Creer que como se hacen las cosas es la mejor manera sin tener prueba de ello, normalmente rutinas. Las rutinas impiden nuevas formas de hacer y pensar las cosas.

“Trampas de competencia”: Alto grado de competencia en un hacer. Rutinas. No se desea innovar ni probar nuevas formas de hacer las cosas.

“Endulzar la verdad”: Presentación de resultados optimistas. Limitación de poner en acción nuevas experiencias.

Geranmayeh (1992) citado en Pérez y Cortés (2007), mencionaron como barreras del aprendizaje organizacional:

“Mito de la infalibilidad”: mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores. No se aceptan los errores, por lo tanto no se generan acciones para mejorar. Ni impulsar el aprendizaje organizacional.

“Matar al mensajero”: Se evita que los empleados pongan de manifiesto los fracasos o errores. Esto impide tomar acciones para generar innovación y aprendizaje organizativo.

Argyris (1993) citados en Pérez y Cortés (2007), aportó las siguientes barreras del aprendizaje organizacional:

“Incompetencia competente”: Cuando los individuos producen resultados contraproducentes para sus intenciones y aceptan estas como aciertos. Los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos.

“Rutinas defensivas”: Son acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar resistencia para abandonar sus privilegios. Resistencia al cambio.

“Autoengaño”: Se aceptan situaciones incorrectas, como correctas. Los individuos no aceptan incongruencias por lo tanto no hay posibilidad de aprendizaje y generación de conocimiento.

“Malestar organizativo”: Derivada del autoengaño, pero a nivel general creando malestar en la organización. La gente no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación.

Probst y Büchel (1995) citados en Pérez y Cortés (2007), identificaron las mismas barreras planteadas por Argyris y añadieron a éstas dos barreras adicionales:

“Privilegios y tabúes”: Los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Aprendizaje organizacional fragmentado.

“Patología de la información”: Incapacidad para el tratamiento de la información. Conduce a la toma de decisiones equivocadas. Comportamientos inapropiados por falta de una base de conocimiento adecuada a la realidad.

Lounamaa y March (1987) citados en Pérez y Cortés (2007), aportaron la siguiente barrera del aprendizaje organizacional:



“Dilema del aprendizaje”: cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formadas de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

Watkins y Marsick (1993) citados en Pérez y Cortés (2007), aportaron la siguiente barrera del aprendizaje organizacional:

“Incapacidad aprendida”: Situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

“Visión de túnel”: Incapacidad para verse de manera sistémica. Perspectiva limitada de la realidad que limita los procesos de generación de conocimiento.

“Aprendizaje truncado”: El aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantando. Aprendizaje organizacional parcial.

Asimismo, según Pérez y Cortés (2007) las barreras de aprendizaje se concentran en los mandos medios siendo estos más susceptibles de establecer dichas barreras, de esta manera se puede identificar que este tipo de organizaciones donde la división del trabajo esta estructuralmente definida, no son las adecuadas para implementar modelos de aprendizaje basados en sistemas adaptativos complejos, ya que el individuo como agente juega un papel importante dentro del sistema.

### **Importancia del aprendizaje organizativo**

Kwan y Balasubramanian (2003) citados en Fernández (2014), manifestaron que el aprendizaje a nivel organizativo permite que conocimientos que fueron adquiridos por otros empleados y que posteriormente fueron difundidos y asimilados por la organización puedan ser utilizados en la actualidad o en el futuro, al estar guardados en la memoria organizativa e incluso cuando los individuos que lo han creado ya no estén. Brown y Rusnak (2010) sostuvieron que para desarrollar

las actividades, resolver problemas o mejorar las actividades actuales tanto sobre lo documentado (información general de la empresa, inventarios, políticas de contratación de la empresa, manuales de procedimientos, archivos digitales o electrónicos) como de lo no documentado (experiencias, formas de pensar, actitudes sobre la toma de alguna decisión, opiniones, anécdotas), que forman el acervo cultural, conocimientos y experiencias de los miembros de la organización, así como compartir experiencias y conocimientos entre compañeros de la empresa afectan al aprendizaje y mejoran el rendimiento y productividad del empleado. Estos aspectos son claves para la obtención de resultados institucionales. Por tanto, Fernández, Pombo y Rodríguez (2012), afirmaron que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo de las organizaciones a partir del aprendizaje permanente de los empleados.

Según Castañeda y Fernández (2007), el aprendizaje organizativo va a mejorar el desarrollo de las personas con el fin de ampliar sus habilidades, capacidades y destrezas para obtener mejores resultados, tanto para el individuo como para la organización. Fong, Ooi, Tan y Lee (2011) señalaron que es importante para crear valor y potenciar los resultados organizacionales, además de incrementar la productividad del empleado, se va a manifestar en un mejor desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo, esto es, viene a favorecer la calidad en el desarrollo de sus actividades, una excelente atención al cliente, un incremento en su polivalencia y versatilidad y un aumento en la comunicación entre los empleados.

En consecuencia, el aprendizaje organizativo va a mejorar la productividad y, en general, los resultados del empleado al poder usar en su trabajo los nuevos conocimientos o los ya existentes en la organización fruto del proceso de aprendizaje organizativo.

Lai, Lin, Lin, Wang y Huang (2009) manifestaron que el aprendizaje organizativo es estratégicamente importante para las empresas, por lo que puede ayudar a mejorar el éxito organizativo. Según Atak y Erturgut (2010), para lograr sus objetivos, metas e incluso para sobrevivir las empresas requieren de los empleados una forma continua de aprendizaje.

Por otro lado, Fernández (2014) señaló que las empresas con mayor capacidad de aprender suelen ser más sensibles a los cambios y tendencias del mercado y suelen ser más flexibles y responder más rápido que los competidores a dichos cambios, porque el aprendizaje organizativo posibilita la creación de nuevo conocimiento útil para la toma de decisiones de la organización, lo que le permite adaptarse mejor al entorno y aumentar su capacidad para adoptar acciones efectivas.

De acuerdo con Brockmand y Morgan (2003), citados en Fernández (2014), el aprendizaje organizativo por sí mismo se convierte en un elemento fundamental para la mejora de la competitividad de la empresa.

## **Dimensiones de aprendizaje organizacional**

### **Dimensión 1: Cultura de aprendizaje.**

De acuerdo con López, Ahumada, Olivares y González (2012), se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes.

Esta dimensión incluye los ítems referidos a procesos de inducción, actualización y retroalimentación, además de algunos ítems referidos a formación. Estos procesos representan cómo el conocimiento se disemina y distribuye dentro de la organización.

Al respecto, Berson, Nemanich, Waldman, Galvin y Keller (2006) citados en López, et al. (2012), señalaron la importancia de los procesos de exploración, integración y explotación del conocimiento tanto a nivel grupal como organizacional.

### **Dimensión 2: Claridad estratégica.**

Según López, et al. (2012), se refiere a la claridad de la organización sobre su misión y visión, y a cómo el trabajo de cada cual contribuye al logro de la misión de la organización.

Mankins y Steele (2005) citados en Conde y Castañeda (2014), manifestaron que la claridad estratégica hace referencia a la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, articularla con la estructura y la cultura de la organización, comunicarla a todos los miembros de la empresa y crear las condiciones para que se pueda ejecutar.

### **Dimensión 3: Aprendizaje grupal.**

Según Berson, et al. (2006) citados en López, et al. (2012), corresponde a un nivel de aprendizaje colectivo que se da en la conformación de grupos de trabajo. Es en la conformación de equipos o duplas de trabajo que el conocimiento se disemina y distribuye por la organización, y por ello refleja altos niveles de aprendizaje organizacional.

Argote, Gruenfeld y Naquin (2001) citados en Conde y Castañeda (2014), enfatizaron que el aprendizaje grupal es un proceso a través del cual sus miembros adquieren, comparten y combinan conocimiento, cuyo resultado es un producto colectivo, por medio de la experiencia de trabajar juntos.

## **1.3 Justificación**

### **Justificación teórica**

La presente investigación se sustenta teóricamente en Lewin (1951) citado en Sánchez (2009), quien estableció tres estilos de dirección: Estilo autocrático o autoritario, persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos; estilo democrático o participativo: consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación y Estilo Laissez-Faire o políticas laxas: utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones.

Por otro lado la variable aprendizaje organizacional, sienta sus bases teóricas en López, Ahumada, Olivares y González (2012), dimensionaron en Cultura de aprendizaje, Claridad estratégica y Aprendizaje grupal.

### **Justificación metodológica**

La investigación se justifica debido a que se estableció la influencia de la variables estilos de gestión en el aprendizaje organizacional, se realizó la validez de constructo mediante el análisis factorial y la confiabilidad de Alpha de Cronbach para ambas variables.

### **Justificación práctica**

La investigación presenta justificación práctica, debido a que los resultados obtenidos posibilitan la emisión de conclusiones que garantizan las recomendaciones de la investigación a la municipalidad en la provincia de Huancayo para mejorar en aprendizaje organizacional.

## **1.4 Problema**

A nivel internacional se ha evidenciado dificultades en los estilos de gestión y como lo manifiesta en España, Ayoub (2010) el estudio del liderazgo cercano que se desarrolla entre un líder o directivo público y su seguidor o subordinado en la administración pública, es un campo escasamente explorado dentro de la Ciencia Política, ya que generalmente la investigación se ha centrado, por su componente normativo, en el liderazgo político y no en la influencia que ejerce su estilo en el aprendizaje organizacional.

A nivel nacional, diversos estudios reflejan bajos niveles de estilos de liderazgo tecnicista, en donde no se enfatiza en la aplicación de los procedimientos, tiempos ni tareas, no se orientan los trabajos de forma definida, por otro lado se evidencia en que predomina un estilo de liderazgo indiferente, dejando al grupo que resuelvan los problemas, ellos mismos formulan su propia dirección de tal manera que evita confrontar con los integrantes de la organización. En cuanto al estilo sociable, no se evidencia que los líderes se esfuercen por que el grupo de sientan bien, no se apoya los esfuerzos y no permite que el grupo implemente el cambio y

en cuanto al estilo sinérgico, no se evidencia el establecimiento de metas a alcanzar con los colaboradores ni recoge las recomendaciones de los colaboradores; por lo que esto influye en los bajos niveles de aprendizaje organizacional de una municipalidad en la provincia de Huancayo.

Es importante identificar el estilo de liderazgo que más influye en el aprendizaje organizacional, porque el estilo de liderazgo adecuado posibilita un aprendizaje organizacional correcto; debido a que el aprendizaje no surge de adentro hacia afuera, sino que se produce como respuesta a un estímulo del entorno y segundo, que el aprendizaje organizacional, es un proceso que se produce de forma natural por la naturaleza misma de los individuos y de las instituciones; como consecuencia de buenos niveles de estilo de liderazgo.

Por la problemática presentada se establecen las siguientes preguntas de investigación:

### **Problema general**

¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis 1**

Existe influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

#### **Hipótesis 2**

Existe influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

#### **Hipótesis 3**

Existe influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

**Objetivo específico 2**

Determinar la influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

**Objetivo específico 3**

Determinar la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.



## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1 Variables**

La variable “es una propiedad que puede cambiar y este cambio es susceptible de medirse u observarse” (Pino, 2007)

### **Variable independiente: Estilos de gestión**

Comportamiento presentado por los directivos y en donde dan énfasis a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y a las personas, que alude a la orientación hacia la gente. (Sánchez, 2009).

### **Variable dependiente: Aprendizaje organizacional**

Es el proceso mediante el cual las entidades adquieren, construyen y transfieren conocimiento. Su desarrollo supone el cumplimiento de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).

## 2.2. Operacionalización de variables

La descripción de la operacionalización de las variables se observan en las siguientes tablas:

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable estilos de gestión*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Niveles
Estilo indiferente	- Deja que el grupo resuelva el problema.	12 ítems	Ordinal	Bajo: 0 – 3
	- Permite que el grupo formule su propia dirección.			Medio: 4 – 8
	- Evita la confrontación.			Alto: 9 – 12
	- Deja al grupo solo			
Estilo tecnicista	- Enfatiza la aplicación de procedimientos	12 ítems	Ordinal	Bajo: 0 – 3
	- Enfatiza los plazos y las tareas.			Medio: 4 – 8
	- Supervisa cambios estrecha.			Alto: 9 – 12
	- Dirige el trabajo de modo definido			
Estilo sociable	- Se esfuerza para que el grupo se sienta bien	12 ítems	Ordinal	Bajo: 0 – 3
	- Apoya los esfuerzos del grupo.			Medio: 4 – 8
	- Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones			Alto: 9 – 12
	- Permite que el grupo implemente el cambio			
Estilo sinérgico	- Establece metas a alcanzar con los colaboradores	12 ítems	Ordinal	Bajo: 0 – 3
	- Promueve la interacción y las responsabilidades			Medio: 4 – 8
	- Recoge sugerencias del grupo pero dirige el cambio			Alto: 9 – 12
	- Logra que el grupo participe en las decisiones			

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
Cultura de aprendizaje	- Cultura favorable al proceso de cambio	1 – 7	Ordinal	Pésimo: 7 – 15
	- Uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos			Regular: 16 – 26 Optimo: 27 – 35
Claridad estratégica	- Claridad de la organización sobre misión y visión	8 – 12	Ordinal	Pésimo: 5 – 11
	- Involucramiento estratégico			Regular: 12 – 18 Optimo: 19 – 25
Aprendizaje grupal	- Aprendizaje colectivo - Trabajo en equipo	13 – 18	Ordinal	Pésimo: 6 – 13 Regular: 14 – 22 Optimo: 23 – 30

**2.3. Metodología**

El método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

“El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56).

La investigación asumió un enfoque cuantitativo en vista que utilizó “la recolección y análisis de datos para contestar a la formulación del problema de investigación; utiliza, además, los métodos y técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de las hipótesis” (Valderrama, 2013, p. 106).

