



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional  
de los colaboradores del área de secretaría general,  
Municipalidad de San Isidro, Lima 2018**

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

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**Br. Lidia Haydee Coaricona Mendoza**

**ASESORA:**

**Dra. Jessica Palacios Garay**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de Políticas Públicas**

**Lima - Perú**

**2018**

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña Lidia Haydee Coaricona Mendoza, cuyo título es: "Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 (número) quince (letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 14 de febrero de 2019

  
 .....  
 Dr. Sebastián Sánchez Díaz  
 PRESIDENTE

  
 .....  
 Dra. Maritza Guzmán Meza  
 SECRETARIO

  
 .....  
 Dra. Jessica Palacios Garay  
 VOCAL



  
 Dirección de Investigación

Elabora

Revisó

  
 Responsable del SGC



  
 Vicerrectorado de Investigación

Aproba

**Dedicatoria:**

A mi familia; mis padres y hermanos que siempre estuvieron apoyándome en todo momento, en especial a mi hermana Rouse, que me brinda su apoyo incondicional y paciencia para seguir adelante y luchar por mis objetivos.

**Agradecimiento:**

A Dios por ser mi sustento y fortaleza cada día de mi existencia.

A mi Maestro el Dr. Gustavo por su formación y sus enseñanzas.

A la Universidad César Vallejo y a mis docentes de maestría por las enseñanzas y la formación profesional recibida.

A mis compañeros de la universidad César Vallejo por la experiencia de aprendizaje compartida.

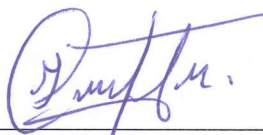
### Declaración de autenticidad

Yo, Lidia Haydee Coaricona Mendoza, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Este; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018” presentada, En 107 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 04 de agosto de 2018



Br. Lidia Haydee Coaricona Mendoza

DNI: 42632560

## **Presentación**

En cumplimiento a las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la Escuela de posgrado la investigación titulada:

Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

La presente investigación conduce a la obtención del Grado Académico de Maestra en Gestión pública. Esta investigación descriptiva correlacional causal representa la posibilidad de concluir los estudios de maestría. Se considera que los resultados alcanzados van a contribuir a tomar decisiones correctoras a la problemática planteada. La investigación se inicia con la introducción, en la primera parte se describe la realidad problemática de investigación, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, los problemas, la justificación, las hipótesis y los objetivos, la segunda parte contiene el método, la tercera parte los resultados, la cuarta parte se denomina discusión, la quinta describe las conclusiones, en la sexta sección se presenta las recomendaciones, por último en la séptima parte las referencias bibliográficas y los anexos.

El objetivo de la tesis es determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

La autora

## Índice

	<b>Página</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema	34
1.5. Justificación del estudio	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos	36
<b>II. MÉTODO</b>	<b>38</b>
2.1. Diseño de investigación	39
2.2. Variables, operacionalización	40
2.3. Población y muestra	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
2.5. Método de análisis de datos	47
2.6. Aspectos éticos	47
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>71</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>

### Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de habilidades gerenciales	41
Tabla 2	Operacionalización de aprendizaje organizacional	41
Tabla 3	Población de estudio	42
Tabla 4	Muestra de estudio	43
Tabla 5	Escalas y baremos de la variable habilidades gerenciales	45
Tabla 6	Escalas y baremos de la variable aprendizaje organizacional	45
Tabla 7	Validación de la variable habilidades gerenciales	46
Tabla 8	Validación de la variable aprendizaje organizacional	46
Tabla 9	Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales	46
Tabla 10	Confiabilidad de la variable aprendizaje organizacional	47
Tabla 11	Niveles de la variable habilidades gerenciales	49
Tabla 12	Niveles de la dimensión habilidades conceptuales	50
Tabla 13	Distribución de niveles de habilidades Humanas	51
Tabla 14	Distribución de niveles de habilidades Técnicas	52
Tabla 15	Distribución de niveles de aprendizaje organizacional	53
Tabla 16	Niveles de la dimensión cultura de aprendizaje	54
Tabla 17	Niveles de la dimensión claridad estratégica	55
Tabla 18	Niveles de dimensión aprendizaje grupal	56
Tabla 19	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional	57
Tabla 20	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y cultura de aprendizaje	58
Tabla 21	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y claridad estratégica	59
Tabla 22	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje grupal	60
Tabla 23	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional	61
Tabla 24	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional	61



Tabla 25	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional	62
Tabla 26	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional	62
Tabla 27	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional	63
Tabla 28	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional	64
Tabla 29	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional	64
Tabla 30	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional	65
Tabla 31	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional	66
Tabla 32	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional	66
Tabla 33	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional	67
Tabla 34	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional	67
Tabla 35	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal	68
Tabla 36	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal	69
Tabla 37	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal	69
Tabla 38	Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal	70

**Lista de figuras**

		Página
Figura 1	Modelo de habilidades administrativas esenciales	24
Figura 2	Niveles de la variable habilidades gerenciales	49
Figura 3	Niveles de la dimensión habilidades conceptuales	50
Figura 4	Distribución de niveles de habilidades humanas	51
Figura 5	Distribución de niveles de habilidades técnicas	52
Figura 6	Distribución de niveles de aprendizaje organizacional	53
Figura 7	Niveles de la dimensión cultura de aprendizaje	54
Figura 8	Niveles de la dimensión claridad estratégica	55
Figura 9	Niveles de dimensión aprendizaje grupal	56
Figura 10	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional	57
Figura 11	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y cultura de aprendizaje	58
Figura 12	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y claridad estratégica	59
Figura 13	Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje grupal	60

## Resumen

A continuación se presenta una síntesis de la investigación titulada *Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018*. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la influencia de Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

La investigación es de tipo básica, el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 85 colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, el muestreo fue probabilístico estratificado y la muestra fue de 70 colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional; se realizó la confiabilidad de Alpha de Cronbach para ambas variables y el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis se concluyó que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, el aprendizaje organizacional, colaboradores.

## Abstract

The following is a synthesis of the research entitled Management skills in organizational learning of employees in the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, Lima 2018. The objective of the research was aimed at determining the influence of managerial skills in organizational learning of the collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, Lima 2018.

The research is of basic type, the design used is non-experimental causal correlational, cross-sectional. The population was of 85 collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, the sampling was stratified probabilistic and the sample was of 70 collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro. To collect the data, the tools of the variable managerial skills and organizational learning were used; the Cronbach's Alpha reliability was performed for both variables and the data processing was done with the SPSS software (version 23).

After the analysis, it was concluded that managerial skills influence the organizational learning of the personnel; due to the likelihood ratio, that the logistic model is significant ( $p < 0.05$ ); fits well with the data (Deviation with  $p < 0.05$ ); and explains 24.9% of the dependent variable organizational learning.

**Keywords:** management skills, organizational learning, collaborators.

# **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad problemática**

A nivel internacional, las habilidades gerenciales para desarrollar el aprendizaje organizacional de los colaboradores, adquieren cada vez mayor relevancia en el mundo de hoy y del futuro, es por ello que se han realizado estudios a nivel Internacional y se ha hallado que el aprendizaje organizacional ejerce fuerte influencia sobre las habilidades gerenciales de las personas, es por ello que la mayoría de países está tomando conciencia del problema y están tomando en cuenta que los recursos humanos son los activos más importantes de la institución.

En la actualidad las instituciones del país se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todo el personal, debido a que el reto es concurrir a una institución en la que todo los colaboradores de con buenos niveles de habilidades gerenciales; por lo que si el aprendizaje organizacional es adecuado, se podrá tener mejores niveles de habilidades gerenciales.

El distrito de San Isidro es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo, en el Perú. Limita al norte con los distritos de Lince, La Victoria y Jesús María, al este con San Borja, al sur con Surquillo y Miraflores y al oeste con Magdalena del Mar y el océano Pacífico. Con una población estimada de 58,056 habitantes, San Isidro ocupa el primer puesto en el Índice de Desarrollo Humano de los distritos del Perú, Está habitado fundamentalmente por familias de nivel socioeconómico alto. Su área total es de 11,1 km<sup>2</sup>.

La secretaria General es el órgano de apoyo que proporciona soporte administrativo al Concejo Municipal, a los Regidores y a la Alcaldía; se encarga del Sistema de trámite documentario, del archivo de la documentación municipal, del centro de notificaciones, así como de la celebración de matrimonios civiles.

