



Universidad César Vallejo

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

**Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional en  
el personal de una municipalidad Áncash – 2024**

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

Maestro en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

Terrones Carlos, Kildare Smith (orcid.org/0009-0008-2867-4142)

**ASESORES:**

Mg. Vilcapoma Perez, Cesar Robin (orcid.org/0000-0003-3586-8371)

Dr. Perez Saavedra, Segundo Sigifredo (orcid.org/0000-0002-2366-6724)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Cultura y Comportamiento Organizacional

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional en el personal de una municipalidad Áncash – 2024", cuyo autor es TERRONES CARLOS KILDARE SMITH, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN DNI: 09142246 ORCID: 0000-0003-3586-8371	Firmado electrónicamente por: CVILCAPOMAP el 09-08-2024 12:43:29

Código documento Trilce: TRI - 0855779



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, TERRONES CARLOS KILDARE SMITH estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional en el personal de una municipalidad Áncash – 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
KILDARE SMITH TERRONES CARLOS DNI: 70017338 ORCID: 0009-0008-2867-4142	Firmado electrónicamente por: KTERRONESC el 08- 08-2024 09:01:54

Código documento Trilce: TRI - 0855778

## **Dedicatoria**

A mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante. A mis mentores, por su guía y sabiduría. Y a todos aquellos que han creído en mí y han hecho posible este logro.

El autor

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en la realización de esta investigación. En primer lugar, a mi asesor, por su orientación, paciencia y apoyo continuo durante el curso. A mis compañeros por sus valiosos consejos y aportes.

Agradezco profundamente a mi familia, cuyo amor y comprensión me han brindado el aliento necesario para seguir adelante.

El autor

## Índice de contenidos

Página

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	11
III. RESULTADOS.....	15
IV. DISCUSIÓN.....	22
V. CONCLUSIONES .....	27
VI. RECOMENDACIONES .....	29
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS .....	37

## Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Nivel de liderazgo transformacional.	15
Tabla 2	Nivel de las dimensiones de liderazgo transformacional.	15
Tabla 3	Nivel del aprendizaje organizacional.	16
Tabla 4	Nivel de las dimensiones de aprendizaje organizacional	16
Tabla 5	Relación entre el liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional.	17
Tabla 6	Relación entre la influencia idealizada atribuida y aprendizaje organizacional.	18
Tabla 7	Relación entre la influencia idealizada conceptual y aprendizaje organizacional.	19
Tabla 8	Relación entre motivación inspiracional y aprendizaje organizacional.	20
Tabla 9	Relación entre la estimulación intelectual y aprendizaje organizacional.	21

## RESUMEN

La investigación pretende contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17, "Alianzas para lograr los objetivos", esta investigación tuvo como objetivo principal determinar el nivel de relación entre liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional en el personal de una municipalidad Áncash. En relación a la metodología, fue una investigación básica, de enfoque cuantitativo, correlacional, diseño no experimental transversal. se tuvo una población censal de 69 trabajadores, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios válidos y confiables. Como resultados se evidenció un nivel alto de liderazgo transformacional (82.6%), mientras que para el aprendizaje organizacional el 68.1% indicó también un nivel alto. Así mismo se evidenció una relación entre aprendizaje organizacional y liderazgo transformacional ( $\rho = .540$ ,  $p < .001$ ), también se evidenció que la variable aprendizaje organizacional se relaciona significativamente con las dimensiones de influencia idealizada atribuida ( $\rho=.558$ ), influencia idealizada conceptual ( $\rho=.581$ ), motivación inspiracional ( $\rho=.683$ ), estimulación intelectual ( $\rho=.683$ ). Se concluye que a medida que aumenta el aprendizaje organizacional, el nivel de liderazgo transformacional tiende a aumentar también.

**Palabras clave:** Aprendizaje, liderazgo, investigación.



## ABSTRACT

The research aims to contribute to Sustainable Development Goal (SDG) number 17, "Partnerships to achieve the goals", the main objective of this research was to determine the level of relationship between transformational leadership and organizational learning in the staff of an Áncash municipality. In relation to the methodology, it was a basic research, with a quantitative, correlational approach, cross-sectional non-experimental design. There was a census population of 69 workers, to whom the survey technique was applied and two valid and reliable questionnaires as instruments. The results showed a high level of transformational leadership (82.6%), while for organizational learning 68.1% also indicated a high level. Likewise, a relationship between organizational learning and transformational leadership was evidenced ( $\rho = .540$ ,  $p < .001$ ), it was also evidenced that the organizational learning variable is significantly related to the dimensions of attributed idealized influence ( $\rho = .558$ ), influence conceptual idealized ( $\rho = .581$ ), inspirational motivation influence ( $\rho = .683$ ), intellectual stimulation ( $\rho = .683$ ). It is concluded that as organizational learning increases, the level of transformational leadership tends to increase as well.

**Keywords:** Learning, leadership, investigation.

## I. INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación reside en la urgencia de aumentar la eficacia y la capacidad de ajuste de las instituciones públicas ante los continuos cambios en su entorno. El liderazgo transformacional (en adelante LT), que consiste en motivar a los empleados para lograr metas ambiciosas, es fundamental para promover un aprendizaje constante en la organización, lo cual es crucial para la innovación y el progreso sostenible. (Cui et al., 2023). Varios estudios han confirmado que el LT influye de manera notable en la formación de una cultura de aprendizaje en las empresas, lo que a su vez facilita la capacidad de adaptación y la búsqueda constante de mejoras. (Elsonoki et al., 2020). Además, el aprendizaje organizacional (en adelante AO) es innovador en la implementación de innovaciones y mejoras en los procesos administrativos y operativos (Samanta et al., 2022).

La investigación pretende contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17, "Alianzas para lograr los objetivos". El LT y el AO promueven la cooperación y colaboración tanto dentro como entre las organizaciones, lo cual es esencial para la formación de alianzas efectivas. La mejora en la gestión y la eficiencia organizacional puede servir como un modelo para otras entidades, promoviendo la colaboración interinstitucional. (Sari et al., 2021). Esta investigación no solo aporta al conocimiento teórico sobre estos temas, sino que también ofrece directrices prácticas para mejorar la gestión pública en contextos similares.

A nivel internacional, las organizaciones enfrentaron múltiples problemas relacionados con las variables. Así, en la industria de la construcción en Malasia, la formalización y el apoyo gubernamental fueron bajos, mientras que la centralización, la cultura de adhocracia y la orientación al mercado mostraron niveles moderados. Este escenario provocó respuesta y adaptación limitada, afectando negativamente el rendimiento de las empresas. Además, la incertidumbre ambiental y la alta competencia en el mercado impidieron que los desarrolladores de vivienda pudieran innovar y mejorar sus prácticas operacionales de manera efectiva (Kamaruddeen et al., 2020).

En Corea del Sur, demostraron ser influyentes en el desempeño laboral, pero su potencial fue subutilizado debido a una falta de LT robusto. La insuficiencia en la aplicación de estrategias de liderazgo que fomentaran un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo resultó en un rendimiento laboral subóptimo y una menor satisfacción de los empleados. Esto resaltó la necesidad de un enfoque más integrado que promoviera no solo el aprendizaje organizacional, sino también una mayor inteligencia cultural entre los empleados para mejorar su reconocimiento y respuesta a los comportamientos de liderazgo transformacional (Nam y Park, 2021). Asimismo, en Tailandia, las pequeñas y medianas empresas también enfrentaron desafíos significativos debido a recursos limitados, lo que afectó su desempeño en la cadena de suministro. La falta de desarrollo integral del personal y de un liderazgo transformacional eficaz impidió que estas empresas pudieran optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad en el mercado global (Phrapatanporn et al., 2020).

A nivel nacional, la burocracia y la centralización excesiva en los procesos administrativos limitaron el motivar e inspirar a los equipos de trabajo. Esta rigidez estructural impidió que las organizaciones pudieran adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno. Además, la falta de inversión en programas contribuyó a un bajo compromiso de los empleados, lo que a su vez afectó negativamente la eficiencia y eficacia de los servicios gubernamentales. (Astudillo, 2021). Esta situación se vio exacerbada por una cultura organizacional que no siempre favoreció el aprendizaje continuo y la innovación, resultando en un desempeño subóptimo de las entidades gubernamentales (Ramírez, 2021).

Asimismo, la presión regulatoria y las políticas gubernamentales no siempre incentivaron adecuadamente la adopción de prácticas de LT y AO. Esto limitó la capacidad de las organizaciones públicas para implementar cambios significativos y sostenibles. Como resultado, las instituciones se vieron atrapadas en un ciclo de ineficiencia, donde la falta de liderazgo efectivo y una cultura de aprendizaje condujeron a una baja productividad y una menor satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos. (Astudillo, 2021)

A nivel local, en la municipalidad de Áncash los recursos limitados y una infraestructura administrativa menos desarrollada, la falta de líderes capacitados en

habilidades transformacionales afectó el rendimiento. Sin una dirección clara y motivadora, los trabajadores no tuvieron el incentivo necesario para adoptar nuevas prácticas y mejorar sus competencias (Ávila, 2019). Además, la ausencia de un sistema estructurado de aprendizaje organizacional impidió que la municipalidad pudiera beneficiarse por sus empleados a lo largo del tiempo. Esta situación resultó en una prestación de servicios ineficiente y en la insatisfacción de la población local (Merma, 2019).

Por lo tanto, todavía es necesario ofrecer una respuesta directa a estas cuestiones tan relevantes como ¿Cuál es el nivel de relación entre LT y AO del personal de una municipalidad, Áncash? Y así también a otros cuestionamientos específicos como: 1) ¿Cuál es el nivel de relación entre la influencia idealizada atribuida y AO del personal de una municipalidad, Áncash? 2) ¿Cuál es el nivel de relación entre la influencia idealizada conceptual y AO del personal de una municipalidad, Áncash?, 3) ¿Cuál es el nivel de relación entre la motivación inspiracional y AO del personal de una municipalidad, Áncash? y 4) ¿Cuál es el nivel de relación entre la estimulación intelectual y AO del personal de una municipalidad, Áncash?

Este estudio contribuyó de forma teórica específica por la capacidad de aprendizaje de una organización se considera y valora como una variable multidimensional, enfocada en la creación y valoración del conocimiento. El análisis de sus dimensiones ofreció un amplio alcance para los interesados en el tema. El valor metodológico radicó en la aplicación de los cuestionarios para caracterizar las variables investigadas, y determinar cómo se relacionan entre sí, ofrecer instrumentos confiables para evaluar la influencia de los factores dentro del marco teórico del proyecto y su efecto en el aprendizaje organizacional. Los resultados recopilados dieron información a los gerentes, investigadores, especialistas en desarrollo organizacional y empleados que buscan formas efectivas de apoyar a los trabajadores con dificultades en el contexto del desempeño de su equipo.

Por tal razón el desarrollo de esta investigación permitió buscar como primer objetivo, determinar el nivel de relación entre LT y AO del personal de una municipalidad Áncash; y como objetivos específicos: 1) Determinar el nivel de relación entre la influencia idealizada atribuida y AP. 2) Determinar el nivel de

relación entre la influencia idealizada conceptual y A O. 3) Determinar el nivel de relación entre la motivación inspiracional y A O. Y, 4) Determinar el nivel de relación entre la estimulación intelectual y AO.