**2.4 Tipo de estudio**

El tipo de estudio es básico ya que “está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos. Se preocupa por recoger información de la realidad

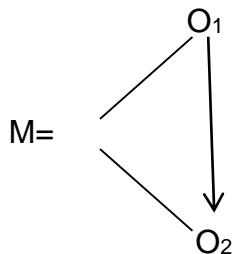
para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (Valderrama, 2013, p. 164). El nivel de investigación es explicativo dado que “está dirigido a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos sociales” (Valderrama, 2013, p. 174).

## 2.5. Diseño

El diseño que se utilizó fue no experimental, porque “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149).

El diseño es también correlacional causal porque busca conocer la causa que genera la variable independiente en la variable dependiente. En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño correlacional causal “describe relaciones entre dos o más variables con el fin de determinar sentido de causalidad entre ellas” (p. 155).

El esquema que describe este tipo de diseño es:



Donde:

M = 105 trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo

O1= Observación de estilos de gestión

O2= Observación de organizacional

r = Relación causal entre variables.

## 2.6 Población y muestra

La población según Hernández, et al. (2010) la población se define “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 36).

### Población

La población estuvo compuesta por un total de 144 trabajadores de la gerencia de obras públicas de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

Tabla 3.

*Distribución de la población*

Áreas	Total colaboradores
Ejecución de obras	62
Liquidación de obras	42
Estudios y proyectos	40
Total	144

*Fuente:* Estadística de una Municipalidad de Huancayo

### Muestra

La muestra fue de 105 colaboradores de la gerencia de obras públicas de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

Además, Hernández et al. (2010, p. 38) afirma que la “muestra es esencia de un subgrupo de la población”.

### Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

e = Error de estimación

N = Tamaño de la población bajo estudio

Z = Nivel de confianza (95% que equivale a 1,96)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso. (0,5)

$$\frac{(1,96)(1,96)(0,5)(0,5)(144)}{(0,0025)(144 - 1) + (1,96)(1,96)(0,5)(0,5)} = 104.51$$

$$\frac{138.2976}{1,32354} = 104.51$$

Donde n (Tamaño de la muestra) = 105

Tabla 4.

*Distribución de la muestra*

Área	Total colaboradores	Fh	Tamaño de la muestra
Ejecución de obras	62	0,729	45
Liquidación de obras	42	0,729	31
Estudios y proyectos	40	0,729	29
Total	144		105

*Fuente:* Registro de colaboradores de una municipalidad de la provincia de Huancayo

### Muestreo

El muestreo fue de tipo probabilístico estratificado “en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández et al., 2010, p. 40).

### 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se aplicó es la encuesta que según Behar (2008), es definida como “información que es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas y es el mismo sujeto quien las responde” (p. 63).

El instrumento utilizado es el cuestionario, el cual es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Behar, 2008, p. 64).

Los instrumentos son:

### **Ficha técnica del Cuestionario de estilos de gestión**

<b>Nombre del instrumento:</b>	Cuestionario de estilos de gestión
<b>Objetivo:</b>	Valora niveles en que se presentan los estilos de gestión indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico desde la percepción de los docentes.
<b>Autor:</b>	Sánchez (2007)
<b>Adaptación:</b>	Luza (2017)
<b>Administración:</b>	Individual o colectivo
<b>Duración:</b>	20 minutos aproximadamente
<b>Sujetos de aplicación:</b>	Trabajadores
<b>Técnica:</b>	Encuesta
<b>Puntuación y escala de puntuación:</b>	Respuesta esperada: 1 Respuesta no esperada: 0
<b>Dimensiones e ítems:</b>	Estilo indiferente (12 ítems) Estilo tecnicista (12 ítems) Estilo sociable (12 ítems) Estilo sinérgico (12 ítems)
<b>Población objetivo:</b>	Trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo

### **Validez**

De acuerdo a Bernal (2006), “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado” (p. 214). Par fines de la investigación se procedió a validar los cuestionarios por medio del juicio de expertos. Con ello se aseguró que exista coherencia en el contenido de los ítems, es decir, que los ítems corresponden a los indicadores propuestos y que estos a su vez corresponden con dimensiones planteadas teóricamente con la variable de estudio.



Tabla 5.

*Validez de contenido del instrumento de estilos de gestión por juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Aplicable</b>
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	08012553	Aplicable
3	Mg. Fredy Belito Hilario	41446811	Aplicable

*Nota:* Elaboración propia

### **Confiabilidad**

Según Bernal (2006), “la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 214).

Se realizó una prueba piloto con 30 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 6.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de estilos de gestión*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,849	40

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 7.

*Escalas y baremos de la variable estilos de gestión*

<b>Cuantitativo</b>		<b>Cualitativo</b>
<b>Global</b>	<b>Parcial</b>	
Del 148 al 200	Del 38 al 50	Alto
Del 94 al 147	Del 24 al 37	Medio
Del 40 al 93	Del 10 al 23	Bajo

*Fuente:* Elaboración propia

## Ficha técnica del Cuestionario de aprendizaje organizacional

<b>Nombre del instrumento:</b>	Cuestionario de aprendizaje organizacional
<b>Objetivo:</b>	Valora las capacidades de aprendizaje organizacional de una en base a las dimensiones cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal.
<b>Autor:</b>	López, Ahumada, Olivares y González (2012)
<b>Adaptación:</b>	Luza (2017)
<b>Administración:</b>	Individual o colectivo
<b>Duración:</b>	20 minutos aproximadamente
<b>Sujetos de aplicación:</b>	Trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo
<b>Técnica:</b>	Encuesta
<b>Puntuación y escala de puntuación:</b>	1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre
<b>Dimensiones e ítems:</b>	Cultura de aprendizaje: 7 ítems Claridad estratégica: 5 ítems Aprendizaje grupal: 6 ítems
<b>Población objetivo:</b>	Trabajadores de una municipalidad de Huancayo

### Validez:

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de 3 profesionales expertos en el área de educación y docencia universitaria con el grado académico de magister y doctores . El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 8.

*Validez de contenido del instrumento de aprendizaje organizacional por juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Aplicable</b>
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	08012553	Aplicable
3	Mg. Fredy Belito Hilario	41446811	Aplicable

*Nota:* Elaboración propia

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos está dado por la medida de consistencia interna y se realizó una prueba piloto con 30 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 9.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de aprendizaje organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,761	80

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 10.

*Escalas y baremos de la variable aprendizaje organizacional*

<b>Cuantitativo</b>		<b>Cualitativo</b>
<b>Global</b>	<b>Parcial</b>	
Del 294 al 400	Del 74 al 100	Alto
Del 187 al 293	Del 47 al 73	Medio
Del 80 al 186	Del 20 al 46	Bajo

*Nota:* Elaboración propia

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Los análisis realizados son los siguientes:

**Porcentajes y frecuencias** para caracterizar las variables. Los datos se organizan en tablas de frecuencia y figuras de barras para su mejor interpretación.

**Regresión logística ordinal**, ya que el presente estudio demanda la comprobación de hipótesis causales. Kerlinger (2002) manifiesta que este tipo de hipótesis requieren el uso de la regresión ya que se quiere saber si “una o más variables influyen en forma mutua y simultánea en una variable dependiente” (p. 89). Se elige la regresión logística ordinal para comprobar las hipótesis, porque los datos de las variables dependiente son ordinales.

Se considera un nivel de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia estadística es 0,05. De esta manera la comprobación de hipótesis se realizó mediante las siguientes condiciones: Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula.

Los cálculos fueron realizados mediante el SPSSv23.

## 2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las particularidades de la investigación se contemplaron los aspectos éticos que son esenciales cuando se trabajan con personas. En merito a lo señalado, para el sometimiento a la investigación se contó con la autorización expresa de cada uno de los sujetos de estudio, por lo que se cumplió con el requisito de consentimiento informado respectivo.

Asimismo, la información que se recogió fue tratada de manera confidencial y no se empleó para ningún otro propósito diferente a las de esta investigación. Las respuestas al cuestionario fueron codificados usando un número de identificación asegurando el anonimato de los participantes. Una vez registrados los datos, los formatos físicos del cuestionario fueron destruidos.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 11.

*Estilo de gestión indiferente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	73	69,5	69,5	69,5
	Medio	30	28,6	28,6	98,1
	Alto	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

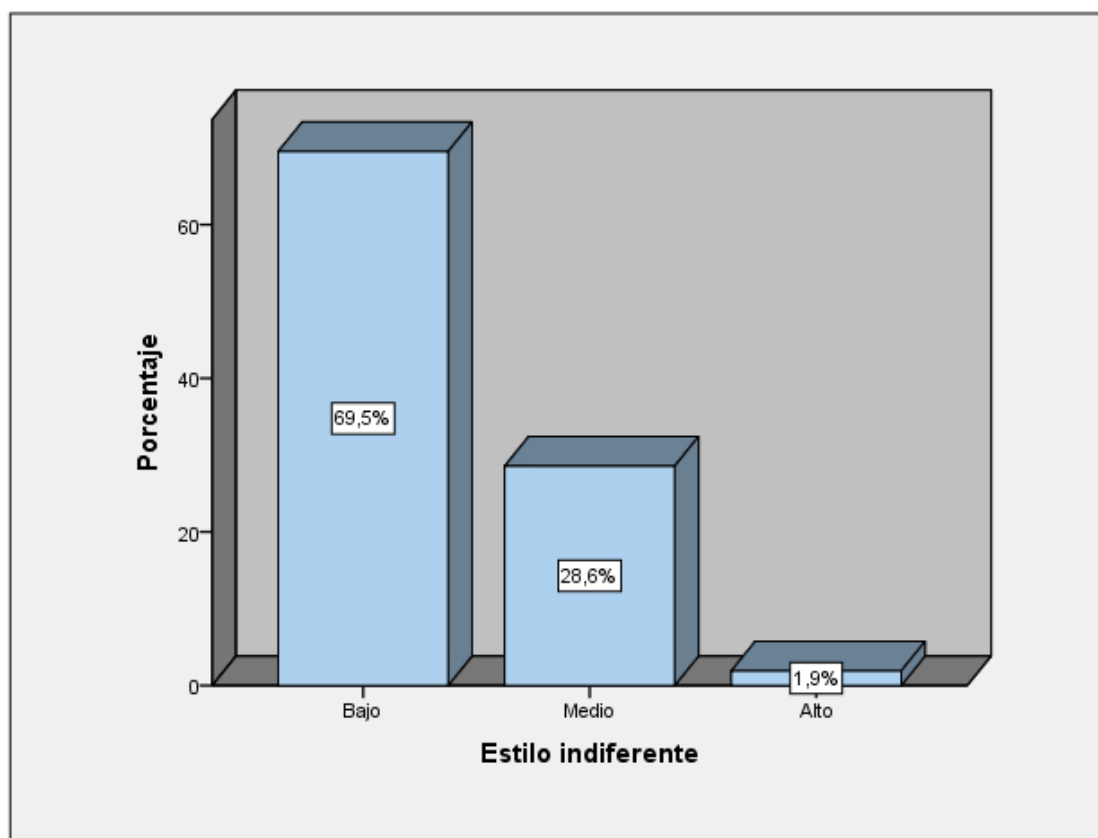


Figura 1. Distribución en niveles del estilo de gestión indiferente

En la tabla 11 y figura 1, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017 y en cuanto al estilo de gestión indiferente, se tiene que el 69.5% considera que este estilo es utilizado en un nivel "Bajo", el 28.6% en un nivel Medio y 1.9% en un nivel alto.

Tabla 12.

*Estilo de gestión tecnicista*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	93	88,6	88,6	88,6
	Medio	10	9,5	9,5	98,1
	Alto	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

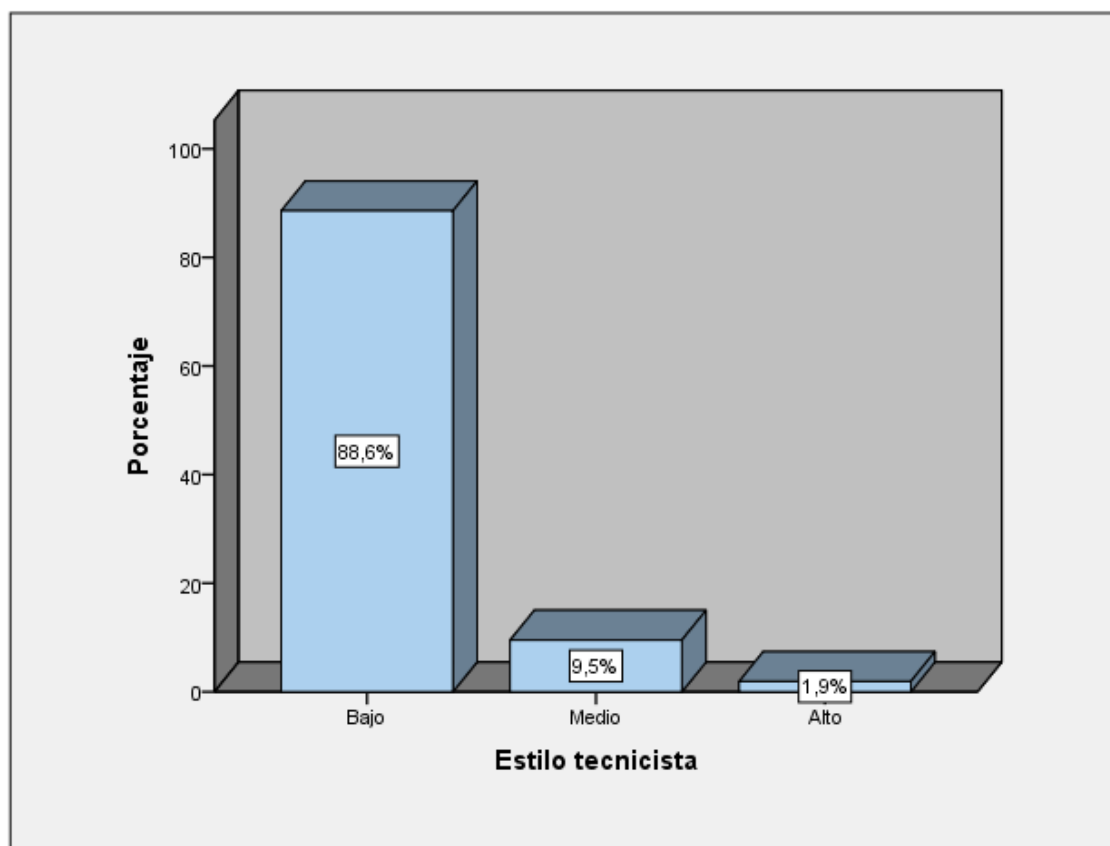


Figura 2. Distribución en niveles del estilo de gestión tecnicista

En la tabla 12 y figura 2, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al estilo de gestión tecnicista, se tiene que el 88.6% considera que este estilo es utilizado en un nivel Bajo, el 9.5% en un nivel Medio y 1.9% en un nivel alto.