En la municipalidad de San Isidro en el área de secretaria general se realizan las siguientes funciones: 1) Dar fe de los actos del concejo, decretos y Resoluciones de Alcaldía y llevar los correspondientes libros de Registro, 2) Dirigir y supervisar los procesos de la administración correspondiente a la gestión documentaria y del archivo central de la Municipalidad, 3) Administrar la información que se procese en el sistema informático de trámite documentario aprobado por la Municipalidad, así como proponer e implementar

mejoras en el mismo, 4) Organizar y administrar el archivo central de todas las unidades orgánicas de la Municipalidad, 5) Conserva y respeta su patrimonio y tradición histórica; privilegia el capital humano, cumple las normas, fomenta la cultura, los valores y la participación ciudadana.

Se evidencian bajos niveles de aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal que influye al aprendizaje Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales son habilidades conductuales, no son atributos de la personalidad, pueden ser observadas por otros, son controlables, es decir que se encuentran bajo el control del individuo, las habilidades directivas se pueden desarrollar, quiere decir que es posible mejorar el desempeño a través de las prácticas y la retroalimentación, están interrelacionadas y se traspasan, es decir una habilidad no está aislada de los demás y lo que se evidencia en las instituciones presentan dificultades en el trabajo en equipo, estructura organizacional de las habilidades denominadas conceptuales, limitaciones en la iniciativa del personal y buenas relaciones, como parte de la habilidad humana y limitaciones en las habilidades técnicas.

Por la problemática antes mencionada se pretende determinar la influencia de las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales**

Fasio y Ruty (2017) en su investigación titulada *Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional*, Argentina. Realiza una revisión de los instrumentos utilizados para indagar sobre el aprendizaje organizacional, a fin de proponer una guía de relevamiento. En el campo del diagnóstico del aprendizaje organizacional prima la investigación a partir de escalas que dan cuenta de la opinión de los informantes sobre las dimensiones en las que se operacionaliza el aprendizaje organizacional, en tanto que son mucho menos frecuentes los abordajes cualitativos que intentan, a partir de un proceso inductivo, abordar el tema con la mirada de los actores. Partiendo de la identificación de las dimensiones consideradas y su operacionalización, así

como de las técnicas puestas en juego para llevar adelante el relevamiento de la información, se realiza una propuesta de preguntas de investigación orientadas a identificar los procesos, obstáculos, facilitadores e impactos originados en los procesos de aprendizaje organizacional, como espacios en los que se recupera e incorpora en las rutinas organizacionales la experiencia adquirida en la resolución de los problemas que se enfrentan.

Chavarria y Posada (2015) en su investigación titulada *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes, Colombia*, concluyeron que el aprendizaje organizacional puede ser visto desde la perspectiva de un proceso social, entendiendo la escuela como una comunidad que contribuye al desarrollo organizativo, es decir, a través de las acciones desarrolladas en ella, se fortalecen los procesos deliberados dentro de la misma. Por tal motivo, este aprendizaje se convierte en una herramienta que facilita las acciones emprendidas desde la gerencia, debido a que los procesos que se gestionan estarán enfocados en la transformación e innovación de los conocimientos que posee el grupo en general, esto permite entonces, que la organización en aras del mejoramiento continuo y en cabeza de la acción gerencial, acceda fácilmente al crecimiento, avance y competitividad, que requiere el mundo de hoy. Para que el aprendizaje organizacional pueda establecerse, son en primera instancia los profesores o docentes, quienes facilitan este proceso, a partir del aprendizaje individual, esto favorece e incrementa sus competencias profesionales, sin embargo, para que se dé un verdadero aprendizaje organizacional será necesario que cada uno de los conocimientos que se han adquirido de manera individual o personal sean puestos a disposición de todas las personas que conforman la institución, esto permitirá que la transferencia de aprendizajes esté en pro de capitalizar el potencial de esta. El autor base de la investigación fue Castañeda y Fernández (2007) sobre la variable aprendizaje organizacional donde se encontró en los nivel medio con un 56% nivel bajo con un 23% y un nivel alto con 21% siendo el más representativo el nivel medio para la prueba de hipótesis se utilizó la estadística no paramétricas por ser variables cualitativas chi – cuadrada siendo el p valor menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Peroza (2014) en su investigación titulada *Aprendizaje Organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, I Semestre de 2012*, realizado en Venezuela, tuvo de objetivo de realizar un diagnóstico la capacidad de aprendizaje



organizacional de educación superior. Se trata de una investigación no experimental, descriptiva. Se trabajó con dos poblaciones; una en la Escuela de Ciencias conformada por 177 docentes y otra en la Escuela de Humanidades y Educación constituida por 136 docentes. Mediante el método de muestreo estratificado se obtuvieron dos muestras, una de 49 docentes de la Escuela de Ciencias y otra de 46 docentes de la Escuela de Humanidades y Educación. El instrumento utilizado fue el Cuestionario sobre las Dimensiones de la Organización que Aprende, diseñado por Watkins y Marsick (1997), en una versión traducida, validada por expertos y adaptada para su aplicación en el ámbito universitario venezolano por Mayorca et al. (2007). Los resultados arrojan que la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, se ubica en un rango promedio inferior. Asimismo, se determinó que no existe diferencia significativa entre el aprendizaje organizacional de la muestra de la Escuela de Ciencias y de la Escuela de Humanidades y Educación. Los resultados descriptivos demostraron que el aprendizaje organizacional se encontró en un nivel alto con un 23%, nivel medio 43% y nivel bajo con un 34%.

Peñaloza (2014) elaboró una tesis titulada *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*, investigación que tuvo como objetivo general analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1 - Venezuela, la investigación fue de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental transaccional. La muestra estuvo compuesta por 05 Directivos y 46 Docentes Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario para ambas muestras conformado por ítems con cinco alternativas de respuestas, según la escala Likert. Así mismo fue validado por cinco expertos y para comprobar su confiabilidad se realizó una prueba piloto a 10 sujetos con las mismas características de la población, que se obtuvo el resultado de la fórmula Alpha de Cronbach 0.931 para el instrumento. Los resultados que se obtuvieron arrojaron que siempre identifican los tipos de habilidades, de la misma manera, continuamente identifican las barreras de las relaciones interpersonales, evidenciando una clara debilidad en la dimensión barreras de las relaciones interpersonales con mayor efectividad, La autora recomienda que se desarrollen lineamientos estratégicos que favorezcan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del docente, para el logro del desarrollo de habilidades gerenciales de

manera más eficiente en las instituciones estudiadas. Concluyeron que las habilidades gerenciales se encontraban en un nivel alto con 32%, medio con 30% y nivel bajo 38%.

León (2012) en su investigación titulada *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá, Colombia*, tuvo como objetivo proponer una metodología basada en el aprendizaje organizacional para el mejoramiento de la gestión de las áreas administrativas de las universidades públicas con sede en la ciudad de Bogotá. La investigación fue explicativa correlacional causal, con una muestra de siete trabajadores de universidades de Bogotá. Se concluyó: Las entidades reconocen la necesidad de modernizar los procesos administrativos, y la ven como una oportunidad para aumentar su potencial y como un requisito para enfrentar las exigencias del entorno actual; por eso utilizan técnicas de aprendizaje organizacional desde diferentes niveles de aplicación. Algunas lo hacen de manera estructurada desde la nueva filosofía de administración, mientras que otras han tomado algunos elementos de forma casual, mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Las variables que requieren mayor atención por el impacto que generan en el aprendizaje organizacional y por ser identificadas como las más difíciles de implementar en las entidades son: los modelos mentales adquiridos por los individuos de todas las universidades durante su permanencia en la entidad, la apatía de los funcionarios para participar en actividades, el rechazo al cambio y a nuevos esquemas administrativos y la limitación para cumplir sus funciones, entre otros. Las universidades públicas tienen gran potencial para incorporar el aprendizaje organizacional en sus actividades administrativas, lo que les permitiría avanzar estructuralmente a un nuevo pensamiento a través del cambio y el mejoramiento en la prestación del servicio y el apoyo a la misión institucional. Los cambios se darán en forma progresiva, pero necesitan del compromiso de los miembros para generar avances importantes y permanentes antes de iniciar nuevos proyectos. El aprendizaje organizacional tuvo como teoría base la de López, Ahumada, Olivares y Gonzales utilizando su instrumento para medir la variable, los resultados a los que se arribó fue que el nivel de aprendizaje organizacional se encontró en un nivel medio con un 67%, nivel bajo con un 10% y en un nivel alto con 23% siendo significativa y rechazando la hipótesis nula por el p valor menor a 0,05.

### **Nacionales**

Zevallos (2018) la investigación titulada *Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017*. El

objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 144 trabajadores, el muestreo fue probabilístico y la muestra fue de 105 trabajadores de una municipalidad de la provincia de Huancayo. La validez fue de juicio de expertos y la confiabilidad fue de Alpha de Cronbach para ambas variables. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables estilos de gestión en el aprendizaje organizacional. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23). Realizado el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal, se obtuvo en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influyen en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. De los resultados descriptivos se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al aprendizaje organizacional, se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 70.5% en un nivel regular y 19% en un nivel óptimo, en el aprendizaje organizacional.