En referencia a los antecedentes internacionales, en Taiwán, Ryo et al. (2023) en su artículo acerca del LT y el fortalecimiento de la excelencia en el rendimiento del equipo, basado en la teoría del LT. Según el estudio, los líderes que fomentan un entorno de aprendizaje o fomentan el aprendizaje proactivo y la integración de equipos en el lugar de trabajo pueden crear equipos cohesionados. Los hallazgos también confirman que el liderazgo transformacional fomenta la innovación y el clima por excelencia. Además, se descubrió el efecto moderador de la posición organizacional. En conclusión, los hallazgos ofrecen valiosos conocimientos teóricos y empíricos sobre cómo el liderazgo transformacional impacta a través de diversas variables mediadoras. En general, integrar la dispersión y las variables contextuales en los modelos de investigación, en particular, el desempeño previo y el consenso de liderazgo.

Nam y Park (2021) realizaron un estudio en Chile donde examina cómo la cultura de aprendizaje organizacional, la inteligencia cultural y el LT influían en el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo del sector gubernamental. La metodología adoptada fue cuantitativa, no experimental y aplicando el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para analizar los datos de 685 empleados gubernamentales. Lo hallado reveló el impacto positivo en el liderazgo, el cual a su vez mejoró significativamente el desempeño laboral. Las conclusiones destacaron la importancia de promover una cultura de aprendizaje y desarrollar la inteligencia cultural entre los empleados para fortalecer el liderazgo transformacional y, así, mejorar, proporcionando directrices útiles para las organizaciones gubernamentales en Chile y otros contextos similares.

Por otro lado, en Colombia, Pertuz et al. (2020) presentaron un artículo que tiene como objetivo examinar las estrategias para el aprendizaje organizacional en las empresas medianas. Examina las formas en que se realizan la exploración y la explotación del conocimiento. La investigación supone esto como un estudio de campo de tipo descriptivo, no experimental. Se utilizó un cuestionario con 44 empresas de clase media de Valledupar. Los resultados resaltan que las empresas

analizadas se dedican tanto a investigar nuevos conocimientos como a aprovechar los ya existentes. También evidencian que no hay una discrepancia estadísticamente relevante en el desarrollo de estas acciones entre las compañías analizadas en este estudio.

Khan y Mild (2019) en Pakistán con el objetivo de determinar la relación entre el LT y la innovación de empleados, mediada por el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos, así como examinar el papel moderador del uso de las redes sociales. Con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional, con 375 empleados y supervisores de 89 comités municipales a través de encuestas estructuradas. Los resultados indicaron que estos factores, a su vez, influyeron significativamente en la innovación de los empleados. Sorprendentemente, el uso de las redes sociales no moderó la relación entre el AO y la innovación, aunque sí tuvo un efecto significativo en la relación entre el intercambio de conocimientos y la innovación. Los hallazgos demuestran la importancia de fomentar la creatividad en el ámbito gubernamental. y se alienta a los líderes a promover estas prácticas para mejorar el desempeño.

En Bogotá, Grützner (2019) desarrollo la investigación, “Conocimiento y aprendizaje organizacional en una pequeña y multinacional colombiana: un estudio de caso en el sector educativo”, descubrió las relaciones entre ambas variables en el ámbito educacional a través de una indagación cuantitativa. Concluyendo que las vicisitudes de aprendizaje evitan el progreso continuo de una entidad y resaltan el potencial de la organización para mejorar las dificultades.

A nivel nacional, Jauregui (2023), Examinó los grados de liderazgo de los individuos que tomaron decisiones en las pequeñas fabricaciones textiles en Perú. Es así que, trabajaron con una muestra de 400 personas que tienen un cargo directivo dentro de las pequeñas empresas. Los hallazgos indican que el estilo de liderazgo transformacional es más prevalente entre los líderes de la industria textil en Perú, seguido del estilo de liderazgo transaccional y pasivo.

En la ciudad de Piura, Astudillo (2021), la investigación que realizó se centró en la comunicación organizacional y el LT en Macará, en una asociación de transportistas. El estudio es de tipo básico y se desarrolla utilizando un enfoque cuantitativo. Se utiliza un diseño observacional y se caracteriza por su profundidad

correlacional y su corte transversal. Treinta y cinco socios participaron en la demostración, donde pudieron desarrollar preguntas sobre comunicación organizacional y liderazgo transformacional. Los hallazgos mostraron una relación directa y alta entre las dos variables analizadas; por lo tanto, la comunicación organizacional es un componente esencial del desarrollo de la empresa y se relaciona con la capacidad de liderazgo de los líderes de la empresa.

Por otro lado, Ramirez (2021), desarrollo la tesis “AO y productividad en la gerencia de infraestructura de la Municipalidad Provincial del Santa, 2021”, Para explorar la correlación entre el AO y la productividad. Se desarrolló un método aplicado de tipo correlacional utilizando un diseño transaccional. Además, se utilizó una población censal de 45 empleados para medir ambas variables. Se utilizó un cuestionario como método de encuesta para medir ambas variables. Siendo así fue posible evidenciar que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que indica que el AO influye directamente en el rendimiento laboral. De los trabajadores, el 76% indicó que el AO estaba a nivel de metas, el 20% indicó que estaba a nivel de resaltado y el 4% indicó que estaba a nivel de procesos.

Así mismo Bustamante (2020) realizó la investigación LT y gestión pedagógica según los docentes de la I.E. Augusto B. Leguía, El propósito principal de dicha investigación fue la relación entre el LT y la gestión pedagógica; Los participantes de este diseño no experimental fueron 1757 docentes y el tipo cuantitativo fue de corte transversal. Por lo tanto, se trata de una muestra censal no probabilística. Los hallazgos demostraron una relación significativa entre el L T y la gestión educativa según los datos recopilados de los profesores de IE.

Así mismo, en Huaraz, Ávila (2019) presentó la investigación “LT y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018”, cuyo objetivo fue conocer la relación existente entre el LT y la gestión municipal. Este estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental y un nivel correlacional. La muestra censal consistió en 61 empleados municipales nombrados, quienes percibieron directamente el LT y pudieron dar opiniones directas sobre la gestión municipal. Se descubrió que el LT motivó a los trabajadores a mejorar sus habilidades y desempeño laboral, lo cual tuvo un impacto directo y significativo en la gestión municipal. Esta motivación provino del

comportamiento y trato de los líderes, quienes mostraron preocupación por el bienestar y desarrollo de sus empleados.

En cuanto con las teorías de la variable LT, se tiene a Bass y Avolio (1995), el proceso de motivar a los empleados para que se comprometan con la organización y alcancen sus objetivos se conoce como liderazgo. Este tipo de líderes están enfocados en ayudar a las personas a alcanzar sus metas. El LT se fundamenta en la consideración individual para lograr este planteamiento, lo que significa tratar a cada miembro del equipo de manera independiente y empática. Además, la estimulación intelectual implica que los miembros del equipo deben ser proactivos, cumplir con las metas y ser optimistas en relación a su rendimiento laboral. La influencia idealizada conceptual se basa en el respeto y la confianza que el líder ha ganado.

En esa misma línea, Gómez (2002) señaló que uno de los procesos fundamentales dentro de una organización es el LT, el cual tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional. Donde suelen motivar a sus subordinados y empleados a participar enseñándoles cómo tomar decisiones, comunicarse de manera efectiva, resolver problemas en situaciones laborales y administrar mejor las capacidades de sus empleados para alcanzar los objetivos.

Según Lussier y Achua (2020), los comportamientos que todos los líderes transformacionales deben mostrar incluyen: la estimulación intelectual, donde los empleados se sienten inspirados a innovar y facilitar el cumplimiento de los planes al crear nuevas ideas; la motivación inspiradora, donde el líder crea y comunica una visión de lo que se puede lograr; la influencia idealizada atribuida, que demuestra una verdadera responsabilidad por las personas al apoyar, alentar y promover su crecimiento; y la influencia idealizada conceptual, que permite que los seguidores admiren y a su vez identificarse con los valores del líder, indicando un liderazgo con integridad que inspira confianza.

Así mismo Bandura (1977), la teoría de la autoeficacia se delinea como un concepto fundamental en el campo de la psicología, que denota la confianza de un individuo en su capacidad para elaborar estrategias y llevar a cabo las tareas necesarias para alcanzar objetivos particulares.



Por último, la teoría de Bass y Riggio (2006) subrayan que el LT se caracteriza por su énfasis no solo en la influencia directa de los seguidores, sino también en el cultivo de una visión compartida y el establecimiento de un contexto propicio para fomentar tanto el crecimiento personal como el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a las teorías de la variable AO, se tuvo a Martínez (2004) definió el AO como el proceso de adquirir conocimientos y habilidades, lo que incluye la capacidad física para llevar a cabo acciones ("saber hacer") y la capacidad de articular una comprensión conceptual de la experiencia ("saber por qué"). Los avances en nuevos conocimientos pueden influir en las acciones.

Además, Garzón y Fischer (2010) indicaron que las empresas utilizan la información para transformar datos en conocimiento, estableciendo una cultura que respalde estos objetivos y desarrollando condiciones que permitan nuevas capacidades y procesos. Este enfoque mejora e innova productos y servicios.

En el mismo sentido, George y Jones (2010) describieron el AO en el que los líderes mejoran las habilidades de sus empleados, quienes buscan comprender cómo funcionan los sistemas organizacionales para mejorar continuamente su ámbito de trabajo y tomar decisiones más eficaces.

Siguiendo esa línea, Castañeda y Fernández (2007) identificaron varias dimensiones del AO: el nivel individual, el nivel grupal, el nivel organizacional, la cultura, la transferencia de información y la formación y capacitación.

Según Garzón y Fischer (2010), en el nivel individual de aprendizaje, los empleados deben aprender a utilizar procedimientos que les ayuden a completar las tareas de manera más eficaz y estar dispuestos a descartar conocimientos ineficaces para explorar nuevas formas de realizar sus funciones. En el nivel grupal de aprendizaje, Garzón y Fischer mencionaron que "La experiencia demuestra que el coeficiente intelectual de un grupo que se desarrolla en un entorno colaborativo pequeño y diverso puede ser mayor que el de un individuo".

Para el nivel organizacional de aprendizaje, Senge (1990) este nivel se centra en la obtención de conocimientos y habilidades en el ámbito organizacional, el cual debe ser distinto al aprendizaje a nivel individual. Las empresas, al igual que

las personas, están siempre aprendiendo, lo que les ayuda a mejorar sus procesos y modificar su forma de pensar.

En cuanto a la dimensión de cultura para el aprendizaje, Cui y Wang (2022) refirió que " Si la cultura de la educación no está arraigada, la información no se divulgará. Es fundamental que exista un ambiente de confianza entre los trabajadores para poder compartir información y favorecer la adquisición de nuevos conocimientos"

En la dimensión de transferencia de información, Del Rey y Laviña (2008) consideraron que, la influencia de la competitividad en los procesos es el resultado de su impacto, la gestión de la innovación es crucial para las entidades. La innovación debe ser una prioridad con objetivos claros, recursos asignados y evaluación de resultados para que los empleados desempeñen sus funciones de manera eficiente.

Chris Argyris (1991) afirma que el AO se centra en dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje de primer bucle y el aprendizaje de doble bucle.