Tabla 13.

*Estilo de gestión sociable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	101	96,2	96,2	96,2
	Medio	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

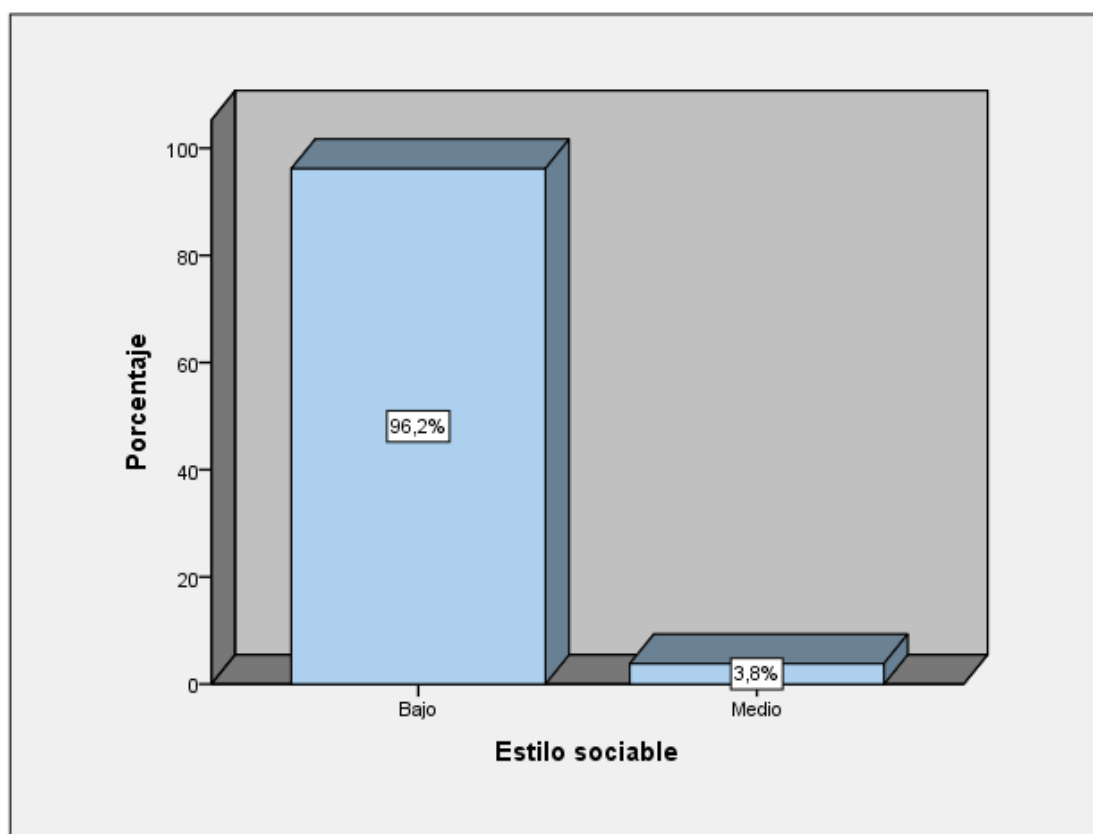


Figura 3. Distribución en niveles del estilo de gestión sociable

En la tabla 13 y figura 3, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al estilo de gestión sociable, se tiene que el 96.1% considera que este estilo es utilizado en un nivel Bajo, el 3.8% en un nivel Medio.



Tabla 14.

*Estilo de gestión sinérgico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,0	1,0	1,0
	Medio	87	82,9	82,9	83,8
	Alto	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

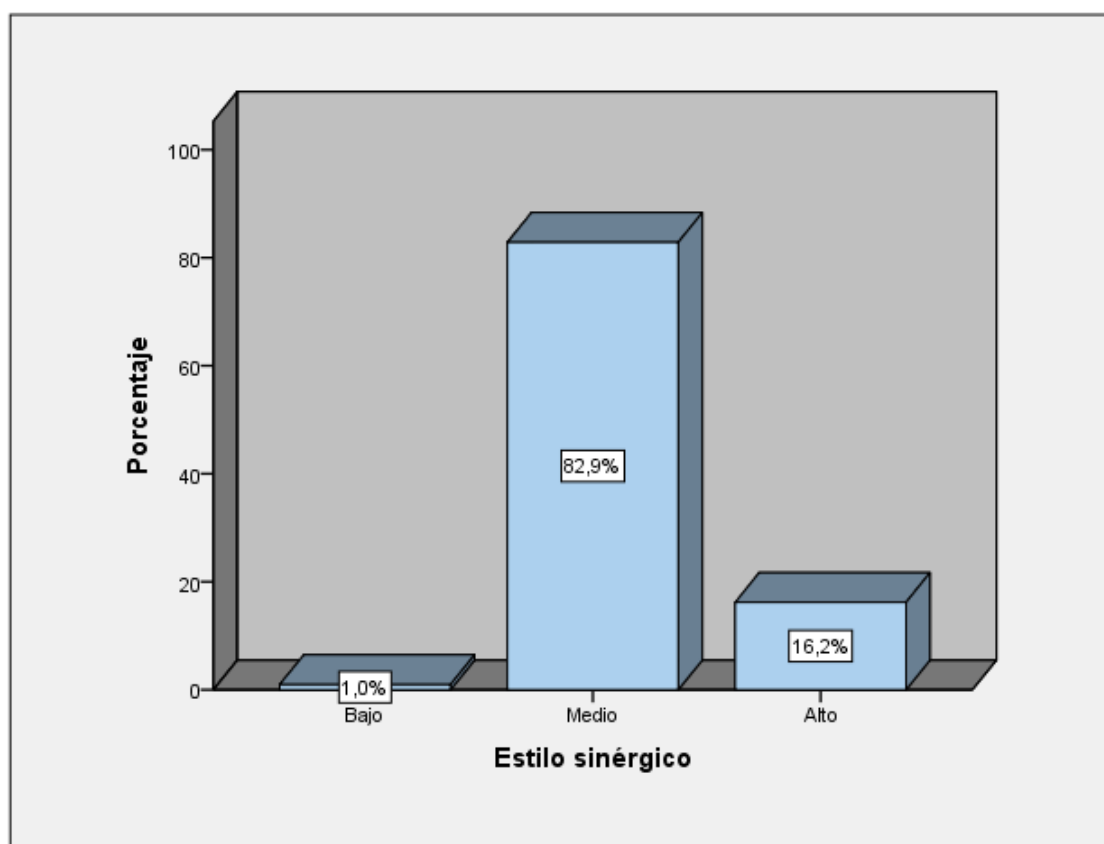


Figura 4. Distribución en niveles del estilo de gestión sinérgico

En la tabla 14 y figura 4, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al estilo de gestión sinérgico, se tiene que el 1% considera que este estilo es utilizado en un nivel Bajo, el 82.9% en un nivel Medio y 16.2% en un nivel alto.

Tabla 15.

*Niveles de aprendizaje organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	11	10,5	10,5	10,5
	Regular	74	70,5	70,5	81,0
	Óptimo	20	19,0	19,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

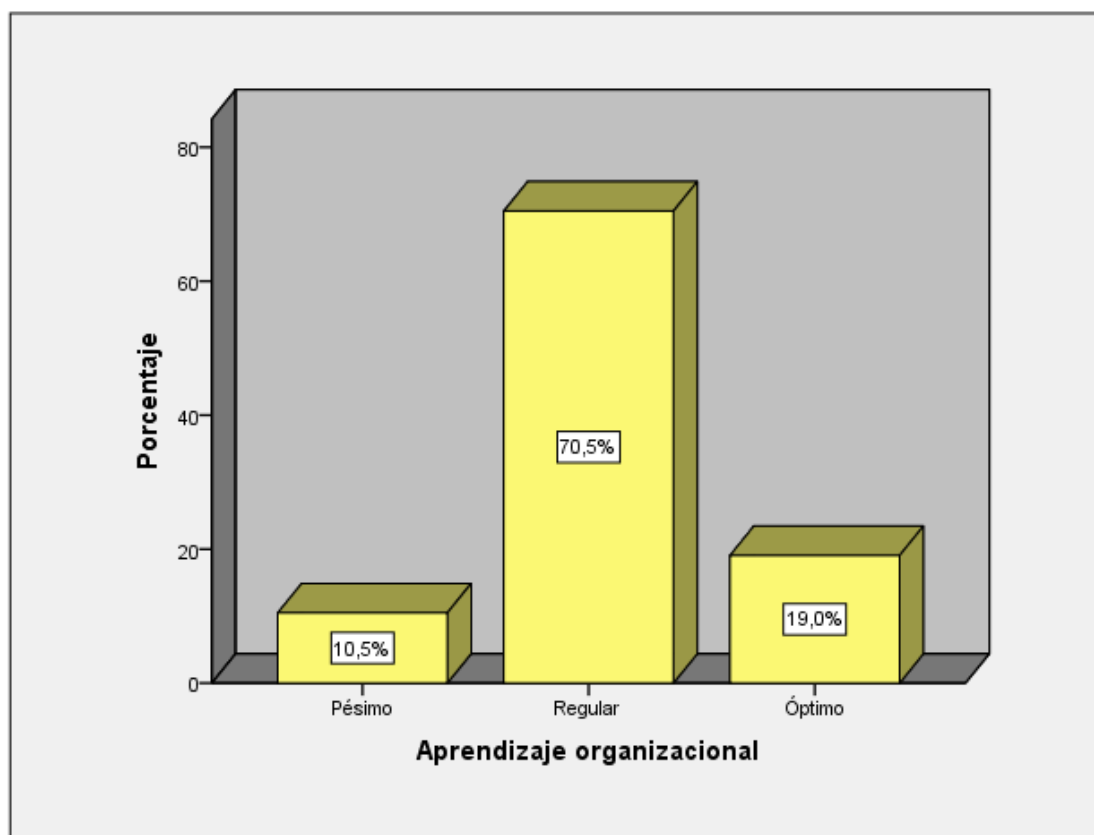


Figura 5. Distribución en niveles del aprendizaje organizacional

De los resultados que se muestran en la tabla 15 y figura 5, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al aprendizaje organizacional, se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 70.5% en un nivel regular y 19% en un nivel óptimo.

Tabla 16.

*Niveles de cultura de aprendizaje*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	11	10,5	10,5	10,5
	Regular	75	71,4	71,4	81,9
	Óptimo	19	18,1	18,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

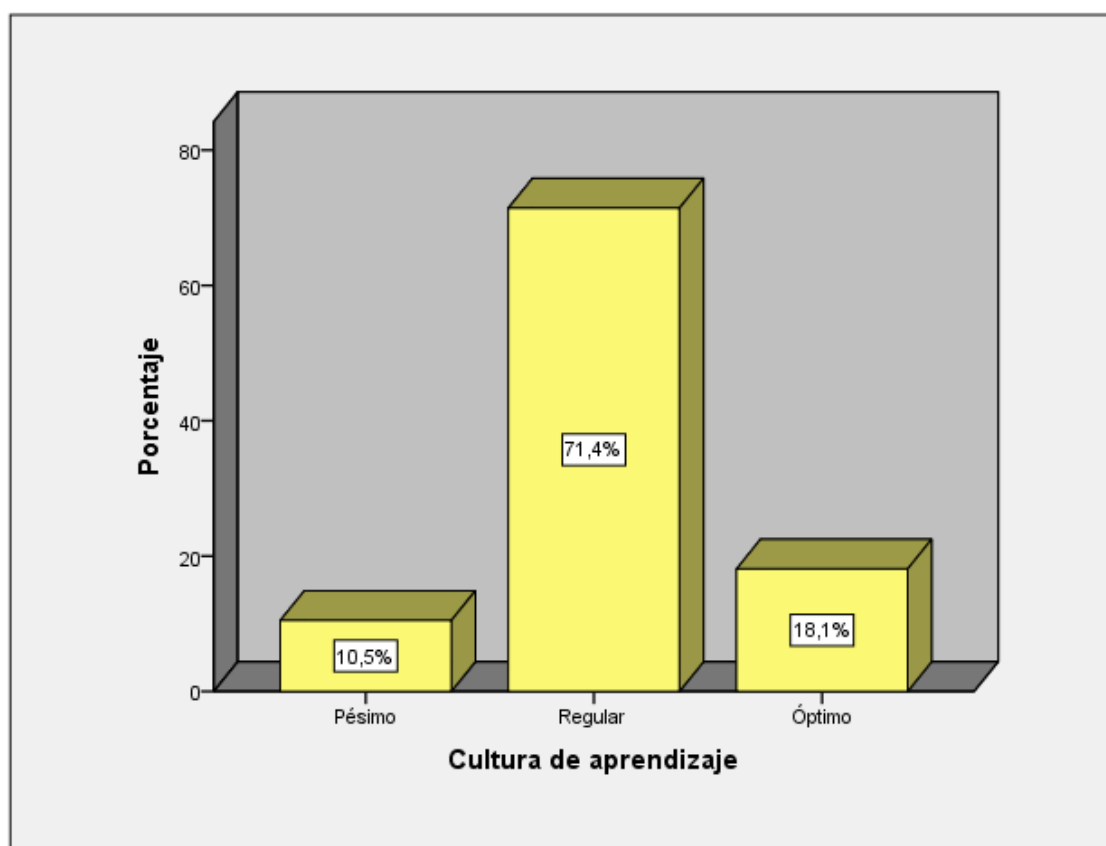


Figura 6. Distribución en niveles de cultura de aprendizaje

De los resultados que se muestran en la tabla 16 y figura 6, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto a la cultura de aprendizaje se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 71.4% en un nivel regular y 18.1% en un nivel óptimo.