Luza (2017) en su investigación titulada *Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017*, Lima, Perú, tiene el objetivo general de determinar la incidencia de los diferentes estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de una institución educativa parroquial. El tipo de investigación fue básico y diseño fue correlacional causal. La muestra estuvo compuesta por 83 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria que laboran en la Institución Educativa Nuestra Señora de Copacabana, ubicada en el distrito del Rímac. La técnica que se utilizó fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Para determinar la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de confiabilidad por encima de 0.845. Los resultados muestran que en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $x^2 = 71,903$ ;  $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $x^2 = 76,820$  y  $p > 0,05$ ); y explica el 66% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto,

se concluye que los estilos de gestión inciden en el aprendizaje organizacional de la IEP Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017. En la parte descriptiva se concluye que los niveles percibidos por los docentes de la I.E. Nuestra Señora de Copacabana del Rímac en cuanto al estilo de gestión indiferente. Se tiene que el 86,7% considera que este estilo es utilizado en un nivel “Bajo”, el 10,8% en un nivel “Medio y 2,4% en un nivel “Alto”. Esta teoría reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones relevantes de la actuación del líder. Tuvo como marco teórico a Hersey y Blanchard (1969), citados por Sánchez y Rodríguez (2009) refirieron que el comportamiento de tarea, se entiende como el grado en que el líder precisa los deberes y responsabilidades del sujeto o del grupo. Este comportamiento supone la explicación de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se comprende que es el grado en que el líder ejerce una comunicación bidireccional; ello incluye comportamientos como escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores. La teoría base de la investigación López, Ahumada, Olivares y Gonzales utilizando su instrumento para medir la variable aprendizaje organizacional y la de estilos de estilo de gestión (Sánchez 2009) fue la de para la prueba de hipótesis se realizó la regresión logística ordinal la cual concluyo que existe influencia significativa entre las dos variables estudiadas.

Vera (2017) investigó sobre *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. En la metodología la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La conclusión fue que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

Acosta (2015) en su tesis titulada *La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la UNE, 2014*, tuvo como objetivo probar que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora el clima

organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. La muestra está conformada por un grupo de 13 trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, elegidos censalmente. El estudio se basó en los contenidos de clima organizacional en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; mediante la estrategia de aprendizaje organizacional que los trabajadores deben conocer y aplicar, para mejorar los servicios que deben ofrecer a los clientes internos y externos de la Facultad. Se concluyó que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora significativamente el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. Así mismo, se contrastó que la aplicación de la estrategia aprendizaje organizacional, permitió mejorar los resultados de clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE.

Hidalgo (2015) investigó sobre *Enfoques y herramientas gerenciales para la gestión de programas y proyectos sociales*, cuyo objetivo fue identificar la contribución de las herramientas gerenciales Valor Ganado, Presupuesto por Resultados (PpR) y Balance Scorecard en la gestión de 3 programas sociales adscritos a los ministerios de trabajo, educación y agricultura: Programa de Capacitación Laboral (PROJOVEN), Programa Logros de aprendizaje (PELA) Y Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los mercados rurales (PROSAAMER). Así como presentar una mirada prospectiva en relación al devenir de la articulación administrativa – social en la gestión de políticas sociales. En cuanto a la metodología la investigación realizada es de carácter correlacional – mixta haciendo uso de técnicas como la encuesta, la entrevista, la revisión documental y el método Delphi que permitió cumplir con el objetivo asociado al desarrollo de la prospectiva al 2021. La muestra es de carácter no probabilístico ya que la selección de la misma se da sobre la base de criterios por conveniencia. Concluyó que es posible concluir que las variables herramientas gerenciales y gestión de programas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí. Ello se evidencia en el coeficiente de correlación múltiple de ,971; con una alta intensidad en la relación por su cercanía al valor.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### Bases teóricas de las habilidades gerenciales

##### Definición de habilidades gerenciales

Katz (1974) fue un teórico de quien sus investigaciones son consideradas trascendentales en tema de habilidades, competencias y/o aptitudes gerenciales, hasta la actualidad, definió “todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales”.

Whetten y Cameron (2011) definieron:

Las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre fueron fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo. (p. 7).

Madrigal (2009) citado en Reyes (2016) definió como:

Todo lo que realiza el ser humano debe estar enmarcado en ciertos talentos para realizar acciones; dentro del desarrollo de una organización, los directivos gerenciales deben contar con ciertos atributos para gerenciar la resolución de conflictos que deben adquirirse por conocimientos durante su desarrollo laboral, estos son términos que se utilizan para ser la base de las funciones directivas de las grandes organizaciones gubernamentales o privadas. En las cuales los conocimientos son utilizados con una buena estructuración y realizando estrategias que ayuden al desarrollo organizacional que producen a la larga muchos éxitos. (p. 7).

En este aspecto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirmaron que “durante mucho tiempo el gerente fue catalogado con ciertas características en la administración para el manejo de la organización para el cumplimiento de metas” (p. 20). En resumen, era indicado para la conducción de las acciones de la institución, compartiendo esta responsabilidad con los elementos de la organización con la finalidad del cumplimiento de metas, para cumplir lo programado es decir tratar de cumplir con los objetivos de trabajo en equipo

### **Enfoques de habilidades gerenciales**

En cuanto a la evolución de la teoría administrativa y los énfasis predominantes, es posible identificar cuatro grandes revoluciones a la par con el pensamiento y la teoría estratégica gerencial. Los diferentes aportes sobre la teoría administrativa, a través de la historia de la humanidad, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento y en el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia y planeación. Chavarria (1999).

Chiavenato (2011) acotó que:

Existe un pensamiento acerca de un tipo común de gerente que todos conocen y reconocen. Muchas instituciones gerenciales requieren de administradores de toda índole para todos sus campos de acción. La literatura acerca de brindar diversos conocimientos de ejecutivos ha buscado todo tipo de ensayos para ubicar un perfil necesario del ejecutivo acorde con la modernización. Muchos tenemos conocimientos como un cliché que un administrador de alto rango necesita buen juicio, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de ser el líder propio y muchas características que podríamos nombrar. Sólo hay que observar a los buenos administradores de cualquier compañía para ver qué tanto varían sus cualidades específicas de las de cualquier lista ideal de virtudes ejecutivas. (p. 109).

No obstante, esta búsqueda del estereotipo ejecutivo se ha tornado tan intensa que muchas compañías, al concentrarse en ciertos rasgos específicos o cualidades, corren el peligro de perder de vista su verdadera preocupación: qué puede lograr un individuo. Al respecto existen diferentes opiniones:

El enfoque no se basa en lo que son los buenos ejecutivos (sus rasgos innatos y sus características), sino más bien en lo que hacen (el tipo de aptitudes que muestran cuando desempeñan su trabajo de manera efectiva). Conforme es usada aquí, la habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el potencial. Así que el criterio fundamental de la habilidad debe ser la actividad efectiva bajo diferentes condiciones. (Koontz y Wehrich, 2009, pp. 146-147)

Este enfoque sugiere que una buena administración se basa en tres habilidades que pueden desarrollarse, lo cual evidencian la necesidad de identificar rasgos específicos y que puede proporcionar un modo útil de mirar, y de entender, el proceso administrativo. Este enfoque es el retoño de observaciones de ejecutivos trabajando, cotejada con el estudio de las actuales investigaciones en este ramo de la administración.