Aprendizaje de primer bucle: Se refiere a ajustes o correcciones en las acciones para resolver problemas dentro de los parámetros existentes. Es un tipo de aprendizaje reactivo donde se solucionan problemas sin cuestionar las normas o supuestos subyacentes.

Aprendizaje de doble bucle: Esto incluye preguntas y cambiar las reglas, políticas y supuestos fundamentales que guían las acciones y decisiones. Este aprendizaje es más profundo y proactivo, promoviendo un cambio en la forma en que se entienden y abordan los problemas.

Por lo que Argyris sugiere que las organizaciones efectivas deben promover el aprendizaje de doble bucle para adaptarse y mejorar continuamente, al cuestionar y redefinir las reglas y prácticas establecidas.

Finalmente, en la dimensión de formación y capacitación, Siliceo (2006) es importante introducir programas de formación en las empresas con el objetivo de fomentar una mentalidad educativa enfocada en principios sociales, mejorar el rendimiento laboral y ofrecer un servicio de excelente calidad. Aprender a operar herramientas y manejar datos y procesos no equivale a educación, sino que puede

llevar a la robotización, lo que puede obstaculizar el progreso tanto profesional como individual de los empleados.

En cuanto con la reflexión sobre la realidad problemática, se mostró que, tanto a nivel internacional como nacional y local, las organizaciones enfrentan serios desafíos relacionados con el LT y el AO. En Malasia, la falta de formalización y apoyo gubernamental, junto con la centralización, afectaron la adaptabilidad y rendimiento de las empresas. En Corea del Sur, el potencial del AO y la inteligencia cultural fue subutilizado debido a la ausencia de LT robusto, resultando en un desempeño laboral subóptimo. En Tailandia, las pequeñas y medianas empresas fueron limitadas por recursos insuficientes y falta de desarrollo del personal. En Perú, la burocracia y la centralización excesiva, junto con la falta de inversión en capacitación, disminuyeron la eficiencia de los servicios públicos. La regulación enfocada en el cumplimiento de normas más que en la innovación perpetuó la ineficiencia. En la municipalidad de Áncash, la ausencia de líderes transformacionales y un sistema de aprendizaje estructurado resultaron en servicios deficientes e insatisfacción de la población local. Estos problemas subrayan la necesidad de estrategias de liderazgo transformacional y una cultura de aprendizaje continuo para mejorar la efectividad organizacional.

Finalmente, se redactó la siguiente hipótesis general: Existe una relación directa y fuerte entre el LT y el AO en el personal de una municipalidad en Ancash. Posteriormente, se formularon las siguientes hipótesis específicas: (1) Existe una relación directa y fuerte entre la influencia idealizada atribuida y el AO en el personal de una municipalidad en Ancash; (2) Existe una relación directa y fuerte entre la influencia idealizada conceptual y el AO en el personal de una municipalidad en Ancash; (3) Existe una relación directa y fuerte entre la motivación inspiracional y el AO en el personal de una municipalidad en Ancash; (4) Existe una relación directa y fuerte entre la estimulación intelectual y el AO en el personal de una municipalidad en Ancash – 2024.

## II. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo básico, que pretendió corroborar algunas teorías existentes, porque en todo momento está revisando las teorías sobre LT y AO, es así que busca constantemente aumentar o ampliar la comprensión de las variables de investigación y ampliar el alcance del estudio. Según Hernández y Mendoza (2018) describe que se centra en el descubrimiento de principios y leyes y se compromete a recopilar información del mundo real para ampliar el entendimiento teórico y científico. Así mismo se aplicó el enfoque cuantitativo, el cual se explica como la obtención y evaluación de información cuantitativa para identificar patrones, medir variables y hacer generalizaciones a partir de muestras representativas (Hernández y Torres, 2018).

Así mismo, según Hernández y Torres (2018) el presente trabajo es de nivel descriptivo correlacional, ya que busca determinar si hay una conexión relevante entre el LT y el AO, tomando los datos en un solo momento.

Por consiguiente, es de método Hipotético Deductivo y diseño no experimental transversal; Hernández y Mendoza (2018), esta metodología permite al investigador verificar las hipótesis de este estudio actual con el fin de explicar dicho fenómeno y comprobar la exactitud o falsedad de las afirmaciones realizadas mediante su aplicación práctica. Es transversal, porque se han recopilado datos en una sola medición. En cuanto a las variables tenemos:

Respecto a la definición conceptual de la variable LT, se conoce como un proceso de motivar a los empleados para que se comprometan con la organización y alcancen sus objetivos (Bass y Avolio, 1995), Operacionalmente esta variable se medirá a través de 29 ítems en 4 dimensiones.

También se definió a la variable de interés: AO, se conoce como el paso de adquirir conocimientos y habilidades. Esto viene en dos formas. Una es la adquisición de “saber hacer” que implica la capacidad física para llevar a cabo la acción. y lograr “saber por qué”, o la capacidad de articular una comprensión conceptual de la experiencia (Martínez, 2004).

Con respecto a la población y la muestra: La forma de definir la población es el número total de personas que tienen características idénticas, que están siendo

investigados y forman parte del problema de la investigación (Hernández y Mendoza, 2018). El presente estudio abarca a todo el personal de un municipio de Ancash, con un total de 69 entre funcionarios y administrativos.

En cuanto a la muestra, se tuvo en cuenta el tamaño de la población, lo que llevó a la inclusión de toda la población en el estudio, lo que se denominó investigación censal, según Gonzáles y Martínez (2018), describen que es la totalidad de las personas o entidades incluidas en un censo con fines de análisis. A diferencia de una muestra, que representa una parte de la población, la población censada incorpora todos los elementos pertinentes para un estudio o censo específico. Por lo tanto, debido al tamaño manejable de la población estudiada, se tomó la decisión de administrar los instrumentos a todas las personas de esa población, compuesta por 69.

En relación con las técnicas e instrumento utilizadas para la recopilación de datos: se empleó la encuesta, dada su utilidad para recopilar datos destinados a delinear o contrastar elementos como la cognición, las actitudes o la conducta (Torres, 2019). Además, como herramienta para cuantificar la variable inicial, se utilizó un instrumento evaluativo conocido como “Cuestionario de liderazgo transformacional”, que había sido ajustado por el investigador principal de este estudio. Esta encuesta en particular abarcó 29 preguntas y se adaptó tanto a entornos individuales como grupales, con respuestas estructuradas en un formato de escala tipo Likert, que comprendía 4 dimensiones que son: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conceptual, motivación inspiracional y estimulación intelectual.

Para evaluar la segunda variable, el investigador utilizó una escala de calificación conocida como “Cuestionario de aprendizaje organizacional”, adaptada por el investigador del estudio. Este instrumento consta de 28 ítems con opciones de respuesta tipo Likert, adecuados tanto para la administración individual como grupal, y abarca seis dimensiones distintas que son: nivel individual de aprendizaje, nivel grupal de aprendizaje, nivel organizacional de aprendizaje, cultura para el aprendizaje, transferencia de información, por último, formación y capacitación

Para aplicar los instrumentos se procedió a realizar el proceso de validez, la cual según Pereyra (2020), es una característica importante del cuestionario pues

determina la precisión y relevancia de los resultados obtenidos, también se aplicó el proceso de confiabilidad, que según Toscano (2018), es la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos. En ambos instrumentos, los procedimientos se ejecutaron de manera sistemática. Para garantizar la validez, se solicitó la opinión de tres expertos en relación con las variables en estudio. Se utilizó un formulario de evaluación para evaluar la suficiencia, coherencia y claridad de los elementos, tal como se describe en el anexo 03. En cuanto a la fiabilidad, se aplicó la técnica de la coherencia interna, determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, a una muestra preliminar de 10 empleados elegidos de forma aleatoria y probabilística. En ambas encuestas se alcanzaron niveles sustanciales de fiabilidad ( $\alpha > .80$ ;  $\alpha > .80$ ) (anexo 4).

Para profundizar en las variables del estudio, la utilización de las metodologías estadísticas posteriores abarcó tablas de frecuencias y gráficos de barras. Además, al realizar el análisis estadístico, se emplearon técnicas como la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman para las escalas ordinales.

En cuanto a los aspectos éticos, se han seguido rigurosamente los principios establecidos en el código de ética de investigación de la Universidad César Vallejo, N° 0470/2022-UCV. Estos principios incluyen la protección del bienestar de los participantes, la garantía de participación voluntaria y la seguridad de la confidencialidad.

Según autores como Resnik et al. (2015), la protección del bienestar de los participantes es fundamental para evitar cualquier daño potencial y garantizar que el estudio se realice de manera justa y ética. Además, autores como Beauchamp (2018) destacan la importancia de la autonomía, reflejada en la garantía de participación voluntaria, que permite a los participantes tomar decisiones informadas sobre su involucramiento en la investigación.

La confidencialidad, como enfatizan autores como Mertens (2010), proteger la privacidad de los participantes es importante y asegurar que los datos personales no sean revelados sin su consentimiento. Finalmente, la beneficencia, que busca maximizar los beneficios y minimizar los daños, es una prioridad en este estudio,

cuyo objetivo es proponer alternativas para mejorar la calidad del servicio al pasajero, en concordancia con los principios éticos aplicados en este estudio.

### III. RESULTADOS

#### Análisis descriptivo

**Tabla 1**

*Nivel de LT.*

	f	%
Malo	2	2.90%
Regular	10	14.50%
Bueno	57	82.60%
Total	69	100%

Interpretación: La valoración global del LT es consistentemente positiva. El 82,6% de los evaluados considera que el liderazgo transformacional es bueno, un 14,5% lo percibe como regular y solo un 2,9% lo evalúa como malo.

**Tabla 2**

*Nivel de las dimensiones de LT.*

Dimensiones	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Influencia idealizada atribuida	2	2,9%	10	14,5%	57	82,6%	69	100,0%
Influencia idealizada conceptual	2	2,9%	9	13,0%	58	84,1%	69	100,0%
Motivación inspiracional	4	5,8%	12	17,4%	53	76,8%	69	100,0%
Estimulación intelectual	2	2,9%	13	18,8%	54	78,3%	69	100,0%

Interpretación: En la dimensión de influencia idealizada atribuida, la mayoría de los evaluados (82,6%) perciben esta dimensión como buena, mientras que un 14,5% la considera regular y un 2,9% la califica como mala. Para la influencia idealizada conceptual, el 84,1% de los participantes perciben esta dimensión como buena, el 13,0% la considera regular y un 2,9% la califica como mala. La motivación inspiracional también fue evaluada positivamente por la mayoría (76,8%), aunque un 17,4% la calificó como regular y un 5,8% la consideró mala. En cuanto a la estimulación intelectual, el 78,3% de los encuestados la perciben como buena, el 18,8% la considera regular y un 2,9% la califica como mala.



**Tabla 3***Nivel del AO.*

	f	%
Bajo	1	1.40%
Medio	21	30.40%
Alto	47	68.10%
Total	69	100%

**Interpretación:** La valoración global del AO es mayormente positiva. El 68% de los evaluados considera que el aprendizaje organizacional es alto, un 30% lo percibe como medio y solo un 1% lo evalúa como bajo.