Tabla 17.

*Niveles de claridad estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	17	16,2	16,2	16,2
	Regular	43	41,0	41,0	57,1
	Óptimo	45	42,9	42,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

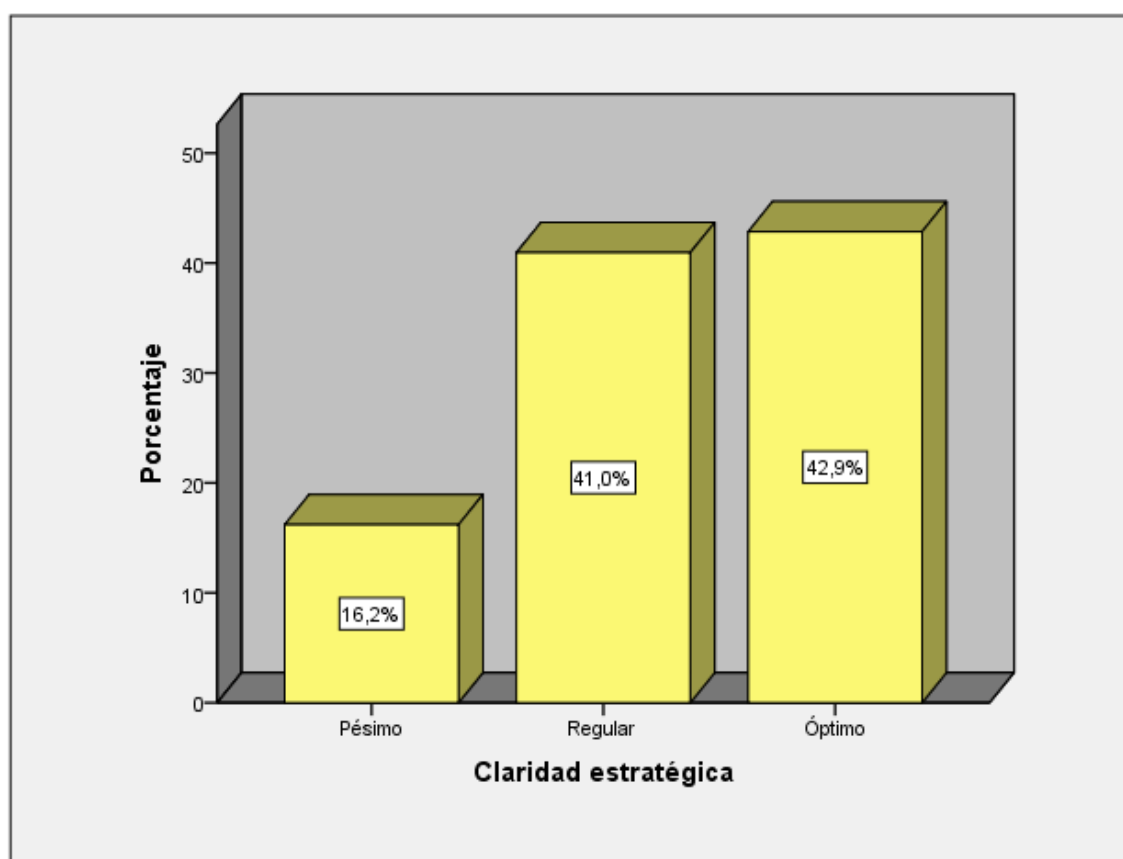


Figura 7. Distribución en niveles de claridad estratégica

De los resultados que se muestran en la tabla 17 y figura 7, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto claridad estratégica, se tiene que el 16.2% considera que es de un nivel pésimo, el 41% en un nivel regular y 42.9% en un nivel óptimo.

Tabla 18.

*Niveles de aprendizaje grupal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	12	11,4	11,4	11,4
	Regular	76	72,4	72,4	83,8
	Óptimo	17	16,2	16,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

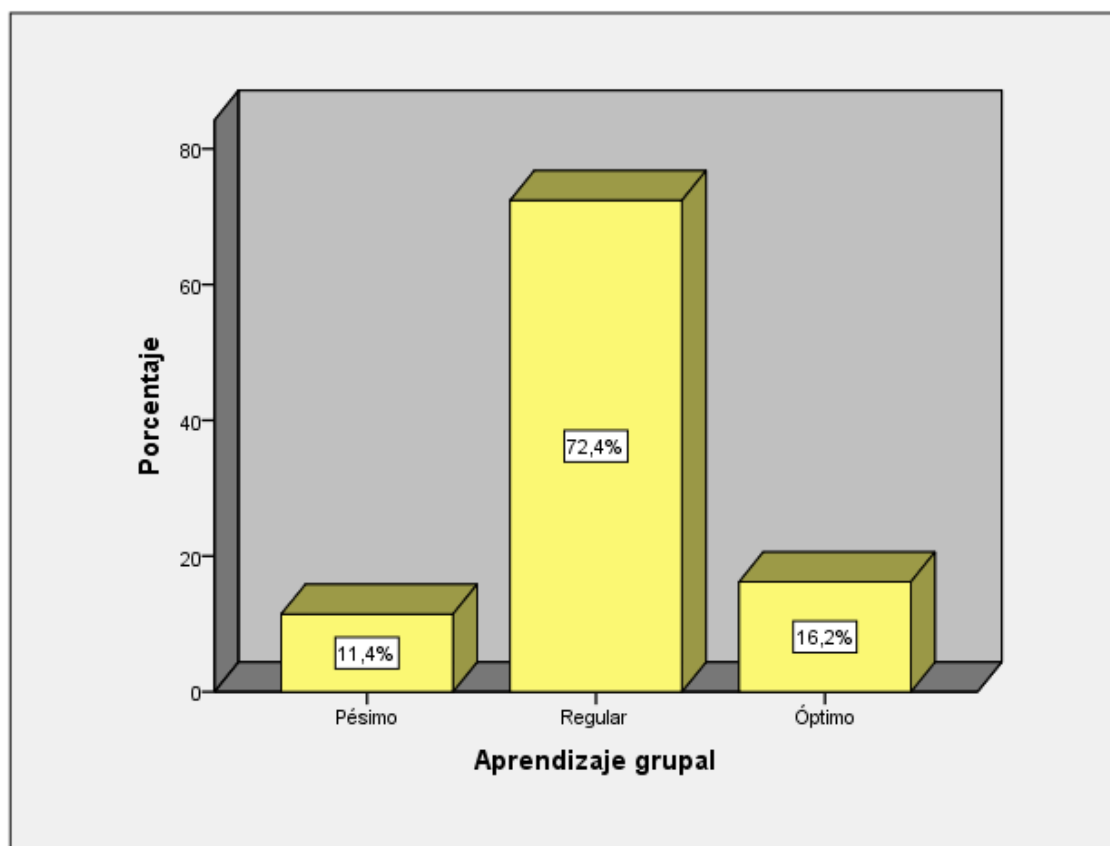


Figura 8. Distribución en niveles de aprendizaje grupal

De los resultados que se muestran en la tabla 18 y figura 8, se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al aprendizaje grupal, se tiene que el 11.4% considera que es de un nivel pésimo, el 72.4% en un nivel regular y 16.2% en un nivel óptimo.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Comprobación de hipótesis general

H<sub>0</sub>: Los estilos de gestión no influyen en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017

H<sub>a</sub>: Los estilos de gestión influyen en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017

**Prueba estadística elegida:** Análisis de regresión logística ordinal.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

#### Resultado:

Tabla 19.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Información de ajuste de los modelos				
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modelo	-2			
Sólo intersección	75,379			
Final	34,545	40,833	7	,000
Función de enlace: Logit.				

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=40,833$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que los estilos de gestión influyen en el aprendizaje organizacional.

Tabla 20.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	35,877	7	,000
Desviación	19,310	7	,007

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ( $x^2 = 19,310$ ) muestran un  $p > 0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional, es válido y aceptable.

Tabla 21.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,322
Nagelkerke	,404
McFadden	,243

Función de enlace:  
Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,404), indica que el modelo propuesto explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional).

Tabla 22.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Aprendizaje_org=1]	-1,989	4418,887	,000	1	1,000	-8662,848	8658,870
	[Aprendizaje_org=2]	3,045	4418,887	,000	1	,999	-8657,814	8663,904
Ubicación	[Estilo_indiferente=1]	17,886	,589	920,946	1	,000	16,731	19,041
	[Estilo_indiferente=2]	19,393	,000	.	1	.	19,393	19,393
	[Estilo_indiferente=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_tecnicista=1]	-19,504	4418,886	,000	1	,996	-8680,363	8641,354
	[Estilo_tecnicista=2]	-21,859	4418,887	,000	1	,996	-8682,717	8639,000
	[Estilo_tecnicista=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sociable=1]	,493	1,467	,113	1	,737	-2,383	3,369
	[Estilo_sociable=2]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sinérgico=1]	39,537	6249,249	,000	1	,995	-12208,766	12287,840
[Estilo_sinérgico=2]	2,147	,806	7,095	1	,008	,567	3,726	
[Estilo_sinérgico=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	

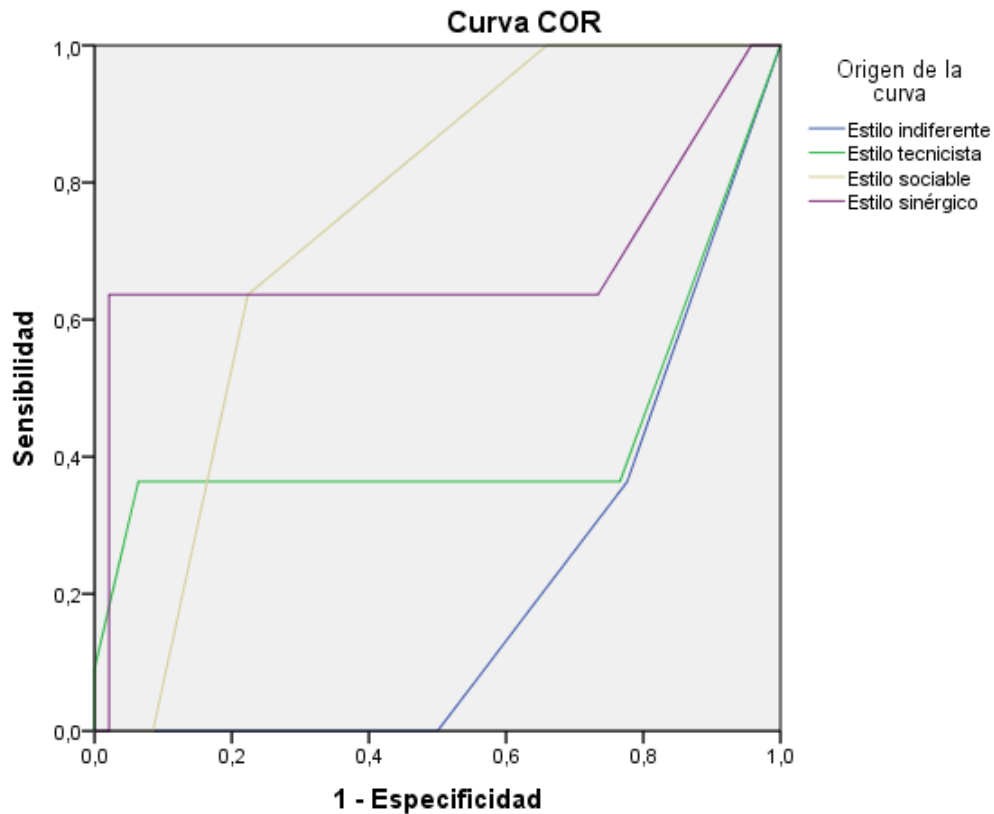
Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 22 indica que el estilo de gestión sinérgico (Wald=7,095;  $p=0,000 < 0,05$ ) predice mejor el aprendizaje organizacional.

Para evaluar el modelo final se opta por el análisis de la curva COR que resulta de la siguiente manera:





*Figura 9. Curva COR del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Tabla 23.

*Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional*

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar <sup>a</sup>	Significación asintótica <sup>b</sup>
Estilo indiferente	,203	,052	,001
Estilo tecnicista	,429	,127	,445
Estilo sociable	,741	,060	,009
Estilo sinérgico	,679	,121	,053

Se observa que el área bajo la curva normal es 0,2033 para el estilo de gestión indiferente y 0,741 para el estilo de gestión sociable. Para ambos el poder de

discriminación es significativo ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p<0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p>0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p<0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

### Comprobación de hipótesis específica 1

Ho: Los estilos de gestión no influyen significativamente en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017

Ha: Los estilos de gestión influyen significativamente en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017

**Prueba estadística elegida:** Análisis de regresión logística ordinal.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

### Resultado:

Tabla 24.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	72,774			
Final	40,984	31,791	7	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=31,791$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que los estilos de gestión influyen en la cultura de aprendizaje.

Tabla 25.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	39,350	7	,000
Desviación	25,668	7	,001

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ( $\chi^2 = 25,668$ ) muestran un  $p>0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que los estilos de gestión influyen en la cultura de aprendizaje, es válido y aceptable.

Tabla 26.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,261
Nagelkerke	,330
McFadden	,193

Función de enlace:  
Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,330), indica que el modelo propuesto explica el 33% de la variable dependiente (la cultura de aprendizaje).