### Dimensiones de las habilidades gerenciales

Para los autores Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas esenciales son diez organizadas en tres categorías:

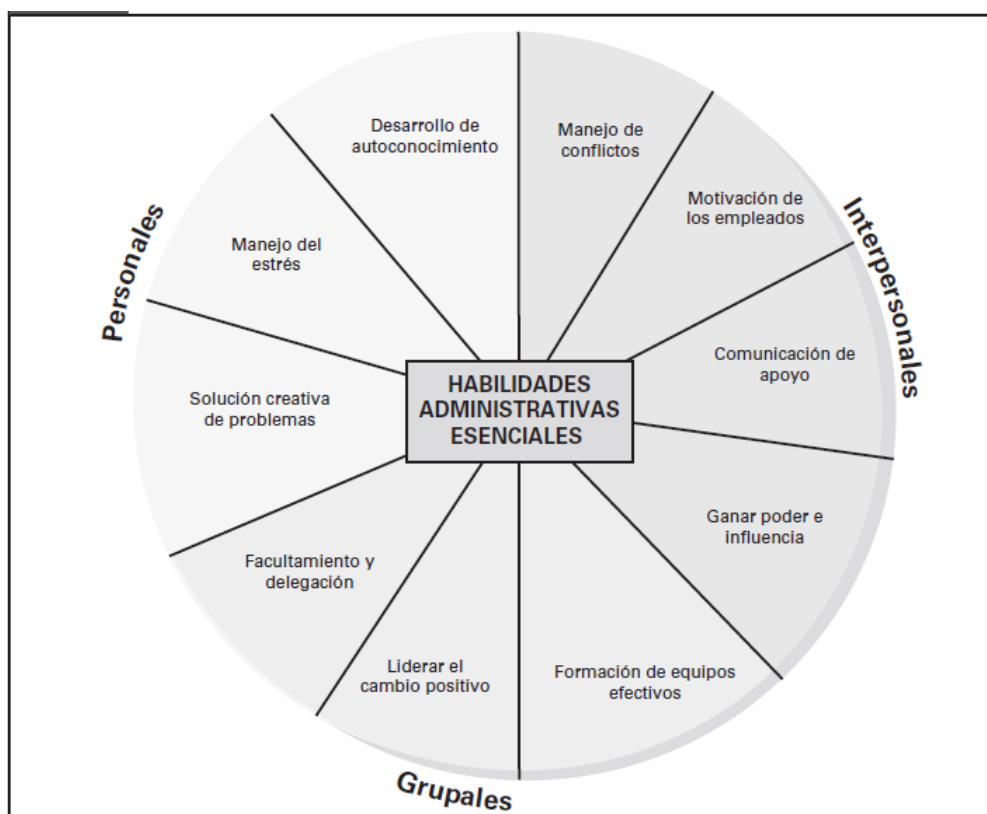


Figura 1. Modelo de habilidades administrativas esenciales según Whetten y Cameron



### **Dimensión 1. Habilidades conceptuales.**

Kotler (2010), expresó con respecto a esta dimensión que:

El ver a una institución como un núcleo desde el cual la empresa se maneja ha sido denominado como habilidad conceptual, en el cual las funciones esenciales se entrelazan como un engranaje. Produciéndose cambios que desequilibran este proceso que puede modificar la interacción entre la institución, la producción y el clima laboral que influye en la economía nacional (p. 158).

La organización debe enmarcarse dentro las competencias gerenciales centralizando en general y no como una sola parte, como se interrelacionan, cuáles son sus amenazas, implicado en el trabajo de la empresa, y con el objetivo de lograr que todo el grupo sea visualizado como un todo. Siendo indispensable que el gerente cuando adquiera mayor responsabilidad, debe ejercer este tipo de habilidades conceptuales continuamente.

Kotler (2010) mencionó que:

Las actitudes de un ejecutivo de grado elevado dan vida a la institución y ayudan al llamado respuesta de la institución, creando la fundamentación de la empresa que distingue la forma de hacer negocios de una empresa de la forma de otra. Estas actitudes son un reflejo de la habilidad conceptual del administrador, llamadas por algunos su “habilidad creativa”: la forma en que percibe y responde al rumbo en que debe crecer el negocio, los de interpersonal, pero muchas veces fracasan por su incapacidad para procesar la información de su entorno (p.162).

La habilidad conceptual, al igual que la humanística, ha sido entendida muy ampliamente. Se han intentado varios métodos para ayudar a desarrollar esta habilidad logrando diferentes grados de éxito. Algunos de los mejores resultados siempre han sido logrados mediante la “dirección” de los subordinados por parte de los superiores.

### **Dimensión 2. Habilidades humanas.**

Kotler (2010) expresó que:

La habilidad humanística, durante mucho tiempo no ha sido entendida dejándola de lado, más bien recientemente han habido logros y progresos en

el desarrollo humano. Muchos de estos enfoques para el desarrollo de esta nueva habilidad están siendo tomadas como base de trabajo en las universidades y dentro del campo profesional es la base de la labores diarias (p. 166).

La sensibilidad es inherente en el ejecutivo para poder actuar efectivamente con cada uno de los miembros del grupo haciendo que ellos cooperen mutuamente dentro y fuera del equipo que dirige. En conclusión habilidad técnica es fundamentalmente con el funcionamiento de las “cosas” (procesos u objetos físicos), así la habilidad humanística es fundamentalmente con el funcionamiento con la gente desde perspectiva de colaboración.

### **Dimensión 3. Habilidades técnicas.**

Kotler (2010) refirió que:

El aprovechamiento cognitivo y el conocimiento por el uso de diferentes procesos y el mecanismo de acción es parte de este tipo de habilidad denominada técnica. Por lo cual el vislumbrar las habilidades técnicas de los diferentes profesionales es muy difícil de evidenciar pues según el tipo de función e instrucción es definido para cada uno. (p. 164).

Según Chiavenato (2011) manifestó que:

La formación y la adquisición de amplios conocimientos en diferentes áreas que muchos llaman como algún tipo de experiencia como se observa en los muchos grupos de individuos y que es lo más notable, evidente conforma las habilidades técnicas que son difundidas en diferentes campos. No podemos hablar que los seres humanos acaparan las habilidades técnicas por medio de la adquisición de conocimientos por medio de programas de aprendizaje sino que se complementan con lo básico que es la experiencia que se adquiere con los años de labores (p. 149).

El desarrollo de la habilidad técnica ha recibido gran atención durante muchos años por parte de la industria y las instituciones educativas y se han logrado grandes adelantos. La fundamentación sólida de los principios, estructuras y procesos de la especialidad individual, junto con la práctica y experiencia real durante las cuales el individuo es observado y ayudado por un supervisor parecen ser sumamente efectivas.

### **Utilidad y ámbitos de aplicación de las técnicas gerenciales**

Las técnicas de gestión empresarial tienen su origen en las demandas del mercado (dinámico y cambiante), donde son cada vez mayores las exigencias de eficiencia y eficacia. Es frente a estas exigencias que las técnicas de gestión empresarial van ganando presencia, identificándose los requerimientos bajo los cuales es posible su uso en el ámbito público. Las premisas subyacentes en las técnicas de gestión empresarial que pueden resumirse en los siguientes puntos, presentados por Echevarría y Mendoza (1990).

Primacía de la lógica de adaptación al entorno. Las técnicas empresariales se encuentran orientadas a favorecer la adaptación de las organizaciones a las condiciones ambientales actuales y futuras. Presente especialmente en las técnicas de gestión estratégica y en las de gestión operativa por centrarse en las condiciones internas y externas presentes.

Un modelo de decisión racional. El ciclo de planificación – ejecución – control es el proceso integrado de gestión que permite la alineación de objetivos, alternativas y procesos en general que depende de un decisor (individual o grupal).

Marcado sesgo hacia la cuantificación. Primacía al cálculo y la cuantificación, dejando de considerar las llamadas externalidades (efectos ocasionados por la actuación de la empresa que escapan al mercado).

Marcado carácter interorganizativo. Resultados obtenidos por capacidades y esfuerzo realizado por la empresa a partir de la movilización de sus propios recursos.

A nivel de la dirección general de la organización es posible identificar técnicas caracterizadas por considerar a la organización en su conjunto, centrándose en favorecer la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios del entorno (perspectiva estratégica) de manera que se garanticen las operaciones y la consecución de los objetivos (Perspectiva operativa).

Es importante señalar también que las técnicas de desarrollo de habilidades directivas juegan un rol central en el ejercicio de la función directiva orientada para el liderazgo del cambio organizativo. Dichas técnicas se centran en desarrollar, entre otras,

las habilidades de: toma de decisiones (análisis y resolución de problemas); negociación y gestión del conflicto; liderazgo (dirección de equipos, técnicas de comunicación, dirección de reuniones); trabajo en equipo; creatividad e innovación; asumir la complejidad, la ambigüedad e incertidumbre.

### **Innovación y desarrollo de capacidades**

Para Hidalgo (2015) la evolución de la administración, así como el nuevo rol de la gerencia pública y con ello las premisas que sobre el uso de las técnicas de gestión generaron nuevas aproximaciones a la noción de nueva gestión pública o New Public Management, siendo de carácter abarcativo a todas las instancias del sector estatal y en ellas de los ministerios y programas de carácter social.

Como es sabido la Nueva Gestión pública o gerencia pública se desarrolla sobre la base de identificar deficiencias o imitaciones en el logro de eficiencia y eficacia en las acciones del estado y por tanto la necesidad de incorporar herramientas de la administración privada en dicha intervención.