**Tabla 4***Nivel de las dimensiones de AO.*

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel individual del aprendizaje	1	1%	19	28%	49	71%	69	100%
Nivel grupal de aprendizaje	2	3%	17	25%	50	72%	69	100%
Nivel organizacional de aprendizaje	1	1%	21	30%	47	68%	69	100%
Cultura para el aprendizaje	1	1%	17	25%	51	74%	69	100%
Transferencia de información	4	6%	17	25%	48	70%	69	100%
Formación y Capacitación	2	3%	20	29%	47	68%	69	100%

**Interpretación:** En la dimensión del nivel individual del aprendizaje, la mayoría de los evaluados (71%) perciben este nivel como alto, mientras que un 28% lo considera medio y un 1% lo califica como bajo. Para el nivel grupal de aprendizaje, el 72% de los participantes perciben este nivel como alto, el 25% lo considera medio y un 3% lo califica como bajo. El nivel organizacional de aprendizaje fue evaluado como alto por el 68% de los encuestados, mientras que un 30% lo considera medio y un 1% lo califica como bajo. En cuanto a la cultura para el aprendizaje, el 74% de los evaluados la perciben como alta, el 25% la considera media y un 1% la califica como baja. La transferencia de información es vista como alta por el 70% de los encuestados, el 25% la considera media y un 6% la califica como baja. La formación y capacitación fueron evaluadas como altas por el 68% de los participantes, mientras que el 29% las considera medias y un 3% las califica como bajas.

## **Análisis estadístico.**

### **Prueba de hipótesis**

#### **Hipótesis general:**

**H<sub>i</sub>:** Existe una relación directa y fuerte entre LT y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

**H<sub>o</sub>:** No Existe una relación directa y fuerte entre LT y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Error de la investigación: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

En la tabla 5, valor de Rho es 0.540, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto significa que a medida que el LT aumenta, el nivel de aprendizaje organizacional tiende a aumentar también. El valor de p es 0.000, que es menor que el nivel de significancia comúnmente utilizado (0.05). Esto indica que la relación detectada es estadísticamente relevante.

### **Tabla 5**

*Relación entre la LT y AO.*

		<i>Liderazgo transformacional</i>
Aprendizaje organizacional	Rho	,540**
	p	0.000
	n	69

### Hipótesis específica 1:

**H<sub>i</sub>:** Existe una relación directa y fuerte entre influencia idealizada atribuida y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

**H<sub>o</sub>:** No Existe una relación directa y fuerte entre influencia idealizada atribuida y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

De la tabla 6, el valor de Rho es 0.558, lo que indica una correlación positiva y moderada. Esto significa que a medida que la influencia idealizada atribuida aumenta, el nivel de aprendizaje organizacional tiende a aumentar también. El valor de p es 0.000, que es menor que el nivel de significancia comúnmente utilizado (0.05). Esto sugiere que, a mayor influencia idealizada, el aprendizaje aumentará.

**Tabla 6**

*Relación entre la influencia idealizada atribuida y AO.*

		<i>influencia idealizada atribuida</i>
Aprendizaje organizacional	Rho	,558**
	p	0.000
	n	69

### Hipótesis específica 2:

**H<sub>i</sub>:** Existe una relación directa y fuerte entre Influencia idealizada conceptual y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

**H<sub>o</sub>:** No Existe una relación directa y fuerte entre Influencia idealizada conceptual y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

Según la tabla 7, existe una correlación positiva y moderada entre la "influencia idealizada conceptual" y el AO ( $\rho=.581$ ;  $p<.001$ ), en la población estudiada. La relación es estadísticamente significativa, lo que indica que un aumento en la influencia idealizada conceptual se asocia con un aumento en el nivel de aprendizaje organizacional. Esto indica que, a mayor influencia idealizada conceptual, el AO aumentará.

**Tabla 7**

*Relación entre la influencia idealizada conceptual y AO.*

		Influencia idealizada conceptual
Aprendizaje organizacional	Rho	,581**
	p	0.000
	n	69

### Hipótesis específica 3:

**H<sub>i</sub>:** Existe una relación directa y fuerte entre motivación inspiracional y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

**H<sub>o</sub>:** No Existe una relación directa y fuerte entre motivación inspiracional y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

Según la tabla 8, existe una correlación positiva y moderada entre la "motivación inspiracional" y el "aprendizaje organizacional" en la población estudiada ( $\rho = .683$ ;  $p < .001$ ). La relación es estadísticamente significativa, lo que indica que un aumento en la motivación inspiracional se asocia con un aumento significativo en el nivel de aprendizaje organizacional. Esto indica que, a mayor aprendizaje organizacional, la motivación irá en aumento.

**Tabla 8**

*Relación entre la motivación inspiracional y AO.*

		motivación inspiracional
Aprendizaje organizacional	Rho	,683**
	p	0.000
	n	69

#### Hipótesis específica 4:

**H<sub>i</sub>:** Existe una relación directa y fuerte entre estimulación intelectual y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

**H<sub>o</sub>:** No Existe una relación directa y fuerte entre estimulación intelectual y el AO en el personal de una municipalidad en Áncash.

Según la tabla 9, existe una correlación positiva y moderada entre la "estimulación intelectual" y el AO en la población estudiada ( $\rho=.683$ ;  $p<.001$ ). La relación es estadísticamente significativa, lo que indica que un aumento en la estimulación intelectual se asocia con un aumento significativo en el nivel de aprendizaje organizacional. Esto confirmaría que, a mayor AO, existirá una mayor estimulación intelectual.

#### Tabla 9

*Relación entre la estimulación intelectual y AO.*

		<i>estimulación intelectual</i>
Aprendizaje organizacional	Rho	,683**
	p	0.000
	n	69

#### IV. DISCUSIÓN

Respecto a los hallazgos de esta investigación se encontró estos resultados que responden al objetivo general, en donde se evidenció que el valor de Rho es 0.540, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto significa que a medida que el LT aumenta, el nivel de AO tiende a aumentar también ( $p < .005$ ).

Estos resultados se comparan a las investigaciones de Pertuz et al. (2019) identificaron la existencia de investigación y utilización del conocimiento en las empresas medianas, lo que sugiere un ambiente propicio para el AO. De manera similar, Grützner (2019) encontró una relación positiva entre el conocimiento y el AO en el sector educativo. Por otra parte, Ryo et al. (2023) demostraron que el LT modera el aprendizaje del equipo externo y fomenta la innovación y el clima organizacional, contribuyendo así al AO. A nivel nacional, estudios como el de Ávila (2019) encontró una correlación directa y significativa entre el LT y la gestión municipal, lo que implica un impacto positivo en el AO.

Lo hallado se puede explicar a través del trabajo de Peter Senge (1990), quien argumenta que las organizaciones, al igual que los individuos, están en un proceso continuo de aprendizaje con el fin de mejorar sus procesos y adaptar sus modelos mentales. Senge (1990) destaca que el AO no se limita a las acciones individuales, sino que debe integrarse en toda la estructura organizacional, convirtiéndose en un aspecto central de la cultura corporativa. Esta perspectiva subraya que el aprendizaje debe ser visto como un procedimiento metódico que abarca todos los niveles jerárquicos de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea.

Además, Senge (1990) sugiere que el LT juega un papel crucial en la promoción del AO. Los líderes transformacionales, al articular una visión inspiradora y motivadora, son capaces de fomentar un entorno en el que se valora el aprendizaje continuo y la innovación. Estos líderes estimulan la reflexión crítica, alientan la colaboración entre equipos y establecen un entorno seguro con el fin de experimentar y compartir ideas. Como señalan Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales no solo inspiran y motivan a sus seguidores, sino que también

facilitan el desenvolvimiento de capacidades y competencias que permiten a la organización adaptarse y crecer en un ámbito en persistente cambio.

Por otra parte, en relación al primer objetivo específico, se encontró una relación significativa ( $p < .05$ ) y de correlación positiva y moderada ( $r = .558$ ), esto significa que a medida que la influencia idealizada atribuida aumenta, el nivel de AO tiende a aumentar también.

Estos resultados se comparan a las investigaciones de Ryo et al. (2023) encontraron que el LT, que incluye la influencia idealizada, modera el aprendizaje del equipo externo y fomenta la innovación y el clima organizacional, lo que contribuye al AO.

Lo hallado se explica a través del trabajo de Bass y Avolio (1995), quienes introducen el concepto de influencia idealizada como un componente clave del LT. Esta forma de influencia se determina por la capacidad del líder para generar admiración, confianza y lealtad en sus seguidores a través de su carisma, valores y ética. La influencia idealizada no solo fortalece el compromiso y la motivación de los seguidores, sino que también tiene un impacto significativo en el AO.

Según Bass y Avolio (1995), la influencia idealizada puede fomentar el AO de varias maneras. En primer lugar, establece un ambiente de seguridad psicológica. Los seguidores que admiran y confían en su líder se sienten más seguros para expresar sus ideas, asumir riesgos y aprender de sus errores sin temor a repercusiones negativas. Esta seguridad es esencial para promover un entorno en el que el aprendizaje y la innovación puedan florecer, ya que reduce la ansiedad y fomenta la apertura al cambio.

En segundo lugar, la influencia idealizada motiva la búsqueda de nuevos conocimientos. Un líder idealizado inspira a sus seguidores a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para contribuir al logro de una visión compartida. Este tipo de motivación está alineada con la teoría de la autoeficacia de Bandura (1977), que sugiere que las creencias en la capacidad propia para lograr objetivos influyen en la disposición de los individuos a emprender tareas y aprender nuevas competencias. Por último, la influencia idealizada facilita el intercambio de información dentro de la organización. La confianza y admiración generadas por el líder idealizado para fomentar la cooperación y facilitar el intercambio de



información. y conocimientos entre los miembros del equipo. Este aspecto es crucial para el AO, ya que permite la integración de diferentes perspectivas y habilidades, promoviendo una cultura de colaboración y aprendizaje compartido.

En relación al segundo objetivo específico, se encontró una relación significativa ( $p < .05$ ) y de correlación positiva y moderada ( $r = .581$ ), lo que indica que un aumento en la influencia idealizada conceptual se asocia con un aumento en el nivel de AO.

Estos resultados se comparan a las investigaciones de Ryo et al. (2023) encontraron que el LT, que incluye la influencia idealizada conceptual, modera el aprendizaje del equipo externo y fomenta la innovación y el clima organizacional, lo que contribuye al AO. Por el contrario, Pertuz et al. (2019) no hallaron una relación relevante entre la influencia idealizada conceptual y el AO en empresas de tamaño mediano.

Lo hallado se explica a través del concepto de Bass y Avolio (1995), quienes presentan la influencia idealizada como una parte esencial del LT. Esta influencia se caracteriza por la habilidad del líder para transmitir una visión clara y estimulante del futuro de la organización, inspirando a los seguidores a alinearse con esa visión y trabajar para alcanzarla. Los líderes que exhiben influencia idealizada son capaces de movilizar a sus equipos hacia metas comunes mediante su carisma, valores y ética ejemplar.

Además, ayuda a los seguidores a comprender mejor el contexto organizacional y la relevancia de su trabajo individual en relación con objetivos más amplios. Esta claridad en el propósito y en la conexión entre el trabajo individual y los objetivos organizacionales fomenta un mayor compromiso y efectividad en la consecución de metas.