Tabla 27.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

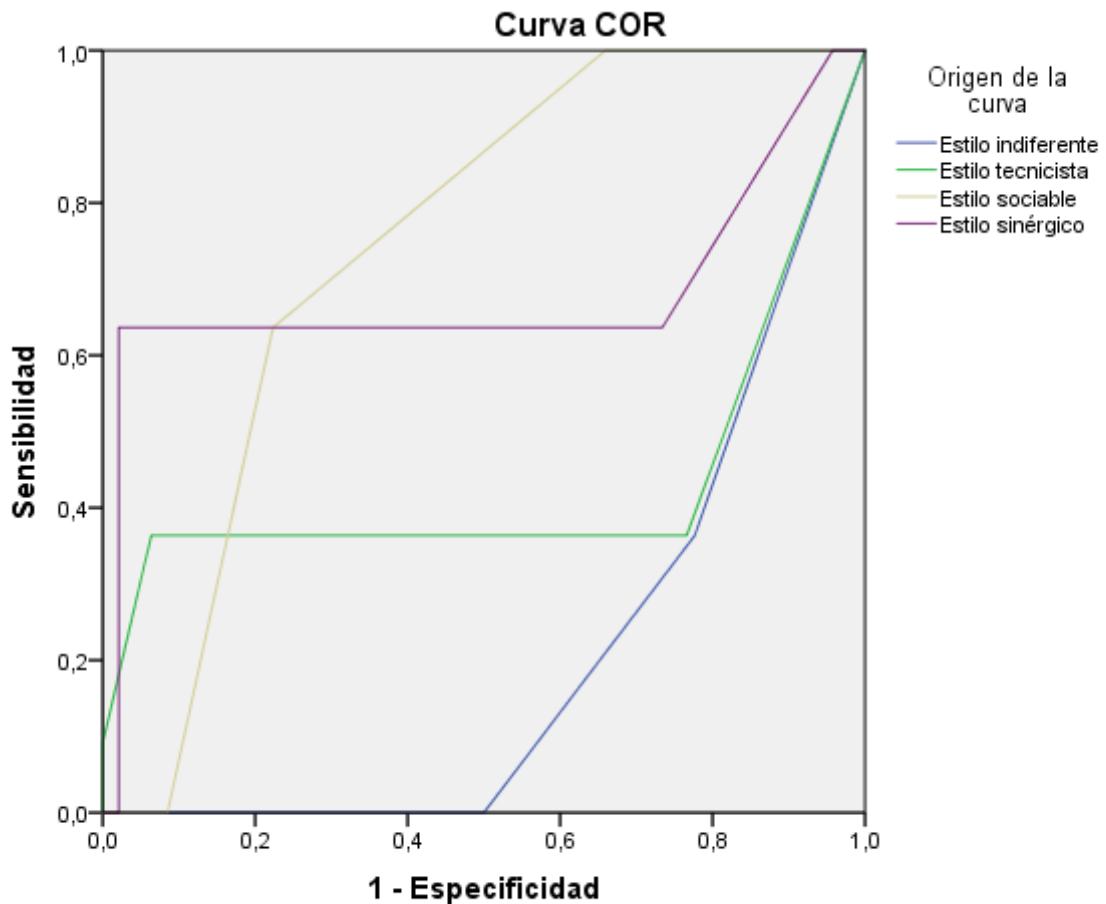
Estimaciones de parámetro		Intervalo de confianza al 95%						
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[NCultura_aprendizaje=1]	-2,182	9435,104	,000	1	1,000	-18494,645	18490,282
	[NCultura_aprendizaje=2]	2,537	9435,104	,000	1	1,000	-18489,926	18495,001
Ubicación	[Estilo_indiferente=1]	18,948	9435,104	,000	1	,998	-18473,516	18511,411
	[Estilo_indiferente=2]	20,234	9435,104	,000	1	,998	-18472,230	18512,697
	[Estilo_indiferente=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_tecnicista=1]	-20,465	,883	537,224	1	,000	-22,196	-18,735
	[Estilo_tecnicista=2]	-22,611	,000	.	1	.	-22,611	-22,611
	[Estilo_tecnicista=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sociable=1]	,430	1,381	,097	1	,755	-2,277	3,137
	[Estilo_sociable=2]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sinérgico=1]	20,213	9435,104	,000	1	,998	-18472,251	18512,677
[Estilo_sinérgico=2]	1,695	,757	5,012	1	,025	,211	3,179	
[Estilo_sinérgico=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 27 indica que el estilo de gestión tecnicista (Wald=537,224) y estilo de gestión sinérgico (Wald=5,012) tienen  $p=0,000 < 0,05$ ) predice mejor la cultura de aprendizaje.

Para evaluar el modelo final se opta por el análisis de la curva COR que resulta de la siguiente manera:



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

*Figura 10. Curva COR del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

Tabla 28.

*Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje*

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar <sup>a</sup>	Significación asintótica <sup>b</sup>
Estilo indiferente	,203	,052	,001
Estilo tecnicista	,429	,127	,445
Estilo sociable	,741	,060	,009
Estilo sinérgico	,679	,121	,053

Se observa que el área bajo la curva es 0,203 para el estilo de gestión indiferente y 0,741 para el estilo de gestión sociable. Para ambos el poder de discriminación es significativo ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p<0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p>0,05$ ); y explica el 33% de la variable dependiente (cultura de aprendizaje); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p<0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influyen en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

### Comprobación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: Los estilos de gestión no influyen significativamente en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017

H<sub>1</sub>: Los estilos de gestión inciden significativamente en la claridad estratégica de de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

**Prueba estadística elegida:** Análisis de regresión logística binaria.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

### Resultado:

Tabla 29.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Información de ajuste de los modelos				
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modelo	-2			
Sólo intersección	70,875			
Final	48,323	22,552	7	,002
Función de enlace: Logit.				

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=22.552$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica.

Tabla 30.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	22,310	7	,002
Desviación	27,525	7	,000

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ( $\chi^2 = 22.310$ ) y Desviación ( $\chi^2 = 27.525$ ) muestran un  $p>0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica, es válido y aceptable.

Tabla 31.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,193
Nagelkerke	,222
McFadden	,105

Función de enlace:  
Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,222), indica que el modelo propuesto explica el 22% de la variable dependiente (claridad estratégica).

Tabla 32.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[NClaridad_estratégica=1]	17,657	1,962	81,006	1	,000	13,812	21,502
	[NClaridad_estratégica=2]	19,934	1,972	102,167	1	,000	16,069	23,799
Ubicación	[Estilo_indiferente=1]	17,693	,482	1349,629	1	,000	16,749	18,637
	[Estilo_indiferente=2]	18,634	,000	.	1	.	18,634	18,634
	[Estilo_indiferente=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_tecnicista=1]	,778	1,375	,320	1	,571	-1,917	3,474
	[Estilo_tecnicista=2]	-1,125	1,490	,570	1	,450	-4,046	1,795
	[Estilo_tecnicista=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sociable=1]	,778	,997	,610	1	,435	-1,175	2,732
	[Estilo_sociable=2]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sinérgico=1]	36,358	8027,979	,000	1	,996	-15698,191	15770,908
[Estilo_sinérgico=2]	,325	,548	,351	1	,554	-,749	1,398	
[Estilo_sinérgico=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	

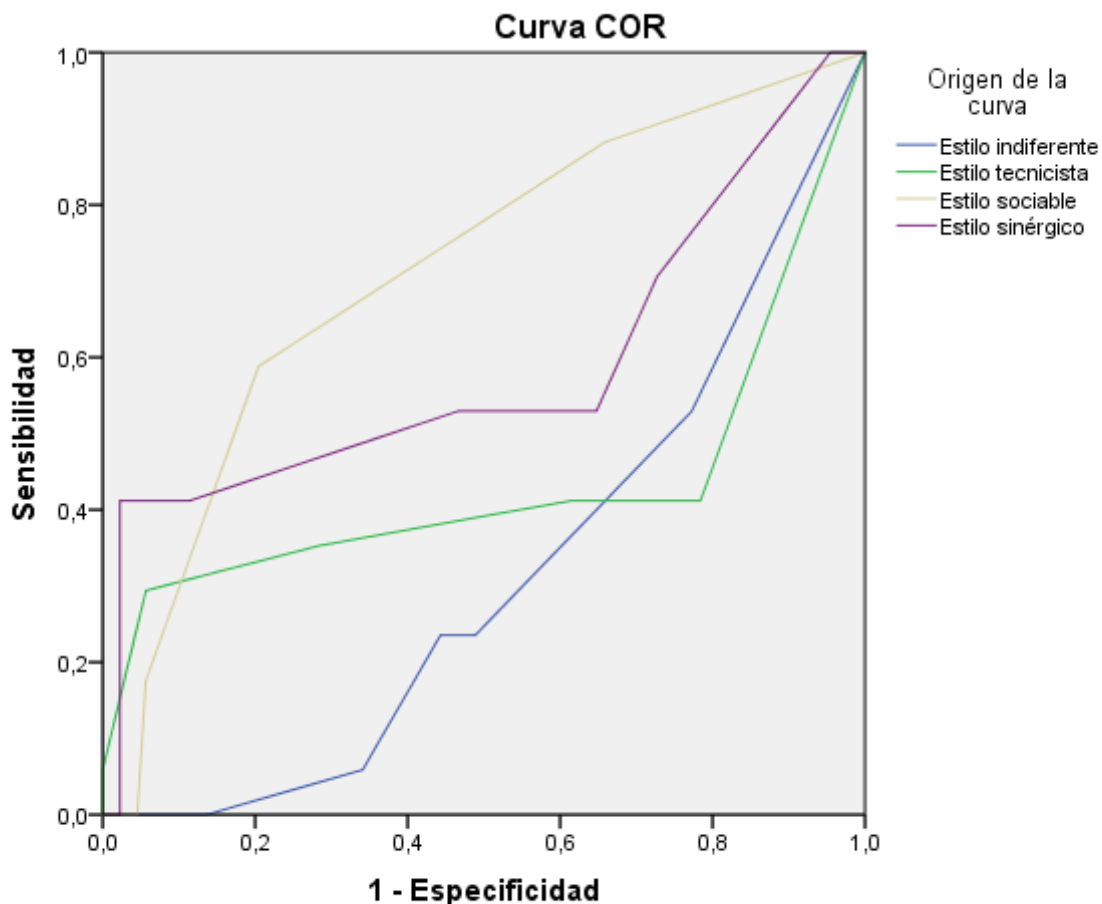
Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 32 indica que el estilo de gestión indiferente (Wald=1349,62;  $p=0,000 < 0,05$ ) predice mejor la claridad estratégica.

Para evaluar el modelo final se opta por el análisis de la curva COR que resulta de la siguiente manera:





Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

*Figura 11. Curva COR del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Tabla 33.

*Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica*

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar <sup>a</sup>	Significación asintótica <sup>b</sup>
Estilo indiferente	,314	,064	,016
Estilo tecnicista	,432	,100	,377
Estilo sociable	,713	,069	,006
Estilo sinérgico	,588	,092	,253

Se observa que el área bajo la curva es 0,314 para el estilo de gestión indiferente y 0,713 para el estilo de gestión sociable. Para ambos el poder de discriminación

es significativo ( $p=0,00<0,05$ ), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p<0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p>0,05$ ); y explica el 22% de la variable dependiente (claridad estratégica); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p<0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

### Comprobación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: Los estilos de gestión no inciden significativamente en el aprendizaje grupal de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

H<sub>a</sub>: Los estilos de gestión inciden significativamente en el aprendizaje grupal de de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

**Prueba estadística elegida:** Análisis de regresión logística binaria.

**Nivel de Significación:** Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

### Resultado:

Tabla 34.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

Información de ajuste de los modelos				
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	53,333			
Final	24,522	28,812	7	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=28,812$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal.

Tabla 35.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8,466	7	,293
Desviación	10,750	7	,150

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ( $\chi^2 = 8,466$ ) y Desviación ( $\chi^2 = 10,750$ ) muestran un  $p>0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal, no es válido y aceptable.

Tabla 36.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,228
Nagelkerke	,289
McFadden	,166

Función de enlace:  
Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,289), indica que el modelo propuesto explica el 28.9% de la variable dependiente (aprendizaje grupal).