Los cambios de carácter gerencial involucraron modificaciones en las organizaciones mismas, en las denominaciones de áreas por gerencias, en la denominación de los profesionales que tenían la dirección de las mismas de directores a gerentes y de los ciudadanos mismos de ciudadanos a clientes. Los cambios debían suponer el manejo de las relaciones interorganizacionales, el manejo del entorno político interno y externo como un conjunto de nuevas competencias que los gerentes debieran lograr.

Se concluye que la investigación se basa en la teoría de sistemas y las organizaciones, Katz (1974) desarrolló un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de sistemas abierto y la teoría de las organizaciones. La organización como “un sistema energético insumo-resultado, en el que la energía proveniente del resultado reactiva al sistema y sus colaboradores.

## **Bases teóricas del aprendizaje organizacional**

### **Definición del aprendizaje organizacional**

Para Hidalgo (2015) el aprendizaje está definido como:

Referido a la asimilación de las lecciones que surgen del análisis de la gestión de las intervenciones. Dicho análisis debe alimentarse del monitoreo y de la evaluación de las causas de los problemas detectados. Se debe hacer posible mejorar las habilidades para el desempeño de las funciones de los profesionales, grupos y de las organizaciones. (p. 23).

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

### **Modelos de aprendizaje organizacional**

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

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

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

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

que no tienen implicaciones en las acciones individuales y, por consiguiente, comportamientos de los miembros de la organización que no están basados en sus creencias.

### **Modelo de organización de Argyris y Schon (1978).**

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

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

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

El ciclo de aprendizaje de David Kolb (1984), se basó en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación.

David Kolb era un experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para Kolb (1984), la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Dimensiones de aprendizaje organizacional**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### **Importancia del aprendizaje organizativo**

Kwan y Balasubramanian (2003) citados en Fernández (2014), manifestaron que el aprendizaje a nivel organizativo permite que conocimientos que fueron adquiridos por otros empleados y que posteriormente fueron difundidos y asimilados por la organización puedan ser utilizados en la actualidad o en el futuro, al estar guardados en la memoria organizativa e incluso cuando los individuos que lo han creado ya no estén. Brown y Rusnak (2010) sostuvieron que para desarrollar las actividades, resolver problemas o mejorar las actividades actuales tanto sobre lo documentado (información general de la empresa, inventarios, políticas de contratación de la empresa, manuales de procedimientos, archivos digitales o electrónicos) como de lo no documentado (experiencias, formas de pensar, actitudes sobre la toma de alguna decisión, opiniones, anécdotas), que forman el acervo cultural, conocimientos y experiencias de los miembros de la organización, así como compartir experiencias y conocimientos entre compañeros de la empresa afectan al aprendizaje y mejoran el rendimiento y productividad del empleado. Estos aspectos son claves para la obtención de resultados institucionales. Por tanto, Fernández, Pombo y Rodríguez (2012), afirmaron que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo de las organizaciones a partir del aprendizaje permanente de los empleados.

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

Para el aprendizaje organizacional Simons (2011) indicó que es la capacidad de maravillarse que todo ser humano tiene en sí mismo es el germen del conocimiento, es decir solo en la medida que el hombre se asombra frente a aquello que descubre en su vida misma y en la interrelación con los demás, con la naturaleza y con el universo, dará inicio a un proceso de construcción de la vida y del mundo. Mientras se es capaz de asombrarse, de sorprenderse es posible abrir camino en la búsqueda de la satisfacción y respuesta a las principales interrogantes que hacen posible un ser humano pleno. Frente a la insatisfacción siempre hay dos caminos a pagar el deseo profundo contentándose con lo que se tiene o buscar la verdadera realización de su ser profundo.

Se concluye que la investigación se sustenta en la teoría organizacional del siglo XXI donde Senge (1992) indicó que dentro de la teoría organizacional del siglo XXI se encuentra el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, Senge (1992) afirmó que:

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. (p. 2).

#### **1.4. Formulación al problema**

##### **Problema general**

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?

##### **Problemas específicos**

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

El presente estudio se desarrolla tomando en cuenta la base teórica de las habilidades gerenciales en Katz (1974) implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad. Por otro lado la variable aprendizaje organizacional, sienta sus bases teóricas en Senge (1992) manifestó que el inicio del desarrollo organizacional parte con una prueba ética de honesta y franca humildad, esto es, reconocer las barreras que se presentan para intentar el aprendizaje organizacional, donde se aprende siendo parte de una organización creando conocimiento con el objetivo de convertir institucional.

### **Justificación práctica**

En el presente estudio se amplía el conocimiento teórico de las variables sirviendo como fuente de información para la toma de decisiones. Las conclusiones que genere esta investigación podrán beneficiar como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados, beneficiando a la institución

porque a través de los resultados recomendar sobre la importancia de un aprendizaje organizacional , respetando las ideas de cada uno de los colaboradores como aporte valiosos a la institución.

### **Justificación metodológica**

El presente estudio se justifica metodológicamente porque los instrumentos de medición de las variables pasaron por los dos procesos necesarios la validez de contenido donde el instrumento mide lo que debe medir y la confiabilidad para la consistencia interna del instrumento utilizando el alfa de Cronbach.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

### **Hipótesis específicas**

Las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

**Objetivos específicos**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

## **II. MÉTODO**

## 2.1. Diseño de investigación

### Método de la investigación

La presente investigación corresponde al método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo. “El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” Bernal (2010, p. 56).

### Tipo de estudio

El tipo de investigación es básico con la finalidad de responder él porque del objeto que se investiga. Además, la investigación permitirá aumentar los conocimientos teóricos relacionados a las variables estudiadas.

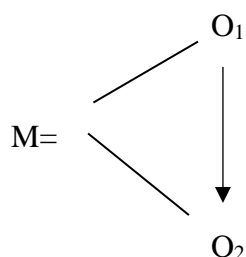
Según Valderrama (2015), la investigación básica ya que “está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (p. 164).

Asimismo, la investigación tiene un nivel correlacional causal dado que “está dirigido a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos sociales” Valderrama (2013, p. 174).

### Diseño de investigación

El diseño no experimental correlacional causal porque busca conocer la causa que genera la variable independiente en la variable dependiente. En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño correlacional causal “describe relaciones entre dos o más variables con el fin de determinar sentido de causalidad entre ellas” (p. 155).

El esquema que describe este tipo de diseño es:



Donde:

M = 70 colaboradores

O1= Observación de habilidades gerenciales

O2= Observación de aprendizaje organizacional

r = Relación causal entre variables.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Definición conceptual**

#### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

Kotler (2010) definió las habilidades gerenciales o directivas como un grupo de conocimientos y capacidades que posee un individuo que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión de una empresa o una unidad empresarial.

#### **Variable 2: Aprendizaje organizacional**

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

### **Definición operacional**

#### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

Conjunto de técnicas para medir la variable habilidades gerenciales, medido con un instrumento de escala de Likert.

#### **Variable 2: Aprendizaje organizacional**

Conjunto de técnicas para medir la variable aprendizaje organizacional, medido con un instrumento de escala de Likert.



Tabla 1.

*Operacionalización de variable habilidades gerenciales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidad Conceptual	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al Personal Planificación	1 – 7	ordinal Nunca (1)	Adecuado [74-100]
Habilidad humana	Iniciativa al personal Fomenta buena relación Coopera con el personal Facilita información Conduce a su grupo	8-14	Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4)	Regular [47 - 73]
Habilidad Técnica	Desarrolla las actividades administrativas Demuestra interés Orientada a las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple metas	15-20	Siempre (5)	Inadecuado [20-46]

*Nota:* Tomado de Kotler (2010)

Tabla 2.

*Operacionalización de variable aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Cultura aprendizaje	Cultura favorable al proceso de cambio Uso de anteriores aprendizaje para aprender otros nuevos	1 – 7	Ordinal	Pésimo: 7 – 15 Regular: 16 – 26 Óptimo: 27 – 35
Claridad estratégica	Claridad de la organización sobre misión y visión Involucramiento estratégico	8 – 12	1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	Pésimo: 5 – 11 Regular: 12 – 18 Óptimo: 19 – 25
Aprendizaje grupal	Aprendizaje colectivo Trabajo en equipo	13 – 18		Pésimo: 6 – 13 Regular: 14 – 22 Óptimo: 23 – 30

*Nota:* Tomado de López, Ahumada, Olivares y González (2012).

### 2.3. Población, muestra

#### Población

La población según Hernández, et al. (2010) la población se define “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 36). La población estuvo constituida por 85.

Tabla 3.