También al hallar el tercer objetivo, se evidenció una relación significativa ( $p < .05$ ) y de correlación positiva y moderada ( $r = .683$ ), lo que indica que un aumento en la motivación inspiracional se asocia con un aumento significativo en el nivel de aprendizaje organizacional.

Estos resultados se comparan a las investigaciones de Grützner (2019) encontró una relación positiva entre el conocimiento y el AO en el sector educativo,

lo que indica un entorno favorable para el AO, donde la motivación inspiracional puede jugar un papel importante

En relación a lo encontrado, Gómez (2002) reconoce la importancia del líder transformacional en incentivar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, aspectos que se ven potenciados por la motivación inspiracional. Gómez (2002) destaca que un líder transformacional no solo guía a sus seguidores hacia una visión compartida, sino que también facilita la participación activa en estos procesos críticos, fortaleciendo así la capacidad organizacional para enfrentar desafíos y tomar decisiones informadas.

De manera similar, Lussier y Achua (2020) subrayan que la motivación inspiracional es uno de los comportamientos fundamentales del liderazgo transformacional. Según ellos, esta forma de influencia se relaciona estrechamente con la capacidad de un líder para motivar a sus subordinados a lograr metas ambiciosas y superar desafíos significativos. Lussier y Achua (2020) argumentan que un líder que practica la motivación inspiracional crea un entorno donde los empleados se sienten inspirados a esforzarse más allá de sus capacidades habituales, impulsando el rendimiento y la innovación dentro de la organización.

Finalmente, para el cuarto objetivo específico, se evidenció una relación significativa ( $p < .05$ ) y de correlación positiva y moderada ( $r = .683$ ), lo que indica que un aumento en la estimulación intelectual se asocia con un aumento significativo en el nivel de aprendizaje organizacional.

La estimulación intelectual puede fomentar el AO de diversas maneras, desempeñando un papel crucial en el desarrollo de capacidades críticas dentro de la empresa. En primer lugar, impulsa el pensamiento crítico y la reflexión, aspectos esenciales para el crecimiento y la mejora continua. Un líder que estimula intelectualmente a sus seguidores fomenta un entorno en el que se alienta el análisis crítico del trabajo, identificar obstáculos y encontrar soluciones innovadoras.

Este enfoque está en sintonía con la teoría del aprendizaje de doble bucle propuesta por Chris Argyris (1991). Según Argyris, el aprendizaje de doble bucle no se limita a la simple corrección de errores o ajustes en las acciones; en lugar de

eso, invita a los empleados a cuestionar y revisar las normas subyacentes y supuestos que guían su comportamiento y toma de decisiones. En otras palabras, mientras que el aprendizaje de primer bucle se enfoca en mejorar las prácticas dentro de un marco dado, el aprendizaje de doble bucle busca transformar las estructuras y normas que definen ese marco.

En segundo lugar, la estimulación intelectual fomenta el intercambio de ideas y el debate. Un líder que crea un ambiente seguro para compartir ideas y discutir diferentes perspectivas estimula un diálogo abierto que puede conducir a nuevas ideas y aprendizajes.

Por último, la estimulación intelectual juega un papel fundamental en el apoyo al aprendizaje continuo dentro de una organización. Un líder que promueve la educación y el desarrollo continuo no solo fomenta un ambiente de mejora constante, sino que también inspira a sus seguidores a buscar activamente nuevas oportunidades de crecimiento profesional. Esto, a su vez, permite a los miembros del equipo mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías, lo que contribuye al perfeccionamiento de sus habilidades y a la adaptación a los cambios del entorno laboral.

Peter Senge (1990) profundiza en esta idea al destacar que el AO es un proceso continuo que trasciende el aprendizaje individual para integrarse con el aprendizaje colectivo. Según Senge, los líderes desempeñan una función crucial en la facilitación de este proceso al crear una cultura que valora y apoya la educación continua. Ellos no solo deben incentivar el aprendizaje individual, sino también fomentar un entorno en el que los conocimientos y experiencias se compartan y hagan sinergia a nivel grupal. De este modo, el aprendizaje se convierte en una herramienta estratégica que impulsa tanto el desarrollo personal como el avance organizacional. La integración de la formación individual y grupal fortalece la aptitud de la organización para crecer y adaptarse en un entorno en constante cambio, consolidando así el papel del liderazgo como catalizador esencial en el proceso de AO.

## V. CONCLUSIONES

Se obtuvo un nivel de significancia  $<.001$ , lo que demuestra que esta relación posee datos estadísticos para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, aceptando que existe una relación entre AO y LT. Así mismo, se evidenció una relación directa y de nivel moderado ( $r=.540$ ) y no fuerte como se presumía, es decir, a medida que aumenta el AO, el nivel de LT tiende a aumentar también.

Se obtuvo un nivel de significancia  $<.001$ , lo que demuestra que esta relación posee datos estadísticos para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, aceptando que existe una relación entre AO y la dimensión influencia idealizada atribuida. Así mismo, se evidenció una relación directa y de nivel moderado ( $r=.558$ ) y no fuerte como se presumía, es decir, a medida que aumenta el AO, el nivel de influencia idealizada atribuida tiende a aumentar también.

Se obtuvo un nivel de significancia  $<.001$ , lo que demuestra que esta relación posee datos estadísticos para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, aceptando que existe una relación entre AO y la dimensión influencia idealizada conceptual. Así mismo, se evidenció una relación directa y de nivel moderado ( $r=.581$ ) y no fuerte como se presumía, es decir, a medida que aumenta el AO, el nivel de influencia idealizada conceptual tiende a aumentar también.

Se obtuvo un nivel de significancia  $<.001$ , lo que demuestra que esta relación posee datos estadísticos para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, aceptando que existe una relación entre AO y la dimensión motivación inspiracional. Así mismo, se evidenció una relación directa y de nivel moderado ( $r=.683$ ) y no fuerte como se presumía, es decir, a medida que aumenta el AO, el nivel de motivación inspiracional tiende a aumentar también.

Se obtuvo un nivel de significancia  $<.001$ , lo que demuestra que esta relación posee datos estadísticos para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, aceptando que existe una relación entre AO y la dimensión estimulación intelectual. Así mismo, se evidenció una relación directa y de nivel

moderado ( $r=.683$ ) y no fuerte como se presumía, es decir, a medida que aumenta el AO, el nivel de estimulación intelectual tiende a aumentar también.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera.** Se recomienda al gerente general de la entidad que establezca un programa continuo de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores. Para lograr esto, se sugiere organizar talleres, cursos y charlas enfocados en el desarrollo de habilidades blandas, técnicas de liderazgo y gestión de equipos. Para Espinoza y Gallegos (2020), la capacitación continua en habilidades blandas, técnicas de liderazgo y gestión de equipos no solo contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores, sino que también fortalece la capacidad organizacional para enfrentar desafíos y mejorar el desempeño general.

**Segunda.** Es recomendable desarrollar programas específicos para promover la influencia idealizada atribuida entre los líderes de la organización. Las acciones específicas incluyen implementar sesiones de coaching y mentoring, además de incentivar la participación en proyectos de responsabilidad social corporativa. Según Zambrano et al. (2020), implementar los programas mencionados, junto con fomentar la participación en proyectos de responsabilidad social, puede ser una estrategia efectiva para desarrollar la influencia idealizada entre los líderes de la organización. Esto no solo fortalece la percepción de los líderes como modelos a seguir, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional sólida y ética.

**Tercero.** Se sugiere diseñar actividades y recursos que fortalezcan la influencia idealizada conceptual entre los líderes. Para fomentar esto, se recomienda organizar seminarios sobre liderazgo estratégico y visión organizacional, y promover la comunicación efectiva de la misión y visión de la municipalidad. Para Roman et al. (2023), diseñar actividades como seminarios sobre liderazgo estratégico y promover una comunicación efectiva de la misión y visión contribuyen a fortalecer la influencia idealizada entre los líderes. Estas acciones ayudan a los líderes a ser percibidos como modelos a seguir y a inspirar a otros a través de una visión clara y bien comunicada.

**Cuarto.** Es aconsejable implementar iniciativas que potencien la motivación inspiracional en la entidad. Las acciones específicas incluyen crear programas de reconocimiento y recompensas, y promover la participación en actividades que inspiren y motiven, como eventos de dinámicas y desafíos

corporativos. Crear programas de reconocimiento y recompensas permite destacar y valorar los logros individuales y de equipo, lo cual es crucial para mantener alta la moral y el compromiso (Pincay et al., 2023).

**Quinto.** Se recomienda fomentar la innovación y el pensamiento crítico mediante programas de estimulación intelectual. Para esto, se sugiere establecer espacios de innovación, y concursos internos de ideas innovadoras que promuevan el pensamiento crítico y la creatividad. Según Lira et al. (2023), los concursos internos de ideas innovadoras también son una estrategia efectiva para estimular el pensamiento crítico y fomentar la participación en estos concursos, se incentiva a los empleados a desarrollar y compartir ideas novedosas, lo cual puede llevar a la resolución creativa de problemas y al desarrollo de nuevas oportunidades.

**Sexto.** Es recomendable crear una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo. Para lograr esto, se recomienda integrar el aprendizaje en la misión y visión, establecer políticas que incentiven la educación continua y aporten actividades de expansión profesional, y reconocer a los trabajadores que demuestren compromiso con su propio desarrollo y el de sus compañeros. Es importante afirmar que el reconocimiento y la recompensa por el desarrollo profesional no solo aumentan la satisfacción laboral, sino que también refuerzan el comportamiento positivo (Ronquillo et al., 2023).

## REFERENCIAS

- Argyris, C. (1991). The use of knowledge as a test for theory: The case of public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 1(3), 337-354. <https://www.jstor.org/stable/1181917>.
- Ávila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38495>.
- Astudillo, R. (2021). Liderazgo transformacional y su relación con la comunicación de los socios de la cooperativa de transporte mixto, Macará, 2020. Tesis demaestría, Universidad Cesar Vallejo.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191. <https://psycnet.apa.org/journals/rev/84/2/191/>
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5 copyrighted 1995, Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>.
- Bustamante, C. (2020). Liderazgo transformacional y gestión pedagógica según los docentes de la I.E. Augusto B. Leguía. [https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99100295634237001&context=L&vid=51UCV\\_INST:UCV&lang=es&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,liderazgo%20transformacional&sortby=rank](https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99100295634237001&context=L&vid=51UCV_INST:UCV&lang=es&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,liderazgo%20transformacional&sortby=rank)
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de Aprendizaje Organizacional. *Revista Universitas Psychologica*.
- Cui, R., & Wang, J. (2022). Shaping sustainable development: External environmental pressure, exploratory green learning, and radical green innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 481–495. doi:10.1002/csr.2213



- Cui, R., Wang, J., & Zhou, C. (2023). Exploring the linkages of green transformational leadership, organizational green learning, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 185–199. doi:10.1002/bse.3124.
- Del Rey J. y Laviña J. (2008) Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. España: Fundación EOI.
- Elsonoki, M., Yunus, R., Yunus, S., & Hamid, A. (2020). The Adoption of Value Engineering Practices in the Libyan Construction Industry (Vol. 498). Presented at the IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. doi:10.1088/1755-1315/498/1/012099.
- Escobar, G., Aguilar, M., & Cárdenas, J. H. (2022). El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura. *Administración Y Organizaciones*, 25(48), 106–132. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado>.
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862020000200039](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862020000200039).
- Garzón, M. y Fischer, A. (2010) Aprendizaje Organizacional, prueba piloto instrumentos tipo Likert. *Forum empresarial* Vol.15 (p. 65-101).
- George, M. y Jones, R. (2010) *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill. Sexta Edición.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- González, J. L. B., & Martínez, F. E. (2018, June). Estudios epidemiológicos: Población censal frente a estimaciones de ocupación basadas en datos Twitter. In *XVI Colóquio Ibérico Geografía/XVI Coloquio Iberico Geografía*. <http://www.xvicigeo2018.ulisboa.pt/index.php/Geolberico2018/CIG2018/paper/view/381/0>
- Grützner, G. (2019). “La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia: caso de estudio en