Tabla 37.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

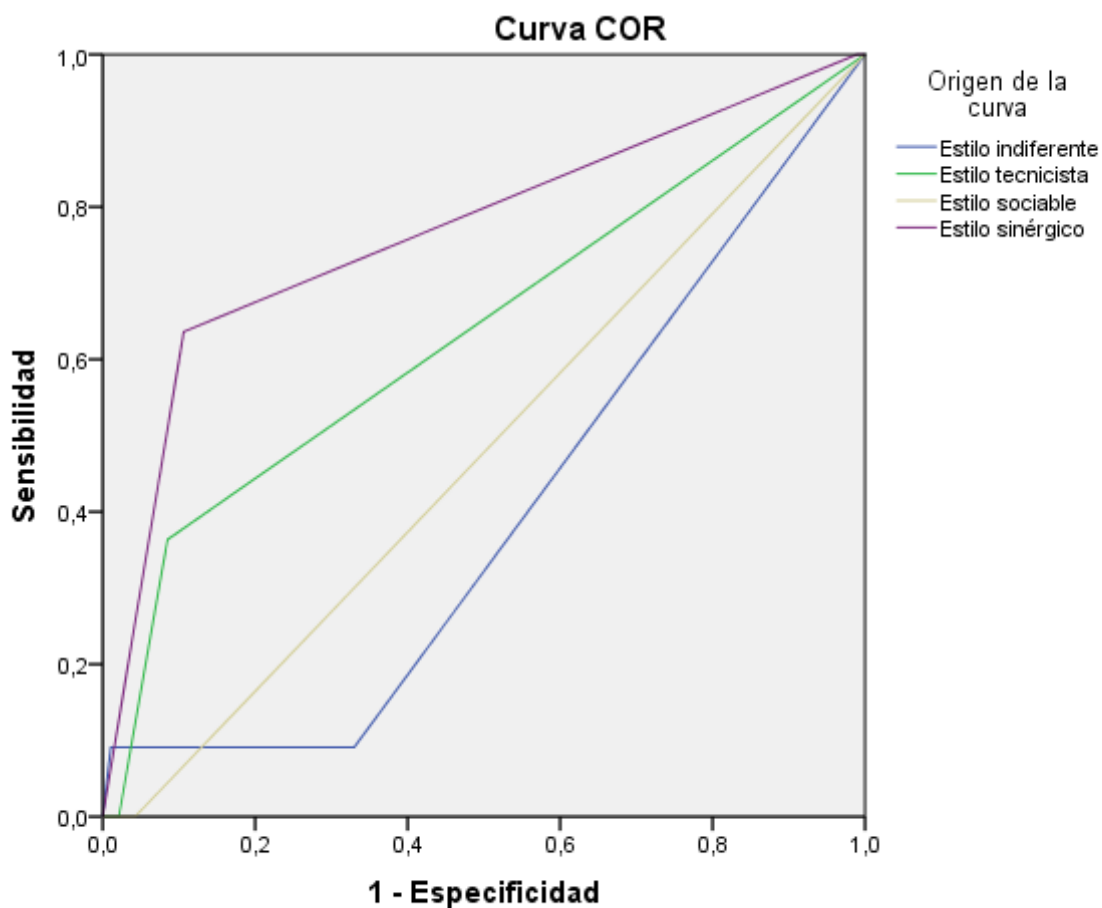
Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[NAprendizaje_grupal=1]	-1,900	4632,196	,000	1	1,000	-9080,838	9077,038
	[NAprendizaje_grupal=2]	2,530	4632,196	,000	1	1,000	-9076,408	9081,468
Ubicación	[Estilo_indiferente=1]	18,055	,564	1023,348	1	,000	16,949	19,161
	[Estilo_indiferente=2]	18,332	,000	.	1	.	18,332	18,332
	[Estilo_indiferente=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_tecnicista=1]	-19,214	4632,196	,000	1	,997	-9098,152	9059,723
	[Estilo_tecnicista=2]	-21,376	4632,196	,000	1	,996	-9100,314	9057,561
	[Estilo_tecnicista=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sociable=1]	,575	1,310	,193	1	,661	-1,993	3,144
	[Estilo_sociable=2]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Estilo_sinérgico=1]	38,744	6550,914	,000	1	,995	-12800,812	12878,300
[Estilo_sinérgico=2]	1,474	,729	4,095	1	,043	,046	2,903	
[Estilo_sinérgico=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 37 indica que el estilo de gestión indiferente (Wald=1023,348) y gestión sinérgico (Wald=4,095) tienen  $p=0,000 < 0,05$  y predice mejor el aprendizaje grupal.

Para evaluar el modelo final se opta por el análisis de la curva COR que resulta de la siguiente manera:



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

*Figura 12. Curva COR del modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

Tabla 38.

*Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal*

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar <sup>a</sup>	Significación asintótica <sup>b</sup>
Estilo indiferente	,395	,086	,256
Estilo tecnicista	,635	,099	,143
Estilo sociable	,479	,089	,818
Estilo sinérgico	,767	,088	,004

Se observa que el área bajo la curva es 0,395 para el estilo de gestión indiferente y 0,767 para el estilo de gestión sinérgico. Para estilo sinérgico el poder de discriminación es significativo ( $p < 0,05$ ), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 28.9% de la variable dependiente (aprendizaje grupal); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal de los trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo.

## **IV. DISCUSIÓN**

Se realizó la investigación titulada Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de una municipalidad de la provincia de Huancayo debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Coincidiendo con el estudio de Luza (2017) por los instrumentos utilizados en el trabajo fueron los mismos y la similar de los resultados obtenidos y la teoría utilizada, que en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2 = 71,903$ ;  $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $\chi^2 = 76,820$  y  $p > 0,05$ ); y explica el 66% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se concluye que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017. En la parte descriptiva se concluye que los niveles percibidos por los docentes de la I.E. Nuestra Señora de Copacabana del Rímac en cuanto al estilo de gestión indiferente. Se tiene que el 86,7% considera que este estilo es utilizado en un nivel “Bajo”, el 10,8% en un nivel “Medio y 2,4% en un nivel “Alto”. Esta teoría reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones relevantes de la actuación del líder. Tuvo como marco teórico a Hersey y Blanchard (1969), citados por Sánchez y Rodríguez (2009) refirieron que el comportamiento de tarea, se entiende como el grado en que el líder precisa los deberes y responsabilidades del sujeto o del grupo. Este comportamiento supone la explicación de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se comprende que es el grado en que el líder ejerce una comunicación bidireccional; ello incluye comportamientos como escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.



Por otro lado, León (2012) en su estudio coincide por los resultados obtenidos encontrándose similitudes donde las entidades reconocen la necesidad de modernizar los procesos administrativos, y la ven como una oportunidad para aumentar su potencial y como un requisito para enfrentar las exigencias del entorno actual; por eso utilizan técnicas de aprendizaje organizacional desde diferentes niveles de aplicación. Algunas lo hacen de manera estructurada desde la nueva filosofía de administración, mientras que otras han tomado algunos elementos de forma casual, mediante la implementación del sistema de gestión de calidad. Las variables que requieren mayor atención por el impacto que generan en el aprendizaje organizacional y por ser identificadas como las más difíciles de implementar en las entidades son garantizar su permanencia en la entidad, la apatía de los funcionarios para participar en actividades, el rechazo al cambio y a nuevos esquemas administrativos y la limitación para cumplir sus funciones, entre otros. Las instituciones públicas tienen gran potencial para incorporar el aprendizaje organizacional en sus actividades administrativas, lo que les permitiría avanzar estructuralmente a un nuevo pensamiento a través del cambio y el mejoramiento en la prestación del servicio y el apoyo a la misión institucional. Los cambios se darán en forma progresiva, pero necesitan del compromiso de los miembros para generar avances importantes y permanentes antes de iniciar nuevos proyectos.

Es importante tomar en cuenta los hallazgos de Buitrago (2016) enfatizó que el aprendizaje organizacional desde un enfoque de SAC, los resultados en el análisis descriptivos fueron muy similares al presente trabajo lo cual sirvió para realizar la comparación de dichos resultados, las formas en que las organizaciones resuelven los problemas y de ésta manera desarrollan procesos de aprendizaje organizacional dentro de las mismas, lo novedoso del aprendizaje organizacional visto desde el enfoque de SAC, son dos elementos: el primero que el aprendizaje no surge de adentro hacia afuera, sino que se produce como respuesta a un estímulo del entorno y segundo, que el aprendizaje organizacional, es un proceso que se produce de forma natural por la naturaleza misma de los individuos y de las organizaciones. Del mismo modo, Calderón (2012) los principales resultados indican que el feedback disponible en el ámbito de estudio en función de la señal es negativo (63,65 %). Predomina el nivel de aprendizaje organizacional medio y

bajo con un 36,36% en cada caso. Se concluye que el feedback laboral influye significativamente en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna ( $p < 0,05$ ).

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que los estilos de gestión inciden en la cultura de aprendizaje de una municipalidad de la provincia de Huancayo, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 33% de la variable dependiente (cultura de aprendizaje); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Coincidiendo con Acosta (2015) donde la teoría utilizada para la investigación guarda mucha relación con la teoría utilizada en esta investigación, otro aporte muy importante fue los resultados que obtuvo el investigador donde concluyó que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora significativamente el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. Así mismo, se contrastó que la aplicación de la estrategia aprendizaje organizacional, permitió mejorar los resultados de clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Educación Enrique Guzmán y Valle.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica de una municipalidad de la provincia de Huancayo., debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 22% de la variable dependiente (claridad estratégica); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Coincidiendo con Chavarria y Posada (2015) mencionó esta investigación por la teoría en la que exponen ciertos aspectos que guardan coincidencia con la expuesta en la presente investigación en esta investigación los resultados son que este aprendizaje se convierte en una herramienta que facilita las acciones emprendidas desde la gerencia, debido a que los procesos que se gestionan estarán enfocados en la transformación e innovación de los conocimientos que posee el grupo en general, esto permite entonces, que la organización en aras del mejoramiento continuo y en cabeza de la acción gerencial, acceda fácilmente al crecimiento, avance y competitividad, que requiere el mundo de hoy. Para que el

aprendizaje organizacional pueda establecerse, son en primera instancia los profesores o docentes, quienes facilitan este proceso, a partir del aprendizaje individual, esto favorece e incrementa sus competencias profesionales, sin embargo, para que se dé un verdadero aprendizaje organizacional será necesario que cada uno de los conocimientos que se han adquirido de manera individual o personal sean puestos a disposición de todas las personas que conforman la institución, esto permitirá que la transferencia de aprendizajes esté en pro de capitalizar el potencial de esta.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que , los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal de los trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 28.9% de la variable dependiente (aprendizaje grupal); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Coincidiendo con la investigación de Garza, Araiza, Hernández y Amador (2016) encontró que en este estudio se infiere que a mayor aprendizaje individual, mayor es el aprendizaje grupal y el organizacional y se encontró que existe diferencia significativa en cuanto al género, con los factores de aprendizaje grupal. Esta investigación es muy similar los resultados descriptivos e inferenciales los cuales manifiestan que el aprendizaje organizacional influye sobre diversos factores otras de las similitudes la utilización del mismo instrumento utilizado en la recogida de datos.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera**

A la luz de los resultados, los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

**Segunda**

A la luz de los resultados, los estilos de gestión inciden en la cultura de aprendizaje de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 33% de la variable dependiente (cultura de aprendizaje); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

**Tercera**

A la luz de los resultados, los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 22% de la variable dependiente (claridad estratégica); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

**Cuarta**

A la luz de los resultados, los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 28.9% de la variable dependiente (aprendizaje grupal); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

## **VI. RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

### Primera

Se recomienda a la gerencia de una municipalidad de la provincia de Huancayo; desarrollar el estilo de gestión tecnicista, debido a que se enfatizan la aplicación de procedimientos técnicos, enfatizar en los tiempos y actividades, supervisar estrechamente las actividades y dirigir el trabajo definido porque influye directamente en el aprendizaje organizacional.

### Segunda

Se recomienda a la gerencia de una municipalidad de la provincia de Huancayo; desarrollar el estilo de gestión tecnicista debido a que influye en la cultura el aprendizaje y de este modo mejorar los procesos de cambio en la gerencia.

### Tercera

Se recomienda a la gerencia de una municipalidad de la provincia de Huancayo; no desarrollar el estilo de gestión indiferente porque influye en los niveles bajos de claridad estratégica y de este modo mejorar la claridad de la organización y apunten a la misión y visión.

### Cuarta

Se recomienda a la gerencia de una municipalidad de la provincia de Huancayo; desarrollar el estilo de gestión indiferente porque influye en los niveles bajos de aprendizaje grupal, que garantiza el aprendizaje colectivo y trabajo en equipo.

## **V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- Acosta, T. (2015). *La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, 2014*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta, Lima, Perú.
- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Argote, L., Gruenfeld, D., y Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. En M. Turner (Ed.). *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (pp. 369-411). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Atak, M. y Erturgut, R. (2010). Importance of educated human resources in the information age and view of information society organizations on human. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), pp. 1452-1456.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)

- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona: Ediciones.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Berson, Y., Nemanich, L., Waldman, D., Galvin, B., y Keller, R. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 577-594.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.
- Brockmand, B. y Morgan, F. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decisión Sciences*, 32 (2), pp. 385-419.
- Buitrago, S. (2016). *Marco conceptual del conocimiento y el aprendizaje organizacional -del enfoque clásico al enfoque de los SAC-*. (Tesis de maestría) Universidad Distrital Francisco José de Caldas - Bogotá, Colombia.
- Calderón, R. (2012). *Influencia del feedback laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la dirección regional sectorial de comercio exterior y turismo de Tacna – 2010*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Capella, J. (2000). *Planificación de la educación. Documento de Trabajo*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, pp. 23-33. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801103>> ISSN 0123-9155.

- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (2), 245-254.
- Chavarria, L. y Posada, L. (2015). *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Manizales, Colombia.
- Conde, Y. y Castañeda, D. (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 10 (1), pp. 45-56.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, pp. 522-537.
- Fasio, A. y Rутty, M. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. Medellín, Colombia. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16), 85- 99.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general*. (2da. ed) Barcelona, España: Orbis.
- Fernández, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Fernández, J., Pombo, L. y Rodríguez, M. (2012). *Análisis de la importancia de la capacitación en la prevención de accidentes laborales y el aumento de la productividad*. Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B. y Lee, V. (2011). HRM practices and knowledge sharing: and empirical study. *International Journal of Manpower*, 32, pp. 701-23.