*Población de estudio*

Sujetos	Población
Tramite Documentario	34
Archivos	26
Otros	25
Total	85

#### Muestra

Para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

Calcular el tamaño de muestra con la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Z= Nivel de confianza, usualmente se utilizó al 95% y tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi Grace 5 % de error es igual 0.05.

n= Tamaño de muestra

p= Proporción de la variable de estudio.

q= Variabilidad de la variable

Como se puede apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera al total de la población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n = \frac{(1.96)^2 (85) * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (85 - 1) + (1.96)(1.96)(0.5)(0.5)} = \frac{3.8416 \times 85 \times 0.25}{0.21 + 0.96} = \frac{81.63}{1.17}$$

Total de muestra 70

Tabla 4.

*Muestra de estudio*

Sujetos	Población	Muestra
Tramite Documentario	34 x 0.82	28
Archivos	26 x 0.82	21
Otros	25 x 0.82	21
Total	85	70

### **Muestreo**

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

Según Kish (1995), Kalton y Heeringa (2003) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error de nuestras predicciones. Se dice incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al máximo este error, al que se le llama error estándar. (p. 177).

El muestreo fue probabilístico.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas**

Sánchez y Reyes (2015) afirmaron que “las técnicas son los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de la investigación” (p. 163). La técnica que se utilizó fue la encuesta que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio.

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

La técnica que se utilizó fue la encuesta que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio.

### **Ficha técnica del instrumento de desarrollo de habilidades gerenciales**

Autor:	Kotler
Año:	2010
Adaptación:	Lidia Coaricona Mendoza
Administración:	Colectiva e individual
Duración:	20 min (aproximadamente)
Objetivos:	Medir el desarrollo de habilidades
Dimensiones:	Habilidades conceptuales Habilidad humanas Habilidades técnicas

Consiste en un instrumento constituido específicamente para dar una valoración de las habilidades gerenciales. El instrumento consta de 20 enunciados, valuados en la escala Likert:

- Nunca, con puntaje (1)
- Casi nunca, con puntaje (2)
- A veces, con puntaje (3)
- Casi siempre, con puntaje (4)
- Siempre, con puntaje (5)

Los resultados que se obtienen del cuestionario, son categorizados de la siguiente manera:

- Nivel Inadecuado.
- Nivel regular.
- Nivel adecuado.

Tabla 5.

*Escalas y baremos de la variable habilidades gerenciales*

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
74-100	27-35	27-35	23-30	Adecuado
47-73	17-26	17-26	14-22	Regular
20-46	7-16	7-16	6-13	Inadecuado

**Ficha técnica del cuestionario de aprendizaje organizacional**

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

Tabla 6.

*Escalas y baremos de la variable aprendizaje organizacional*

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
66-90	27-35	19-25	23-30	Alto
42-65	17-26	12-18	14-22	Medio
18-41	7-16	5-11	6-13	Bajo

### Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Anexo 3).

Tabla 7.

*Validación de la variable 1: habilidades gerenciales*

Nombres y Apellidos	Aplicable
Mgtr. Fredy Belito Hilario	Aplicable
Dra. Jessica Palacios Garay	Aplicable

Tabla 8.

*Validación de la variable 2: aprendizaje organizacional*

Nombres y Apellidos	Aplicable
Mgtr. Fredy Belito Hilario	Aplicable
Dra. Jessica Palacios Garay	Aplicable

### Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del presente trabajo de investigación se realizó mediante prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Para establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a una muestra de 30 trabajadores, cuyas características similares a la población examinada. Obtenido los puntajes totales se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad Inter-Elementos del respectivo cuestionario.

Tabla 9.

*Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	20

El resultado nos indica que el instrumento de habilidades gerenciales es altamente confiable con una puntuación de 0,938 puntos.

Tabla 10.

*Confiabilidad de la variable aprendizaje organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	18

El resultado nos indica que el aprendizaje organizacional es altamente confiable con una puntuación de 0,890 puntos.

## 2.5. Método de análisis de datos

Los análisis realizados son los siguientes:

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

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

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

## 2.6. Aspectos éticos

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

### **III. RESULTADOS**



### 3.1 Resultados descriptivos

Tabla 11.

*Niveles de la variable habilidades gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	21	30,0	30,0	30,0
	Regular	41	58,6	58,6	88,6
	Adecuado	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

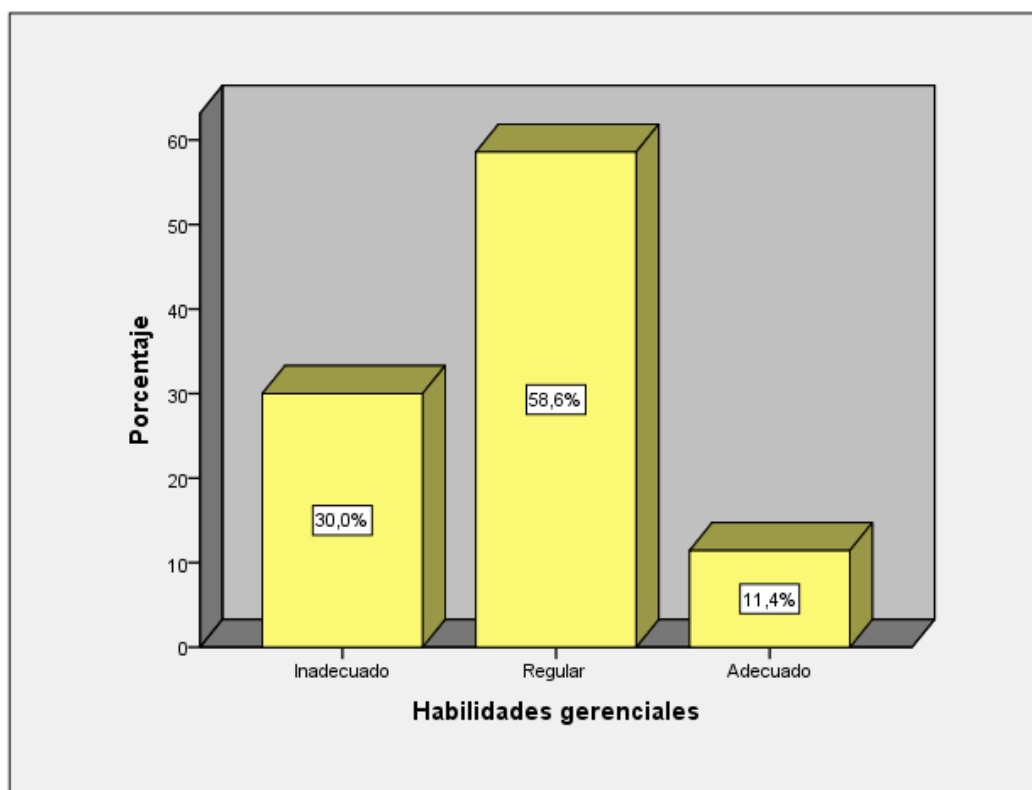


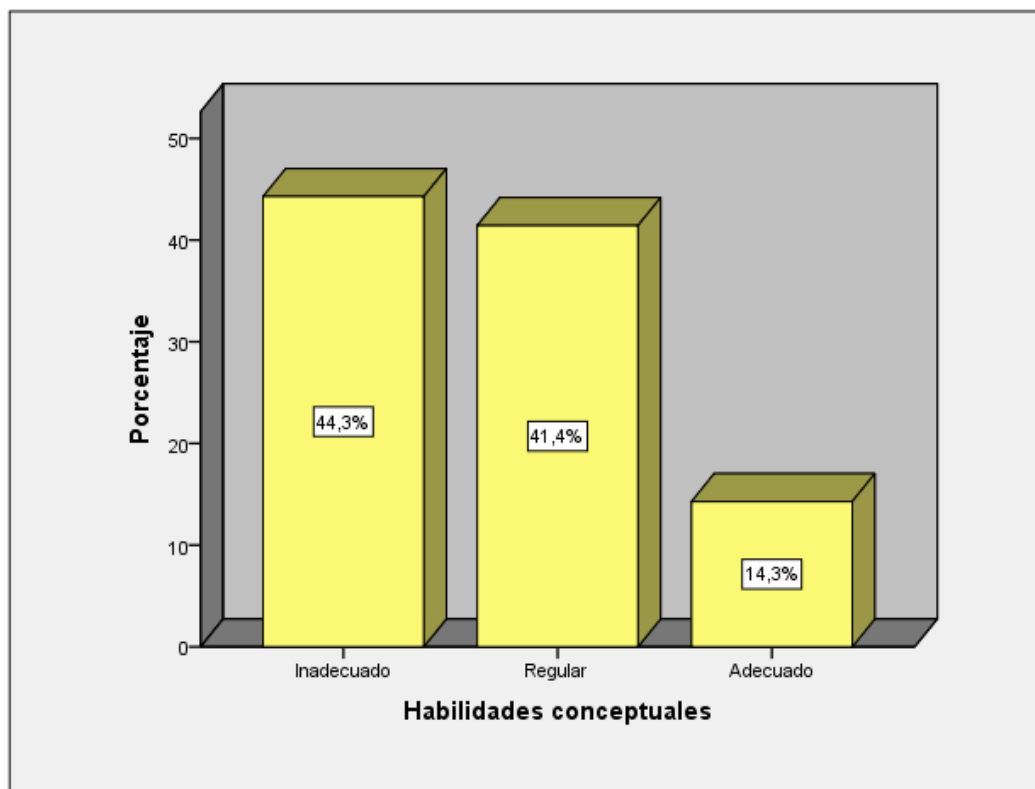
Figura 2. Distribución en niveles de la habilidades gerenciales

De los resultados en la tabla 11 y figura 2, el 30% presenta un nivel inadecuado, el 58.6% presenta nivel regular y 11.4% presenta un nivel adecuado de habilidades gerenciales.