- el sector educativo". Tesis de Maestría en Dirección, Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19044>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill: México.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Jauregui, R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 137–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2%20>.
- Kamaruddeen, A., Yussof, N., & Said, I. (2015). Structural, operational and market related features among housing developers in Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 77(5), 69–78. doi:10.11113/jt.v77.6121
- Khan, N., & Khan, A. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? *Government Information Quarterly*, 36(4). doi:10.1016/j.giq.2019.07.003.
- Lira, L. A. N., Bernedo, J. O. A., Ligan, A. M. A., & de León, E. R. G. P. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 628-641. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142765>.
- Lussier, R., y Achua, C. (2020). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (cuarta edi). Cengage Learning.
- Mertens, D. M. (2010). Transformative mixed methods research. *Qualitative inquiry*, 16(6), 469-474.
- Martinez., L. (2004). Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje. México: Cengage Learning.
- Merma, J. (2019). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en la gestión de entidades públicas. Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3046>.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational

- Leadership. Performance Improvement Quarterly, 32(2), 137–158.  
doi:10.1002/piq.21292
- Pereyra, L. (Ed.). (2020). *Metodología de la investigación*. Klik.
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M., Vega, A. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Información Tecnológica*, 2019-06, Vol.30 (3), p.59-66.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>.
- Phrapratanporn, B., Wararatchai, P., Aunyawong, W., & Rashid, N. (2019). Enhancing supply chain performance of SMEs in Thailand using the integrated personnel development model. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 176–186. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082202391&partnerID=40&md5=bea9ae90cc9e30dc4acc8962342f8d54>.
- Pincay, S. L. P., Toala, S. E. P., & Bustamante, R. Y. S. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(5), 211-232.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>
- Ramírez, N (2021). Aprendizaje organizacional y productividad en la gerencia de infraestructura de la Municipalidad Provincial del Santa, 2021.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/74110>.
- Resnik, D. B., Elliott, K. C., & Miller, A. K. (2015). A framework for addressing ethical issues in citizen science. *Environmental Science & Policy*, 54, 475-481.
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Gamboa, A. J. P. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2, 532-532.  
<https://conferencias.saludcyt.ar/index.php/sctconf/article/view/532>
- Ronquillo, M. B. B., Jínez, P. E. V., & Benavides, M. L. R. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(11), 880-893.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252209>

- Ryo, W., Yu-Ting, G., Chia-Hao D. (2023). Nurturing knowledge absorption in the organizations: examining the role of transformational leadership, learning climate, and proactive personality. *Journal of Management World*, Academia Publishing Group, (4), 62-75.
- Samanta, S., Mallick, P., & Gochhayat, J. (2022). Impact of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Employee Efficiency in Transformational Leadership. Presented at the Proceedings - 2022 OITS International Conference on Information Technology, OCIT 2022. doi:10.1109/OCIT56763.2022.00070.
- Sari, R., Junita, D., Anugerah, R., & Nanda, S. (2021). Social entrepreneurship, transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 464–480. doi:10.17512/pjms.2021.23.2.28.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Siliceo, A. (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa. Cuarta Edición.
- Torres, R. (2019). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Toscano, F. (2018). *Metodología de la Investigación*. U. Externado de Colombia.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. (2.a ed.). Lima: Editorial San Marcos. [https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=56846&shelfbrowse\\_itemnumber=76143](https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=56846&shelfbrowse_itemnumber=76143).
- Zambrano-Pilay, E. C., Chiriboga-Mendoza, F. R., & Riera-Estrada, J. (2020). Mentoría y coaching: un enfoque empresarial: Artículo de revisión bibliográfica. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 2(4), 14-19. <http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/10>.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN PARA LA VARIABLES

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Liderazgo transformacional	Bass y Avolio (1995). Según ellos, el liderazgo es el proceso de motivar a los empleados para que se comprometan con la organización y alcancen sus objetivos. Este tipo de líderes se enfocan en las personas para cumplir con los objetivos. Para lograr este planteamiento, el líder transformacional se basa en la consideración individual, que se refiere al trato independiente y empático con cada miembro del equipo laboral.	Se realizó mediante un cuestionario 29 de preguntas y se adaptó tanto a entornos individuales como grupales, con respuestas estructuradas en un formato de escala tipo Likert, que comprendía 4 dimensiones que son: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conceptual, motivación inspiracional y estimulación intelectual.	<p><b>Influencia idealizada atribuida</b></p> <p><b>Influencia idealizada conceptual</b></p> <p><b>Motivación inspiracional</b></p>	<p>Crecimiento de la autoestima</p> <p>Eficacia en el uso del lenguaje y la persuasión</p> <p>Experiencia en resolución de problemas</p> <p>Desarrollo del sentimiento de obligación y deber</p> <p>Promoción de ideales y esperanza en los seguidores</p> <p>Uso del lenguaje simbólico para expresar el significado de la organización</p> <p>Gestión de impresiones favorable para expresar el</p>	<p>Escala Ordinal tipo Likert</p> <p>1. Nunca 2. A veces. 3. Casi siempre. 4. Siempre.</p>

				significado de la organización	
				Generación de expectativas en la mejora del desempeño	
			<b>Estimulación intelectual</b>	Capacidad para ayudar a los subordinados a salir de las rutinas conceptuales en busca de respuestas	
				Habilidades intelectuales superiores desarrolladas	
Aprendizaje organizacional	Martínez (2004), el aprendizaje organizacional es el paso de adquirir conocimientos y habilidades. Esto viene en dos formas. Una es la adquisición de "saber hacer" que implica la capacidad física para llevar a cabo la acción. y lograr "saber por qué", o la capacidad de articular una comprensión conceptual de la experiencia. Los avances en nuevos	Se realizó mediante un cuestionario de 28 ítems con opciones de respuesta tipo Likert, adecuados tanto para la administración individual como grupal, y abarca seis dimensiones distintas que son: nivel individual de aprendizaje, nivel grupal de aprendizaje, nivel organizacional de aprendizaje, cultura para el aprendizaje, transferencia de	Nivel Individual de Aprendizaje	Observación	Escala Ordinal tipo Likert.
				Producción	
				Documentación	
				Dirección	
			Nivel Grupal de Aprendizaje	Diálogo	
				Trabajo en grupo	
				Sinergia	
				Intercambio de Conocimiento	

	conocimientos pueden influir en sus acciones.	información, por último, formación y capacitación		Aprendizaje Compartido	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente. 5. Muy frecuentemente.
			Nivel Organizacional de Aprendizaje	Aplicación	
				Difusión	
				Respuesta al Cambio	
				Mejora de Procesos	
				Innovación	
			Cultura para el Aprendizaje	Experiencia	
				Colaboración	
				Logro de Objetivos	
				Promoción	
				Reconocimiento	
			Transferencia de Información	Información disponible	
				Suministro de Información	
				Eficacia de los medios	
				Solicitud de información	
			Formación y Capacitación	Capacitación	
				Desarrollo de Habilidades	
				Aplicación al Trabajo	
				Actualización	

				Inducción	
--	--	--	--	-----------	--



## ANEXO 2

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

#### CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIÓN:** El propósito del presente cuestionario es conocer el nivel de Aprendizaje Organizacional en su institución, cada pregunta tiene cinco opciones para responder, marque con un aspa (X), solo una alternativa, no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo tanto, debe ser lo más sincero posible al contestar todas las preguntas.

Para responder utilice los siguientes criterios: N: Nunca, CN: Casi nunca, AV: Algunas veces, F: Frecuentemente, MF: Muy frecuentemente.

CUESTIONARIO	N	CN	AV	F	MF
1. En esta organización aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajo.					
2. En esta entidad las personas producimos conocimiento ensayando y probando.					
3. Las personas aprendemos de los documentos disponibles de la entidad.					
4. En esta organización los trabajadores aprendemos de las directrices que recibimos de nuestro jefe o superior.					
5. En la entidad aprendemos mediante el dialogo con otros trabajadores.					
6. Las personas en la entidad aprendemos cuando trabajamos en grupo.					
7. En la entidad aprendemos cuando trabajamos en grupo con entusiasmo.					
8. En la entidad intercambiamos conocimiento libremente cuando trabajamos en grupo.					
9. Las personas de la entidad logramos aprendizajes compartidos cuando trabajamos en grupo.					
10. El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.					
11. Entre grupos de trabajo compartimos conocimiento para resolver un problema común.					
12. La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					
13. La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.					
14. La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.					
15. En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose a innovar se les anima para que continúen trabajando.					
16. Las personas nos colaboramos mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de nuestras funciones.					
17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.					
18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambiamos conocimiento.					
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.					
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.					
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los asistimos.					
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
23. Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.					
24. La entidad capacita a sus trabajadores.					
25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.					
26. La capacitación que recibimos de la entidad es aplicable al trabajo.					
27. La organización nos actualiza sobre los cambios que ocurren.					
28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad.					

Nota: Cuestionario tomado de la escala de Niveles y condiciones de Aprendizaje Organizacional (Castañeda & Fernández, 2007)

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

**INSTRUCCIÓN:** El propósito del presente cuestionario es obtener información sobre el Liderazgo Transformacional en su institución, cada pregunta tiene cuatro opciones para responder, marque con un aspa (X), solo una alternativa, no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo tanto, debe ser lo más sincero posible al contestar todas las preguntas.

Para responder utilice los siguientes criterios: N: Nunca, AV: A veces, CS: Casi siempre, S: Siempre.

CUESTIONARIO	N	AV	CS	S
1. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.				
2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses..				
3. Actúo de modo que gano el respeto de los demás..				
4. Intento mostrarme con confianza y poder				
5. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				
6. Intento ser un modelo a seguir para los demás..				
7. Converso sobre mis valores y creencias más importantes.				
8. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.				
9. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.				
10. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.				
11. Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.				
12. Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.				
13. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.				
14. Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.				
15. Hablo en forma optimista acerca del futuro.				
16. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.				
17. Construyo una visión estimulante del futuro.				
18. Expreso confianza en que se alcanzarán la metas.				
19. Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.				
20. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.				
21. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.				
22. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.				
23. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.				
24. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.				
25. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.				
26. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.				
27. Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.				
28. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.				
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.				

Nota: Cuestionario adaptado de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, B & Avolio, B 1995).

### ANEXO 3

Ficha de validacion de instrumentos para la recolección de datos.