- Garza, E., Araiza, Z., Hernández, N. y Amador, I. (2016). Relación entre los niveles de aprendizaje organizacional. México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (3), pp. 71-82.
- Garzón, M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195-224. Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/24/8\\_Modelo%20teorico.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/8_Modelo%20teorico.pdf)
- Garzón, M. y Fischer A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 26, pp. 238-278.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal – seeking organizations*. (Tesis doctoral). Universidad de Pennsylvania - Estados Unidos:
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management, Fall*, 37-50.
- Kolb, D. (1984). *Experiencial Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kwan, M. y Balasubramanian, P. (2003). Knowledge scope: managing knowledge in context. *Decision Support Systems*, pp. 467-86.
- Lai, M., Lin, Y., Lin, L., Wang, W. y Huang, H. (2009). Information behavior and value creation potential of information capital: Mediating role of organizational learning. *Expert Systems with Applications*, 36 (1), pp. 542-50.
- León, J. (2012). *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York, Estados Unidos: Harper.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), pp. 323-329.
- Lounamaa, P. y March, J. (1987). Adaptive coordination of learning team. *Management Science*, 33, p. 107 – 123.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, México: Thomson.
- Luza (2017) *Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Mansilla, F. (2004). *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica*. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>
- March, J. y Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
- Mankins, M. y Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 65-72.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 96-104.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Int. J. Technology Management*, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11(7/8), 833-845.
- Pérez, J. y Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento y Gestión*, 22, 256-282.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique de l'Enterprise apprenante*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Quiroz, M. (2017). *Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en United Airlines, Chile. Perspectiva de los trabajadores*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), pp. 29-39
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Universidad del Valle, Colombia.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Shahin, A. y Zeinali, Z. (2010). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*, 5 (7), pp. 187-203.
- Tovar, L. (2007). *La interacción humana en la construcción del conocimiento organizacional*. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65823110.pdf>

- Vera, D., Crossan, M. y Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. En M. Easterby-Smith y M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 2, pp. 153-180. Chichester: Wiley.
- Watkins, K. y Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2 (3), pp. 147-198. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

## **ANEXOS**



### Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la influencia que existe entre el estilo de gestión y el aprendizaje organizacional en una Municipalidad de la provincia de Huancayo, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?</p> <p>¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en la claridad</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia que existe entre los estilos de gestión y el aprendizaje organizacional en una Municipalidad de la provincia de Huancayo</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.</p> <p>Determinar la influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Los estilos de gestión influyen en el aprendizaje organizacional de una Municipalidad de la provincia de Huancayo</p> <p><b>Hipótesis específicos</b></p> <p>Existe influencia de los estilos de gestión en la cultura de aprendizaje del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.</p> <p>Existe influencia de los estilos de gestión en la claridad estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.</p>	<b>Variable 1: Estilos de gestión</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Estilo indiferente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deja que el grupo resuelva el problema.</li> <li>- Permite que el grupo formule su propia dirección.</li> <li>- Evita la confrontación.</li> <li>- Deja al grupo solo</li> </ul>	12 ítems	Bajas relaciones Bajos resultados
			Estilo tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfatiza la aplicación de procedimientos</li> <li>- Enfatiza los plazos y las tareas.</li> <li>- Supervisa cambios estrecha.</li> <li>- Dirige el trabajo de modo definido</li> </ul>	12 ítems	Bajas relaciones Altos resultados
Estilo sociable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se esfuerza para que el grupo se sienta bien</li> <li>- Apoya los esfuerzos del grupo.</li> <li>- Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones</li> <li>- Permite que el grupo implemente el cambio</li> </ul>	12 ítems	Altas relaciones Bajos resultados			

estratégica del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?  ¿Cuál es la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017?	provincia de Huancayo 2017  Determinar la influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017	Existe influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje grupal del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.	Estilo sinérgico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece metas a alcanzar con los colaboradores</li> <li>- Promueve la interacción y las responsabilidades</li> <li>- Recoge sugerencias del grupo pero dirige el cambio</li> <li>- Logra que el grupo participe en las decisiones</li> <li>-</li> </ul>	12 ítems	Altas relaciones Altos resultados
			<b>Variable 2: Aprendizaje organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Cultura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura favorable al proceso de cambio</li> <li>- Uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos</li> </ul>	1 – 7	Pésimo: 7 – 15 Regular: 16 – 26 Óptimo: 27 – 35
			Claridad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de la organización sobre misión y visión</li> <li>- Involucramiento estratégico</li> </ul>	8 – 12	Pésimo: 5 – 11 Regular: 12 – 18 Óptimo: 19 – 25
Aprendizaje grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje colectivo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	13 – 18	Pésimo: 6 – 13 Regular: 14 – 22 Óptimo: 23 – 30			

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, Correlacional causal</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>144 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> <b>105 trabajadores</b></p> <p><b>Muestreo: probabilístico estratificado.</b></p>	<p><b>Variable 1:</b> Estilos de gestión</p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de estilos de gestión</p> <p>Autor: Iván Sánchez Manchola Año: 2007 Adaptación: Propia Monitoreo: Directo Ámbito de Aplicación: Trabajadores Forma de Administración: Individual y colectivo</p> <p><b>Variable 2:</b> Aprendizaje organizacional.</p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de aprendizaje organizacional</p> <p>Autor: Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González Año: 2012 Adaptación: Propia Monitoreo: Directo Ámbito de Aplicación: Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital del Tambo.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Porcentajes y frecuencias</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Regresión logística ordinal</p>

## Anexo 2. Instrumentos

### Cuestionario de estilos de gestión (Sánchez, 2007)

#### Instrucciones

Suponga que algún directivo o figura jerárquica de su institución y a quien usted reporta directamente, está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que el directivo o figura jerárquica haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana el comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Los colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a la conversación amistosa del directivo y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatiza la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Está disponible para la discusión pero no presiona por involucrarse.
	C. Habla con los colaboradores y luego establece metas a alcanzar.
	D. D. No intervine intencionalmente.
2. El desempeño observable del grupo está mejorando. El directivo se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establece una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Toma una acción no definida.
	C. Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatiza la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros del grupo son incapaces de resolver un problema	A. Trabaja con el grupo y juntos acometen la resolución del problema.

<p>por sí mismos. El directivo los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</p>	<p>B. Deja que el grupo resuelva el problema.</p>
<p>4. El directivo está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.</p>	<p>C. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p>
<p>5. El desempeño del grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.</p>	<p>D. Estimula al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.</p>
<p>6. Ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior directivo controlaba estrechamente la situación. Quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.</p>	<p>A. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.</p>
<p>7. Está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para</p>	<p>B. Anuncia los cambios y luego implementa bajo supervisión estrecha.</p>
	<p>C. Permite que el grupo formule sus propias directrices.</p>
	<p>D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.</p>
	<p>A. Permite que el grupo formule su propia dirección.</p>
	<p>B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero ve que se cumplan los objetivos.</p>
	<p>C. Redefine los roles y responsabilidades y supervisa cuidadosamente.</p>
	<p>D. Permite el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.</p>
	<p>A. Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p>
	<p>B. Enfatiza la importancia de los plazos y las tareas.</p>
	<p>C. No interviene intencionalmente.</p>
	<p>D. Logra que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ve que se cumplan los objetivos.</p>
	<p>A. Define el cambio y supervisa adecuadamente.</p>

<p>su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p>B. Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero permite que los miembros organicen la implementación.</p>
<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p>	<p>C. Esta dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantiene el control de su implementación.</p>
<p>9. Los superiores lo han designado para encabezar importante tarea que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>D. Evita la confrontación; deja las cosas solas.</p>
<p>10. Los colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</p>	<p>A. Deja al grupo solo.</p>
	<p>B. Discute la situación con el grupo y a continuación inicia los cambios requeridos.</p>
	<p>C. Da los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p>
	<p>D. Brinda apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
<p>A. Deja que el grupo resuelva sus problemas.</p>	<p>B. Incorpora las recomendaciones del grupo pero ve que se cumplan los objetivos.</p>
<p>C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente.</p>	<p>D. Permite que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>
<p>A. Permite que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.</p>	<p>B. Redefine los estándares y supervisa cuidadosamente.</p>
<p>C. Evita la confrontación no aplicando presión: deja la situación sola.</p>	<p>D. Incorpora las recomendaciones del grupo pero ve que se cumplan los nuevos estándares.</p>
<p>D. Incorpora las recomendaciones del grupo pero ve que se cumplan los nuevos estándares.</p>	

<p>11. Ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor (Coordinador) anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Da los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.</p> <p>B. Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discute el desempeño pasado con el grupo y luego examina la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.</p> <p>D. Continúa dejando al grupo solo.</p>
<p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	<p>A. Intenta su propia solución con los colaboradores y examina la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p> <p>B. Permite que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.</p> <p>C. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p> <p>D. Participa en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p>

## Hoja de calificación

(Sánchez, 2007)

			Estilo Identificado							
			Estilo Tecnicista		Estilo Sinérgico		Estilo sociable		Estilo indiferente	
<b>SITUACIONES</b>	1	S1	<b>A</b>		<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>	
	2	S2	<b>D</b>		<b>A</b>		<b>C</b>		<b>B</b>	
	3	S3	<b>C</b>		<b>A</b>		<b>D</b>		<b>B</b>	
	4	S4	<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>		<b>C</b>	
	5	S1	<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>	
	6	S2	<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>		<b>C</b>	
	7	S3	<b>A</b>		<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>	
	8	S4	<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>	
	9	S1	<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>	
	10	S2	<b>B</b>		<b>D</b>		<b>A</b>		<b>C</b>	
	11	S3	<b>A</b>		<b>C</b>		<b>B</b>		<b>D</b>	
	12	S4	<b>C</b>		<b>A</b>		<b>D</b>		<b>B</b>	
Total										
<b>Nota: El mayor valor determina el estilo</b>										



### Cuestionario de aprendizaje organizacional

A continuación encontrará algunas ideas con respecto al APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	<b>Dimensión 1: Cultura de aprendizaje</b>	1	2	3	4	5
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten					
2	Cuando una persona entra a trabajar a la institución municipal recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa					
3	En la institución municipal la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo					
4	En la institución municipal se capacita a las personas que trabajan en él					
5	En la institución municipal se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas					
6	Nuestra institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él					
7	En nuestra institución municipal se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él					
	<b>Dimensión 2: Claridad estratégica</b>					

8	En la institución municipal las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución				
9	En la institución municipal las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución				
10	La institución municipal responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas				
11	En nuestra institución municipal las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas				
12	En nuestra institución las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje				
	<b>Dimensión 3: Aprendizaje grupal</b>				
13	En la institución municipal las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo				
14	Las personas de nuestra educativa aprenden cuando reflexionan en grupo				
15	Las personas de nuestra institución municipal intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo				
16	En la institución municipal las personas aprenden cuando trabajan en grupo				
17	Las personas de la institución municipal aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo				
18	Las personas de la institución municipal logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo				



**Se aplicó KR- 20:**  $Confiabilidad = \frac{12}{12-1} \left[ 1 - \frac{2.23}{10.1} \right] = (12/11) (1 - 0,22) = (1,09) (0,87) = 0,95$

**Interpretación:** La prueba de la variable tiene una confiabilidad alta con **0,95 puntos**

### Confiabilidad de la variable aprendizaje organizacional

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	3	1	3	5	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	4	5	1
3	3	5	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3
4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4
1	2	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4
2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	5	2	3	5	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2	5	3
2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	4	5	3	3	3	3	2	2
2	3	3	3	2	3	1	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3
1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	5

## CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\begin{aligned} K &= 18 \\ K-1 &= 17 \\ \sum S_i^2 &= 10.46889 \\ S_T^2 &= 63.70522 \end{aligned}$$

$$\alpha = \boxed{0.885}$$

Donde:

$K$  : Número de ítems

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach

### Anexo 4. Base de datos

#### Base de datos de la variable Estilos de gestión

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D4	VI				
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	12
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8	12		
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	12	
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	5	11				
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	8	12			
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	8	12		
7	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	8	12				
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	12				
9	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	5	12			
10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	12				
11	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0	5	12				
12	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	6	12			
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	12			
14	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	5	12				
15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	7	12			
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	12			
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8	12			
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	12		
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	5	11				
20	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	8	12			
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	8	12			
22	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	12			
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8	12					
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	#	12				
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	5	11				









**Base de datos de la variable Aprendizaje organizacional**

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	P12	D2	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D3	VD
1	5	2	4	2	2	5	5	25	5	15	1	4	5	30	1	2	1	1	4	5	14	69
2	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
3	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	1	2	5	13	36
4	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	1	8	21
5	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
6	4	4	1	4	4	4	5	26	1	3	4	4	2	14	4	1	5	5	2	4	21	61
7	4	4	2	2	4	3	2	21	4	5	5	5	4	23	5	4	5	4	4	4	26	70
8	5	5	1	4	5	5	5	30	4	5	4	1	4	18	5	2	5	5	4	5	26	74
9	3	5	1	2	2	5	4	22	2	2	3	2	3	12	2	4	2	2	2	4	16	50
10	3	5	2	5	5	2	5	27	4	2	5	5	5	21	1	1	5	5	3	1	16	64
11	5	5	1	2	5	5	5	28	4	5	5	5	5	24	1	4	4	5	4	4	22	74
12	5	5	1	2	5	5	2	25	4	5	2	5	5	21	1	3	1	4	2	5	16	62
13	4	2	4	2	3	2	2	19	3	5	5	2	4	19	1	4	5	2	4	4	20	58
14	5	5	1	2	5	5	5	28	4	5	5	5	5	24	1	4	4	5	4	4	22	74
15	5	5	1	2	5	5	2	25	4	5	2	5	5	21	1	3	1	4	2	5	16	62
16	4	2	4	2	3	2	2	19	3	5	5	2	4	19	1	4	5	2	4	4	20	58
17	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
18	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	5	17	40
19	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	1	8	21
20	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
21	4	4	1	4	4	4	5	26	1	3	1	4	2	11	4	1	5	1	2	4	17	54
22	5	2	1	2	5	5	5	25	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	59
23	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
24	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	5	17	40
25	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	1	8	21
26	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55

27	4	4	2	2	4	2	1	19	5	4	2	4	1	16	5	5	5	1	4	4	24	59
28	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
29	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
30	5	2	4	2	5	5	5	28	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	62
31	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	5	17	40
32	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
33	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	2	2	3	13	5	4	5	3	3	4	24	57
34	5	2	4	2	5	5	5	28	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	62
35	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
36	3	5	2	5	5	2	5	27	4	2	5	5	5	21	1	1	5	5	3	1	16	64
37	5	2	4	2	5	5	5	28	5	5	1	4	2	17	1	2	1	1	4	2	11	56
38	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
39	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	1	13	36
40	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	1	8	21
41	5	5	1	2	4	1	5	23	1	1	2	2	5	11	1	2	2	5	2	1	13	47
42	4	4	1	4	4	4	5	26	1	3	4	4	2	14	4	1	5	5	2	4	21	61
43	4	4	2	2	4	3	2	21	4	5	5	5	4	23	5	4	5	4	4	4	26	70
44	5	5	1	4	5	5	5	30	4	5	4	1	4	18	5	2	5	5	4	5	26	74
45	3	5	1	2	2	5	4	22	2	2	3	2	3	12	2	4	2	2	2	4	16	50
46	3	5	2	2	5	2	5	24	4	2	2	5	5	18	1	1	5	5	3	1	16	58
47	5	5	1	2	5	5	5	28	4	5	5	5	5	24	1	4	4	5	4	4	22	74
48	5	4	2	2	1	5	1	20	4	5	4	2	2	17	5	4	5	2	2	4	22	59
49	4	3	5	2	1	5	2	22	4	2	2	1	1	10	1	1	4	2	4	2	14	46
50	5	4	2	2	1	5	1	20	4	5	4	2	2	17	5	4	5	2	2	4	22	59
51	4	3	5	2	1	5	2	22	4	2	2	1	1	10	1	1	4	2	5	1	14	46
52	4	3	5	1	5	5	1	24	5	3	4	5	5	22	5	3	5	3	5	4	25	71
53	5	5	5	5	1	5	3	29	4	5	4	5	4	22	2	2	5	4	4	1	18	69
54	4	3	5	3	5	3	3	26	2	5	2	2	1	12	1	3	5	2	2	1	14	52
55	5	2	4	2	5	5	5	28	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	62