Tabla 12.

*Niveles de la dimensión habilidades conceptuales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	31	44,3	44,3	44,3
	Regular	29	41,4	41,4	85,7
	Adecuado	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

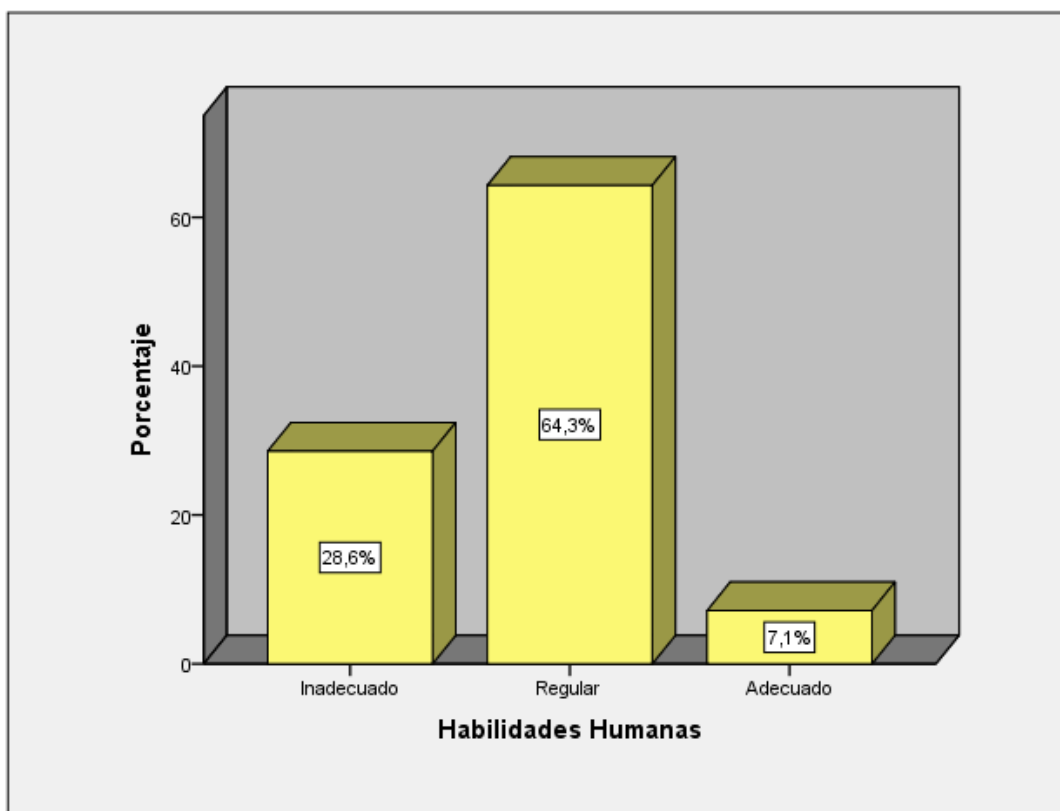
*Figura 3. Distribución en niveles de la dimensión habilidades conceptuales*

De los resultados en la tabla 12 y figura 3, el 44.3% presenta un nivel inadecuado, el 41.4% presenta nivel regular y 14.3% presenta un nivel adecuado de habilidades conceptuales.

Tabla 13.

*Distribución de niveles de habilidades humanas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	20	28,6	28,6	28,6
	Regular	45	64,3	64,3	92,9
	Adecuado	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

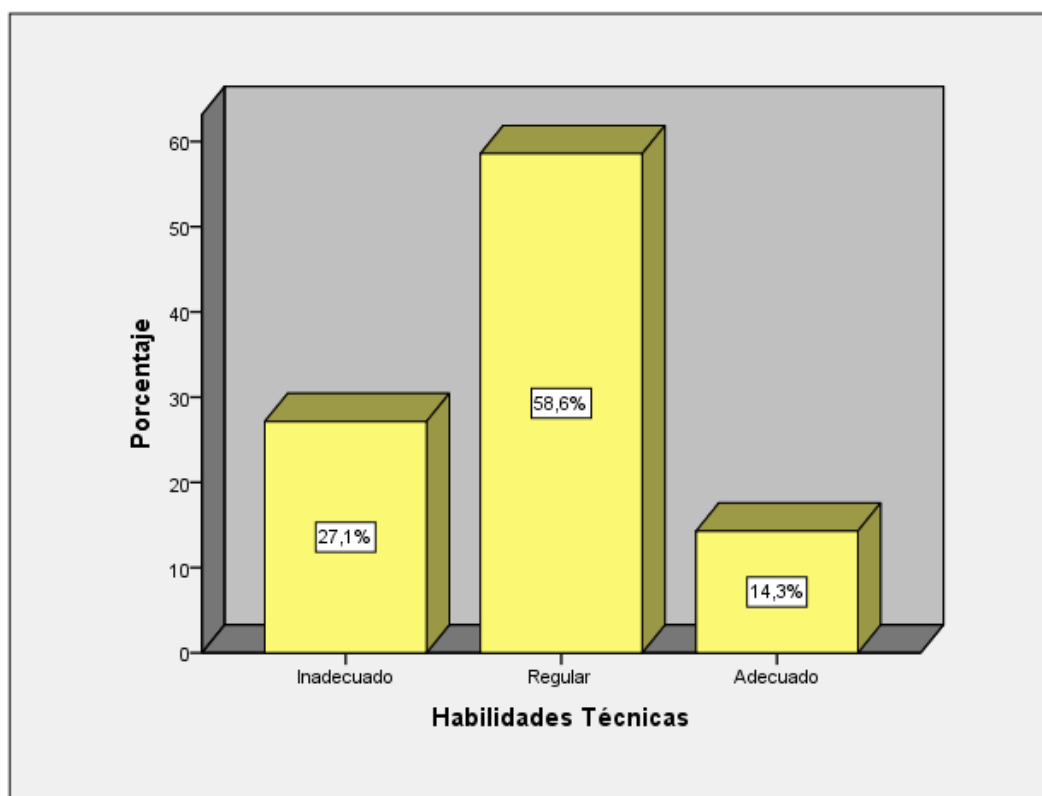
*Figura 4.* Distribución en niveles habilidades humanas

En la tabla 13 y figura 4, el 28.6% presenta un nivel inadecuado, el 64.3% presenta nivel regular y 7.1% presenta un nivel adecuado de habilidades humanas.

Tabla 14.

*Distribución de niveles de habilidades técnicas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	19	27,1	27,1	27,1
	Regular	41	58,6	58,6	85,7
	Adecuado	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