EXPERTO 1: DASLAR CARRANZA ORELLANO

Ficha de validacion del instrumento de la variable Liderazgo transformacional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5X corta
Objetivo del instrumento	Recoger información sobre Liderazgo transformacional.
Nombres y apellidos del experto	Daslar Jesús Carranza Orellano
Documento de identidad	45567254
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución	Ministerio público
Cargo	Educador
Número telefónico	945 477 643
Firma	 Daslar Jesús Carranza Orellano COORDINADOR - EDUCADOR PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL DEL SANTA
Fecha	12 de junio de 2024



Ficha de validación del instrumento de la variable Aprendizaje organizacional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional.
Objetivo del instrumento	Medir el Aprendizaje Organizacional
Nombres y apellidos del experto	Daslar Jesús Carranza Orellano
Documento de identidad	45567254
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución	Ministerio público
Cargo	Educador
Número telefónico	945 477 643
Firma	 Daslar Jesús Carranza Orellano COORDINADOR - EDUCADOR PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL DEL SANTA
Fecha	12 de junio de 2024


## EXPERTO 2: EVERTH LÓPEZ LÓPEZ

Ficha de validación del instrumento de la variable Liderazgo transformacional.



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5X corta
Objetivo del instrumento	Recoger información sobre Liderazgo transformacional.
Nombres y apellidos del experto	Everth Lopez Lopez
Documento de identidad	41568238
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución	Fiscalía Ministerio Publico
Cargo	Psicólogo.
Número telefónico	947 459 034
Firma	 Everth Alexander Lopez Lopez COORDINADOR · PSICÓLOGO PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL DEL SANTA
Fecha	12 de Junio de 2024

Ficha de validación del instrumento de la variable Aprendizaje organizacional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional.
Objetivo del instrumento	Medir el Aprendizaje Organizacional
Nombres y apellidos del experto	Everth Lopez Lopez.
Documento de identidad	41568238
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana.
Institución	Fiscalía Ministerio Publico
Cargo	Psicólogo.
Número telefónico	947 459 034
Firma	 Everth Alexander López-López COORDINADOR - PSICÓLOGO PROGRAMA DE JUSTICIA JUVENIL RESTAURATIVA MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL DEL SANTA
Fecha	12 de Junio de 2024


EXPERTO 3: EDWIN CORNEJO MORILLO.

Ficha de validacion del instrumento de la variable Liderazgo transformacional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5X corta
Objetivo del instrumento	Recoger información sobre Liderazgo transformacional.
Nombres y apellidos del experto	Edwin Manuel Cornejo Morillo
Documento de identidad	44475635
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución	Municipalidad Provincial del Santa.
Cargo	Asesor del despacho de Gerencia Municipal
Número telefónico	961 139 862
Firma	 Edwin Manuel Cornejo Morillo ABOGADO CAS: 3020 Mgtr. en Gestion Publica
Fecha	12 de Junio de 2024

Ficha de validacion del instrumento de la variable Aprendizaje organizacional.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional.
Objetivo del instrumento	Medir el Aprendizaje Organizacional
Nombres y apellidos del experto	Edwin Manuel Cornejo Morillo.
Documento de identidad	44475635
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestría.
Nacionalidad	Peruana.
Institución	Municipalidad Provincial del Santa.
Cargo	Asesor del despacho de Gerencia Municipal.
Número telefónico	961 139 862
Firma	 Edwin Manuel Cornejo Morillo ABOGADO CAS: 3020 Mgtr. en Gestion Publica
Fecha	12 de Junio de 2024



## Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

### BASE DE DATOS DEL SPSS DE PRUEBA PILOTO

#### VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
2	LT1	Numérico	1	0	1. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
3	LT2	Numérico	1	0	2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
4	LT3	Numérico	1	0	3. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
5	LT4	Numérico	1	0	4. Intento mostrarme con confianza y poder.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
6	LT5	Numérico	1	0	5. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
7	LT6	Numérico	1	0	6. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
8	LT7	Numérico	1	0	7. Converso sobre mis valores y creencias más importantes.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
9	LT8	Numérico	1	0	8. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
10	LT9	Numérico	1	0	9. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
11	LT10	Numérico	1	0	10. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
12	LT11	Numérico	1	0	11. Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
13	LT12	Numérico	1	0	12. Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
14	LT13	Numérico	1	0	13. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
15	LT14	Numérico	1	0	14. Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
16	LT15	Numérico	1	0	15. Hablo en forma optimista acerca del futuro.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
17	LT16	Numérico	1	0	16. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
18	LT17	Numérico	1	0	17. Construyo una visión estimulante del futuro.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
19	LT18	Numérico	1	0	18. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
20	LT19	Numérico	1	0	19. Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
21	LT20	Numérico	1	0	20. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
22	LT21	Numérico	1	0	21. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
23	LT22	Numérico	1	0	22. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
24	LT23	Numérico	1	0	23. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
25	LT24	Numérico	1	0	24. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
26	LT25	Numérico	1	0	25. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
27	LT26	Numérico	1	0	26. Evalué las consecuencias de las decisiones adoptadas.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
28	LT27	Numérico	1	0	27. Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
29	LT28	Numérico	1	0	28. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
30	LT29	Numérico	1	0	29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											

\*Liderazgo-transformacional.sav [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

20 : LT18 Visible: 30 de 30 variables

Nº	LT1	LT2	LT3	LT4	LT5	LT6	LT7	LT8	LT9	LT10	LT11	LT12	LT13	LT14	LT15	LT16	LT17	LT18	LT19	LT20	LT21	LT22	LT23	LT24	LT25	LT26	LT27	LT28	LT29	var	var
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4		
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3			
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4			
5	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	3	3			
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3			
7	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3			
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
9	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4		
11																															
12																															
13																															
14																															
15																															
16																															
17																															
18																															
19																															
20																															
21																															
22																															
23																															
24																															
25																															
26																															
27																															
28																															
29																															
30																															
31																															
32																															
33																															
34																															
35																															
36																															
37																															

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

## VARIABLE 2: APRENDIZAJE ORGNIZACIONAL

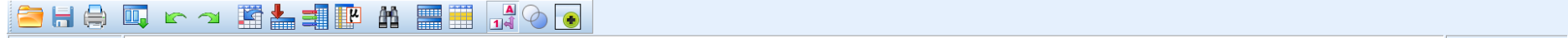
\*Aprendizaje Organizacional.sav [ConjuntoDatos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
2	AO1	Númérico	1	0	1.En esta organización aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
3	AO2	Númérico	1	0	2. En esta entidad las personas producimos conocimiento ensayando y probando.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
4	AO3	Númérico	1	0	3.Las personas aprendemos de los documentos disponibles de la entidad.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
5	AO4	Númérico	1	0	4.En esta organización los trabajadores aprendemos de las directrices que recibimos de nuestro jefe o superior.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
6	AO5	Númérico	1	0	5.En la entidad aprendemos mediante el dialogo con otros trabajadores.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
7	AO6	Númérico	1	0	6.Las personas en la entidad aprendemos cuando trabajamos en grupo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
8	AO7	Númérico	1	0	7.En la entidad aprendemos cuando trabajamos en grupo con entusiasmo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
9	AO8	Númérico	1	0	8.En la entidad intercambiamos conocimiento libremente cuando trabajamos en grupo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
10	AO9	Númérico	1	0	9.Las personas de la entidad logramos aprendizajes compartidos cuando trabajamos en grupo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
11	AO10	Númérico	1	0	10.El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
12	AO11	Númérico	1	0	11.Entre grupos de trabajo compartimos conocimiento para resolver un problema común.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
13	AO12	Númérico	1	0	12.La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
14	AO13	Númérico	1	0	13.La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
15	AO14	Númérico	1	0	14.La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
16	AO15	Númérico	1	0	15.En la entidad a las personas que comenten errores proponiéndose a innovar se les anima para que continúen trabajando.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
17	AO16	Númérico	1	0	16.Las personas nos colaboramos mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de nuestras funciones.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
18	AO17	Númérico	1	0	17.Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
19	AO18	Númérico	1	0	18.La entidad promueve situaciones para que las personas intercambiamos conocimiento.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
20	AO19	Númérico	1	0	19.La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
21	AO20	Númérico	1	0	20.La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
22	AO21	Númérico	1	0	21.Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los asistimos.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
23	AO22	Númérico	1	0	22.Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
24	AO23	Númérico	1	0	23.Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
25	AO24	Númérico	1	0	24.La entidad capacita a sus trabajadores.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
26	AO25	Númérico	1	0	25.La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
27	AO26	Númérico	1	0	26.La capacitación que recibimos de la entidad es aplicable al trabajo.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
28	AO27	Númérico	1	0	27.La organización nos actualiza sobre los cambios que ocurren	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
29	AO28	Númérico	1	0	28.Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad.	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



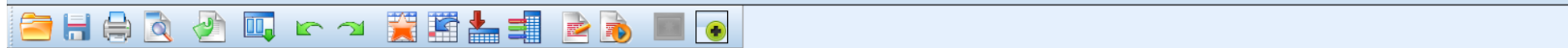
21 : AO18 Visible: 29 de 29 variables

	N°	AO1	AO2	AO3	AO4	AO5	AO6	AO7	AO8	AO9	AO10	AO11	AO12	AO13	AO14	AO15	AO16	AO17	AO18	AO19	AO20	AO21	AO22	AO23	AO24	AO25	AO26	AO27	AO28	var
1	1	4	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	3	4	5	5	4	
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
5	5	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	6	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	
7	7	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	
8	8	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
9	9	4	4	4	3	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	
10	10	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
11																														
12																														
13																														
14																														
15																														
16																														
17																														
18																														
19																														
20																														
21																														
22																														
23																														
24																														
25																														
26																														
27																														
28																														
29																														
30																														
31																														
32																														
33																														
34																														
35																														
36																														
37																														

## CUADRO DE CONFIABILIDAD

### VARIABLE 1: LIDRAZGO TRANSFORMACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	29



Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Escala: ALL VARIABLES
  - Título
  - Resumen de procesar
  - Estadísticas de fiabilidad

```

/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos3.
RELIABILITY
/VARIABLES=LT1 LT2 LT3 LT4 LT5 LT6 LT7 LT8 LT9 LT10 LT11 LT12 LT13 LT14 LT15 LT16 L
T17 LT18 LT19
          LT20 LT21 LT22 LT23 LT24 LT25 LT26 LT27 LT28 LT29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	29

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | H: 73,13, W: 17,28 cm

\*Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
  - Fiabilidad
    - Título
    - Notas
    - Escala: ALL VARI/
      - Título
      - Resumen de
      - Estadísticas
  - Registro
    - Fiabilidad
      - Título
      - Notas
      - Avisos
      - Escala: ALL VARI/
        - Título
        - Resumen de
        - Estadísticas
        - Matriz de corr
          - Estadísticas
        - Estadísticas

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Correlació n múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.	97,70	152,678	,784	.	,969
2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	97,60	154,044	,769	.	,969
3. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	97,80	150,178	,677	.	,969
4. Intento mostrarme con confianza y poder.	97,80	153,289	,681	.	,969
5. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	97,80	147,733	,826	.	,968
6. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	97,90	145,878	,930	.	,967
7. Converso sobre mis valores y creencias más importantes.	97,80	147,733	,826	.	,968
8. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	97,80	147,289	,854	.	,968
9. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones	97,80	150,844	,879	.	,968

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 73,13, W: 17,28 cm

Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Escala: ALL VARI/
    - Título
    - Resumen de Estadísticas
- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Avisos
  - Escala: ALL VARI/
    - Título
    - Resumen de Estadísticas
    - Matriz de corr Estadísticas
    - Estadísticas

adoptadas.	97,70	152,678	,784	.	,969
10. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	98,00	152,667	,731	.	,969
11. Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	98,10	157,433	,379	.	,971
12. Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.	98,00	152,889	,713	.	,969
13. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	97,90	151,878	,778	.	,969
14. Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.	97,80	150,844	,879	.	,968
15. Hablo en forma optimista acerca del futuro.	97,80	150,844	,879	.	,968
16. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	97,80	150,844	,879	.	,968
17. Construyo una visión estimulante del futuro.	98,00	152,667	,731	.	,969
18. Expreso confianza en que se alcanzarán la metas.	98,10	147,656	,863	.	,968
19. Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.	97,90	151,878	,778	.	,969
20. Ayudo a los demás a centrarse					



Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Item	Media	Desviación Estándar	Varianza	Coeficiente de Variación	Asimetría	Kurtosis
21. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	98,10	153,656	,700	,969		
22. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	97,90	148,322	,781	,968		
23. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.	98,40	152,044	,401	,973		
24. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.	98,40	152,044	,401	,973		
25. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	97,70	152,233	,822	,968		
26. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.	97,80	153,289	,681	,969		
27. Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.	97,90	151,878	,778	,969		
28. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	98,00	154,222	,606	,969		
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar	97,90	151,878	,778	,969		

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | H: 73,13, W: 17,28 cm

## VARIABLE 2: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	28

\*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Escala: ALL VARIABLE
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticas
  - Estadísticas
  - Estadísticas
  - Estadísticas