56	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
57	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	5	17	40
58	4	4	2	2	2	2	1	17	5	4	2	4	1	16	5	5	2	1	4	4	21	54
59	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
60	4	5	1	2	2	5	4	23	2	5	5	4	5	21	5	4	5	5	5	5	29	73
61	5	4	2	2	1	5	1	20	4	5	4	2	2	17	5	4	5	2	2	4	22	59
62	4	3	5	2	1	5	2	22	4	2	2	1	1	10	1	1	4	2	2	1	11	43
63	4	4	2	2	4	2	1	19	5	4	2	4	1	16	5	5	5	1	4	4	24	59
64	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	2	2	3	13	3	4	5	3	3	4	22	55
65	5	2	2	2	5	5	5	26	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	60
66	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	2	2	5	17	2	2	3	3	3	3	16	55
67	3	5	2	5	5	2	5	27	4	1	5	2	5	17	1	1	5	5	3	1	16	60
68	4	3	5	1	5	5	1	24	5	3	4	5	5	22	5	3	5	3	5	4	25	71
69	5	5	5	5	1	5	3	29	4	5	4	5	4	22	2	2	5	4	4	1	18	69
70	4	3	5	3	5	3	3	26	2	5	2	2	1	12	1	3	5	2	2	1	14	52
71	4	4	2	1	4	5	1	21	4	5	2	1	1	13	1	1	2	5	4	5	18	52
72	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	2	2	3	13	3	4	5	3	3	4	22	55
73	5	2	2	2	5	5	5	26	5	5	1	4	5	20	1	2	1	1	4	5	14	60
74	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	2	2	5	17	2	2	3	3	3	3	16	55
75	3	5	2	5	5	2	5	27	4	2	5	5	5	21	1	1	5	5	3	1	16	64
76	4	4	2	1	4	5	1	21	4	5	2	1	1	13	1	1	2	5	4	5	18	52
77	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	2	2	3	13	3	4	5	3	3	4	22	55
78	3	5	2	3	5	2	5	25	4	2	5	3	5	19	1	1	5	3	3	1	14	58
79	4	4	2	2	3	2	1	18	5	4	2	4	1	16	5	5	5	1	4	4	24	58
80	3	5	1	2	5	5	5	26	4	5	2	5	5	21	1	4	4	5	4	4	22	69
81	3	5	2	5	5	2	5	27	4	2	5	5	5	21	1	1	5	5	3	1	16	64
82	5	5	1	2	3	5	5	26	4	5	5	3	5	22	1	3	4	5	4	4	21	69
83	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
84	4	4	1	4	4	4	5	26	1	3	4	4	2	14	4	1	5	5	2	4	21	61

85	5	5	1	2	5	5	5	28	4	5	5	5	5	24	1	4	2	5	4	4	20	72
86	3	3	1	5	2	5	3	22	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	58
87	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	1	2	5	13	51
88	4	3	1	4	3	4	5	24	1	3	4	4	2	14	4	1	5	3	2	4	19	57
89	4	4	2	2	4	2	1	19	5	4	2	4	1	16	5	5	5	1	4	4	24	59
90	4	4	1	4	4	4	5	26	1	3	4	4	2	14	2	1	5	5	2	4	19	59
91	4	4	2	2	4	3	2	21	4	2	5	5	3	19	5	4	5	4	4	4	26	66
92	5	5	1	4	5	5	5	30	4	5	4	1	4	18	5	2	5	5	4	5	26	74
93	3	5	1	2	2	5	4	22	2	2	1	2	3	10	2	2	2	2	2	4	14	46
94	4	5	1	3	5	5	3	26	4	5	5	5	5	24	2	2	5	3	4	4	20	70
95	5	2	4	2	3	3	5	24	2	5	1	4	5	17	1	2	1	1	2	5	12	53
96	3	3	1	5	2	2	3	19	3	2	5	2	5	17	2	3	3	3	3	3	17	53
97	1	4	1	1	3	1	1	12	2	2	2	2	3	11	2	1	2	5	2	5	17	40
98	3	3	1	3	2	5	3	20	3	5	5	2	5	20	2	2	3	3	3	3	16	56
99	5	5	1	2	4	1	5	23	1	5	2	2	5	15	1	2	2	5	2	5	17	55
100	5	2	1	1	5	1	4	19	5	5	4	4	3	21	5	2	5	5	4	4	25	65
101	4	3	5	1	5	5	1	24	5	3	4	5	5	22	5	3	5	3	5	4	25	71
102	3	5	2	5	5	2	5	27	4	2	5	3	5	19	1	1	5	3	3	1	14	60
103	4	4	2	2	4	2	1	19	5	4	2	4	1	16	5	5	5	1	4	4	24	59
104	5	5	1	2	2	5	5	25	4	5	5	5	5	24	1	4	4	2	4	4	19	68
105	2	4	2	4	3	4	2	21	4	5	2	2	2	15	4	2	5	4	2	4	21	57

**Anexo 5. Artículo científico****Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017**

Br. David Bruno Zevallos Guadalupe

Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

A continuación se presenta una síntesis de la investigación Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 144 trabajadores, el muestreo fue probabilístico y la muestra fue de 105 trabajadores de la Municipalidad de Huancayo. La validez fue de juicio de expertos y la confiabilidad fue de Alpha de Cronbach para ambas variables. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables estilos de gestión en el aprendizaje organizacional. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23). Realizado el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal, se obtuvo en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

**Palabras clave**

Estilos de gestión y el aprendizaje organizacional

### **Abstract**

A synthesis of the research is presented Influence of the management styles in the organizational learning of the personnel of a municipality of the province of Huancayo 2017. The objective of the investigation is directed to determine the influence of the styles of management in the organizational learning of the staff of a municipality of the province of Huancayo 2017. The research is of a basic type, the scope was descriptive correlational and the design used is in the experimental causal correlational, cross-sectional. The population was 144 workers, the sampling was probabilistic and the sample was 105 workers of the Municipality of Huancayo. The validity was of expert judgment and the reliability was of Cronbach's Alpha for both variables. To collect the data, the instruments of the management styles variables in organizational learning were used. The data processing was done with the SPSS software (version 23). The descriptive analysis and the ordinal logistic regression were performed, it is estimated in the test of the likelihood ratio contrast, that the logistic model is significant ( $p < 0.05$ ); fits well with the data (Deviation with  $p > 0.05$ ); and explains 40.4% of the dependent variable (organizational learning); which is corroborated by the COR Area ( $p < 0.05$ ). Therefore, it is decided to reject the null hypothesis that is: The management styles influence the organizational learning of the staff of a municipality of the province of Huancayo 2017.

### **Keywords**

Management styles and organizational learning

### **Introducción**

Luza (2017) en su investigación titulada “Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017”, tiene el objetivo general de determinar la incidencia de los diferentes estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de una institución educativa parroquial. El tipo de investigación fue básico y diseño fue correlacional causal. La muestra estuvo compuesta por 83 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria que laboran en la Institución Educativa Nuestra Señora de Copacabana, ubicada en el distrito del Rímac. La técnica que se utilizó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Para determinar la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de confiabilidad por encima de 0.845. Los resultados muestran que en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=71,903$ ;  $p<0,05$ ); se ajusta bien a los datos



(Desviación con  $x^2 = 76,820$  y  $p > 0,05$ ); y explica el 66% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se concluye que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017. En la parte descriptiva se concluye que los niveles percibidos por los docentes de la I.E. Nuestra Señora de Copacabana del Rímac en cuanto al estilo de gestión indiferente. Se tiene que el 86,7% considera que este estilo es utilizado en un nivel “Bajo”, el 10,8% en un nivel “Medio” y 2,4% en un nivel “Alto”. Esta teoría reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones relevantes de la actuación del líder. Tuvo como marco teórico a Hersey y Blanchard (1969), citados por Sánchez y Rodríguez (2009) refieren que el comportamiento de tarea, se entiende como el grado en que el líder precisa los deberes y responsabilidades del sujeto o del grupo. Este comportamiento supone la explicación de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se comprende que es el grado en que el líder ejerce una comunicación bidireccional; ello incluye comportamientos como escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

### **Definición de estilos de gestión**

Sánchez (2007) manifestó que los estilos de gestión hacen referencia al comportamiento presentado por los directivos y en donde dan énfasis a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las a las personas, que alude a la orientación hacia la gente.

### **Dimensiones de estilos de gestión**

#### **Dimensión 1: Estilo indiferente.**

Según Sánchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

#### **Dimensión 2: Estilo tecnista.**

De acuerdo con Sanchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares

dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

**Dimensión 3: Estilo sociable.**

Para Sánchez (2009), los dirigentes en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

**Dimensión 4: Estilo sinérgico.**

Sánchez (2009), manifestó que los dirigentes en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico.

**Definición de aprendizaje organizacional**

Es el proceso mediante el cual las entidades adquieren, construyen y transfieren conocimiento. Su desarrollo supone el cumplimiento de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y la transferencia de información de modo que ésta se convierta en conocimiento (López, Ahumada, Olivares y González, 2012).

**Dimensiones de aprendizaje organizacional**

**Dimensión 1: Cultura de aprendizaje.**

De acuerdo con López, Ahumada, Olivares y González (2012), se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes.

**Dimensión 2: Claridad estratégica.**

Según López, et al. (2012), se refiere a la claridad de la organización sobre su misión y visión, y a cómo el trabajo de cada cual contribuye al logro de la misión de la organización.

**Dimensión 3: Aprendizaje grupal.**

Según Berson, et al. (2006) citados en López, et al. (2012), corresponde a un nivel de aprendizaje colectivo que se da en la conformación de grupos de trabajo. Es en la conformación de equipos o duplas de trabajo que el conocimiento se disemina y distribuye por la organización, y por ello refleja altos niveles de aprendizaje organizacional.

**Metodología**

El método de investigación es hipotético deductivo, el tipo de investigación realizada es del tipo básica, el diseño fue No experimental, porque no cuenta con un grupo experimental, es transversal porque recolectan datos en un solo momento y tiempo único, es descriptivo correlacional causal, La población estuvo conformada por 144 trabajadores, la muestra fue de 105 trabajadores, los datos se obtuvieron mediante de encuesta utilizando como instrumento un cuestionario y para la confiabilidad de utilizo el Alfa de Cronbach.

**Resultados**

De los resultados que se muestran que los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al aprendizaje organizacional, se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 70.5% en un nivel regular y 19% en un nivel óptimo y los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto a la cultura de aprendizaje se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 71.4% en un nivel regular y 18.1% en un nivel óptimo.

Se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.

### **Discusión**

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Coincidiendo con Luza (2017) que en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2 = 71,903$ ;  $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $\chi^2 = 76,820$  y  $p > 0,05$ ); y explica el 66% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se concluye que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017. En la parte descriptiva se concluye que los niveles percibidos por los docentes de la I.E. Nuestra Señora de Copacabana del Rímac en cuanto al estilo de gestión indiferente. Se tiene que el 86,7% considera que este estilo es utilizado en un nivel “Bajo”, el 10,8% en un nivel “Medio y 2,4% en un nivel “Alto”. Esta teoría reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones relevantes de la actuación del líder. Tuvo como marco teórico a Hersey y Blanchard (1969), citados por Sánchez y Rodríguez (2009) refirieron que el comportamiento de tarea, se entiende como el grado en que el líder precisa los deberes y responsabilidades del sujeto o del grupo. Este comportamiento supone la explicación de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se comprende que es el grado en que el líder ejerce una comunicación bidireccional; ello incluye comportamientos como escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

### **Conclusiones**

A la luz de los resultados, los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

Los estilos de gestión inciden en la cultura de aprendizaje de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 33%

de la variable dependiente (cultura de aprendizaje); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

Los estilos de gestión inciden en la claridad estratégica de una municipalidad de la provincia de Huancayo; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 22% de la variable dependiente (claridad estratégica); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

Los estilos de gestión inciden en el aprendizaje grupal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 28.9% de la variable dependiente (aprendizaje grupal); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ).

### Referencias

- Berson, Y., Nemanich, L., Waldman, D., Galvin, B., y Keller, R. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 577-594.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), pp. 323-329.
- Luza (2017) *Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017* (Tesis de maestría) Lima, Perú Universidad César Vallejo
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), pp. 29-39
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Colombia: Universidad del Valle.

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es?lang=es&u=1050027686&o=920652377&s=3>

feedback studio | tesis

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestría en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Dr. David Bruno Zevalllos Guadalupe

**ASESORA:**  
Dra. Jessica Palomares Garay

**SECCIÓN:**  
Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Administración del talento humano

**PERÚ - 2018**

**Todas las fuentes** Coincidencia 1 de 67

- **repositorio.ucv.edu.pe** Fuente de Internet: 14 URL 4 %
- **pt.scribd.com** Fuente de Internet: 10 URL 3 %
- **www.redalyc.org** Fuente de Internet: 11 URL 3 %
- **repositorio.una.edu.pe** Fuente de Internet: 15 URL 2 %
- **www.scribd.com** Fuente de Internet: 18 URL 2 %
- **es.slideshare.net** Fuente de Internet: 12 URL 2 %
- **www.scielo.org.co** Fuente de Internet: 7 URL 2 %
- **documents.mx** 2 %

Excluir fuentes

Página: 1 de 91    Número de palabras: 20062    PERÚ - 2018