```

/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos0.
DATASET CLOSE ConjuntoDatos3.
DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos4.
DATASET CLOSE ConjuntoDatos0.
RELIABILITY
/VARIABLES=AO1 AO2 AO3 AO4 AO5 AO6 AO7 AO8 AO9 AO10 AO11 AO12 AO13 AO14 AO15 AO16 AO17 AO18 AO19
AO20 AO21 AO22 AO23 AO24 AO25 AO26 AO27 AO28
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

→ **Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

*Resumen de procesamiento de casos*

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	28

\*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.En esta organización aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajo.	101,20	414,622	,700	,972
2. En esta entidad las personas producimos conocimiento ensayando y probando.	101,60	432,711	,191	,976
3.Las personas aprendemos de los documentos disponibles de la entidad.	101,50	415,833	,663	,973
4.En esta organización los trabajadores aprendemos de las directrices que recibimos de nuestro jefe o superior.	101,20	423,289	,680	,973
5.En la entidad aprendemos mediante el dialogo con otros trabajadores.	101,60	401,822	,833	,972
6 Las personas en la entidad aprendemos cuando trabajamos en grupo.	101,20	420,622	,780	,972
7.En la entidad	101,60	414,711	,680	,973

Efectúe una doble pulsación para editar Tabla dinámica

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON H: 91,6, W: 14,74 cm

Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

8	En la entidad intercambiamos conocimiento libremente cuando trabajamos en grupo.	101,60	414,711	,680	,973
9	Las personas de la entidad logramos aprendizajes compartidos cuando trabajamos en grupo.	101,40	412,044	,699	,972
10	El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.	101,40	417,156	,650	,973
11	Entre grupos de trabajo compartimos conocimiento para resolver un problema común.	101,40	411,378	,810	,972
12	La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido	101,50	409,389	,836	,972
13	La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.	101,60	407,600	,775	,972
14	La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajamos en ella.	101,30	406,678	,778	,972
15	En la entidad a las personas que comenten errores	101,60	411,156	,774	,972

Estadísticas de fiabilidad  
Estadísticas de elemento  
Estadísticas de total de elementos  
Estadísticas de escala

Efectúe una doble pulsación para editar Tabla dinámica

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 91,6, W: 14,74 cm

\*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

16. Las personas nos colaboramos mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de nuestras funciones.	101,40	408,489	,787	,972
17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	101,50	412,278	,759	,972
18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambiamos conocimiento.	101,60	409,378	,821	,972
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.	101,60	416,933	,719	,972
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.	101,40	410,267	,841	,972
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los asistimos.	101,40	410,267	,743	,972
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.	101,60	417,156	,712	,972
23. Cuando se	101,40	406,267	,842	,971

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | H: 91,6, W: 14,74 cm

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 91,6, W: 14,74 cm

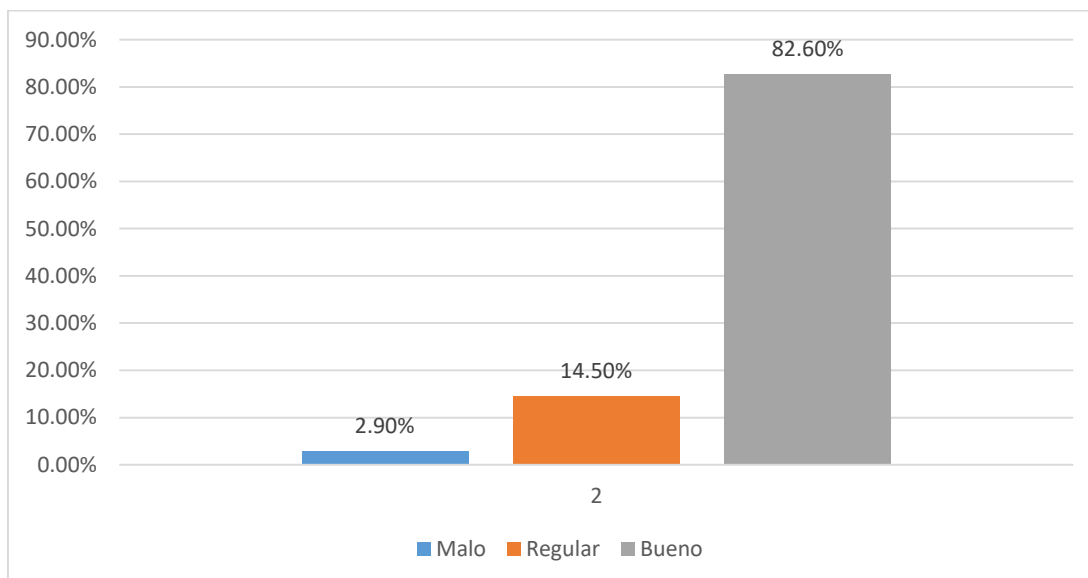
Ítem	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación	Alfa
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.	101,40	410,267	,743	,972
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los asistentes.	101,60	417,156	,712	,972
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.	101,40	406,267	,842	,971
23. Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.	101,40	415,600	,693	,972
24. La entidad capacita a sus trabajadores.	101,10	414,989	,894	,972
25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	101,40	404,489	,802	,972
26. La capacitación que recibimos de la entidad es aplicable al trabajo.	101,30	396,011	,874	,971
27. La organización nos actualiza sobre los cambios que ocurren	101,60	393,822	,936	,971
28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad.				

## Anexo 7. Análisis complementario

Figuras.

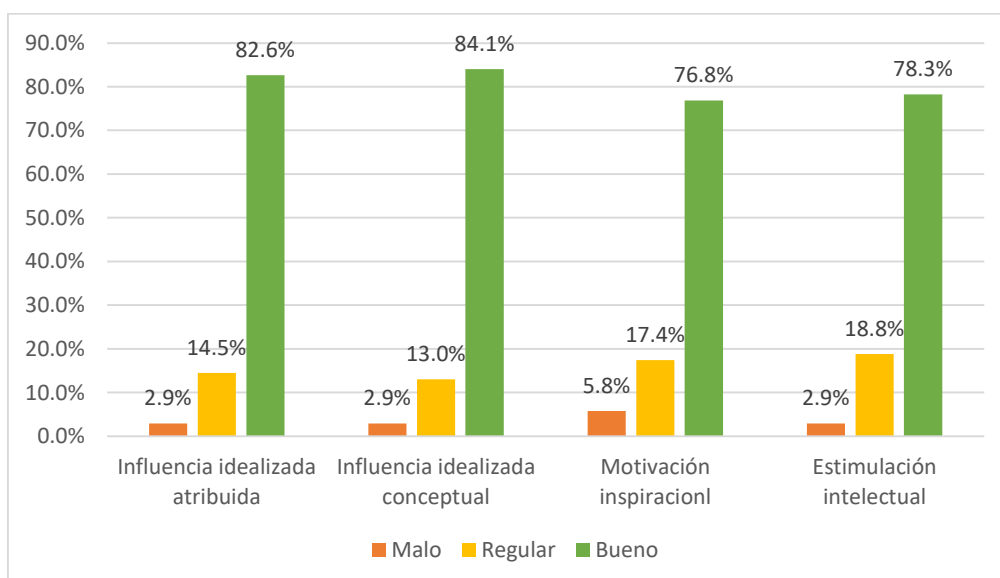
### Figura 1

*Distribución porcentual del liderazgo transformacional.*



### Figura 2

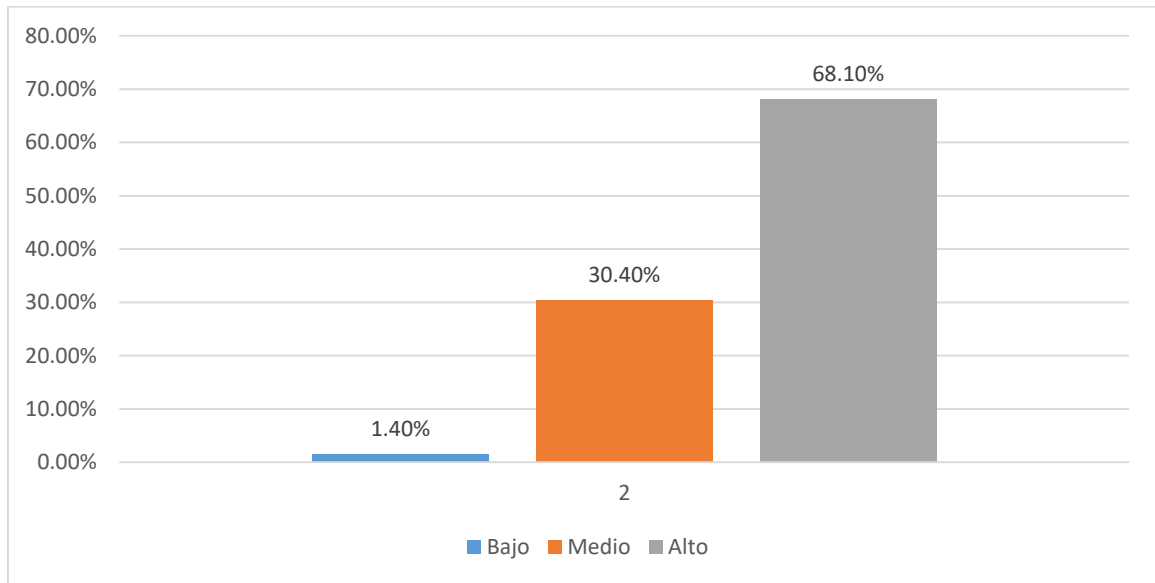
*Distribución porcentual del nivel de liderazgo transformacional y sus dimensiones*





**Figura 3**

*Distribución porcentual del aprendizaje organizacional*



**Figura 4**

*Distribución porcentual de las dimensiones de aprendizaje organizacional*