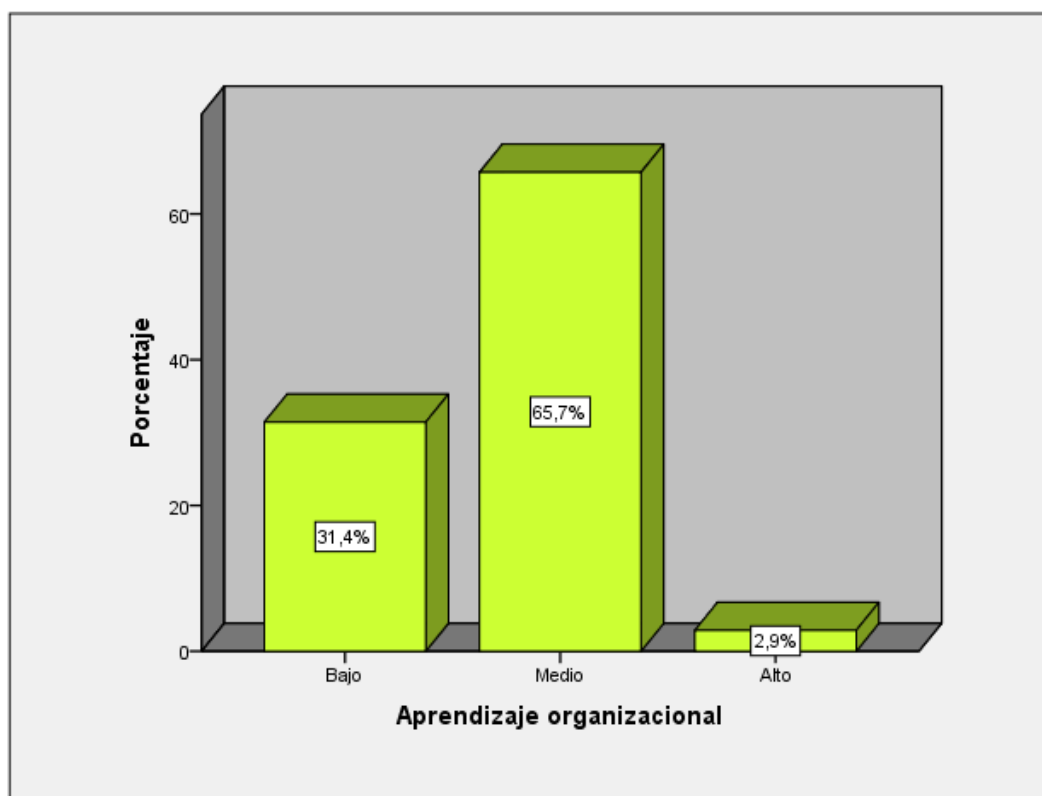
*Figura 5. Distribución en niveles habilidades técnicas*

En la tabla 14 y figura 5, el 27.1% presenta un nivel inadecuado, el 58.6% presenta nivel medio y 14.3% presenta un nivel adecuado de habilidades técnicas.

Tabla 15.

*Distribución de niveles de aprendizaje organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	31,4	31,4	31,4
	Medio	46	65,7	65,7	97,1
	Alto	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

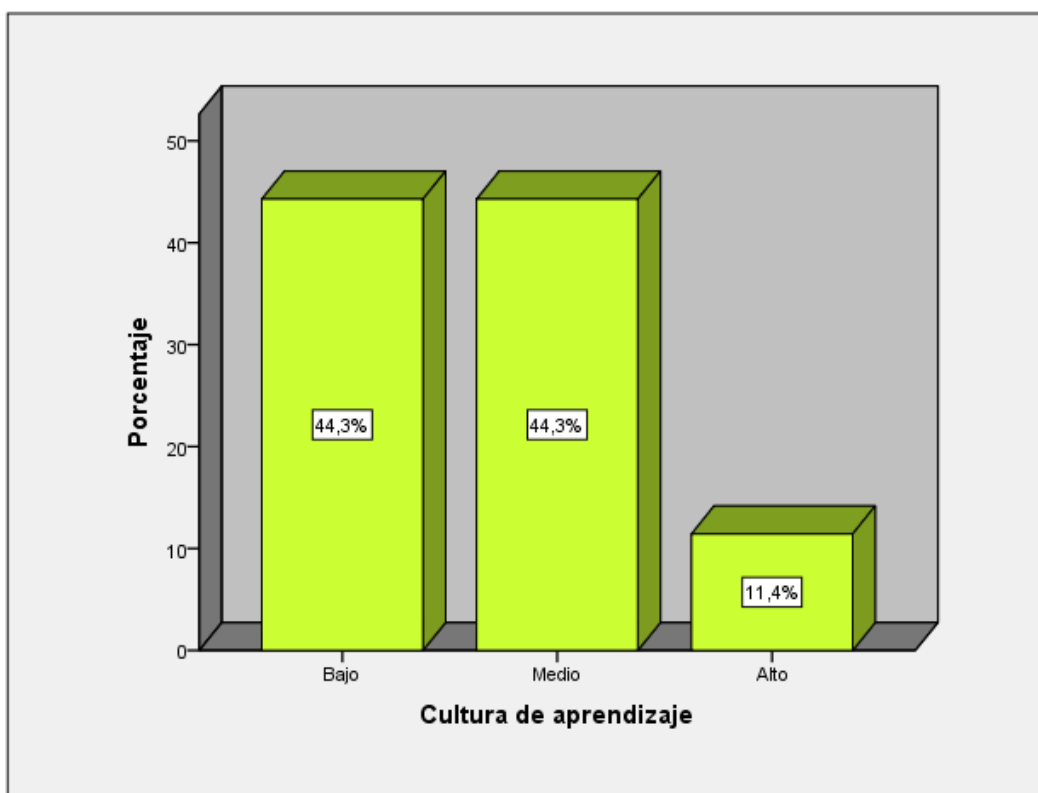
*Figura 6.* Distribución en niveles de aprendizaje organizacional

De los resultados de la tabla 15 y figura 6, el 31.4% presenta un nivel bajo, el 65.7% presenta nivel medio y 2.9% presenta un nivel alto de aprendizaje organizacional.

Tabla 16.

*Niveles de la dimensión cultura de aprendizaje*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	31	44,3	44,3	44,3
	Medio	31	44,3	44,3	88,6
	Alto	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

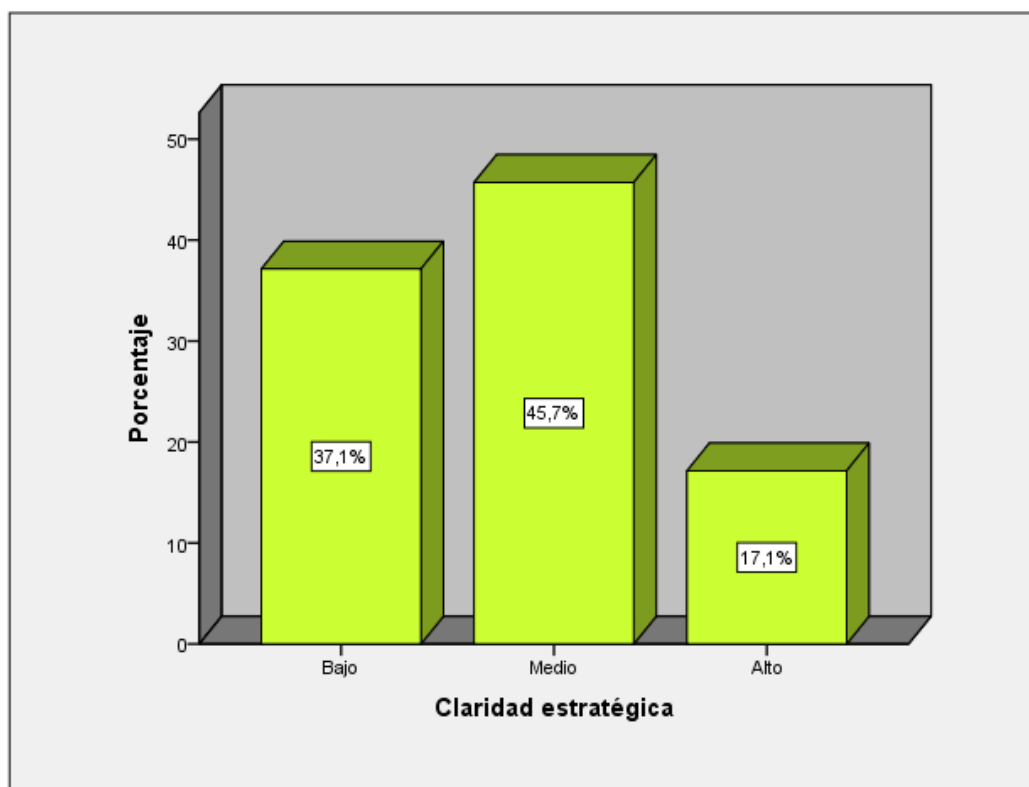
*Figura 7. Distribución en niveles de dimensión cultura de aprendizaje*

De los resultados la tabla 16 y figura 7, el 44.3% presenta un nivel bajo, el 44.3% presenta nivel medio y 11.4% presenta un nivel alto de cultura del aprendizaje.

Tabla 17.

*Niveles de la dimensión claridad estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	37,1	37,1	37,1
	Medio	32	45,7	45,7	82,9
	Alto	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

*Figura 8. Distribución en niveles de la dimensión claridad estratégica*

De los resultados que se muestran en la tabla 17 y figura 8, el 37.1% presenta un nivel bajo, el 45.7% presenta nivel medio y 17.1% presenta un nivel alto de claridad estratégica.

Tabla 18.

*Niveles de dimensión aprendizaje grupal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	31	44,3	44,3	44,3
	Medio	33	47,1	47,1	91,4
	Alto	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

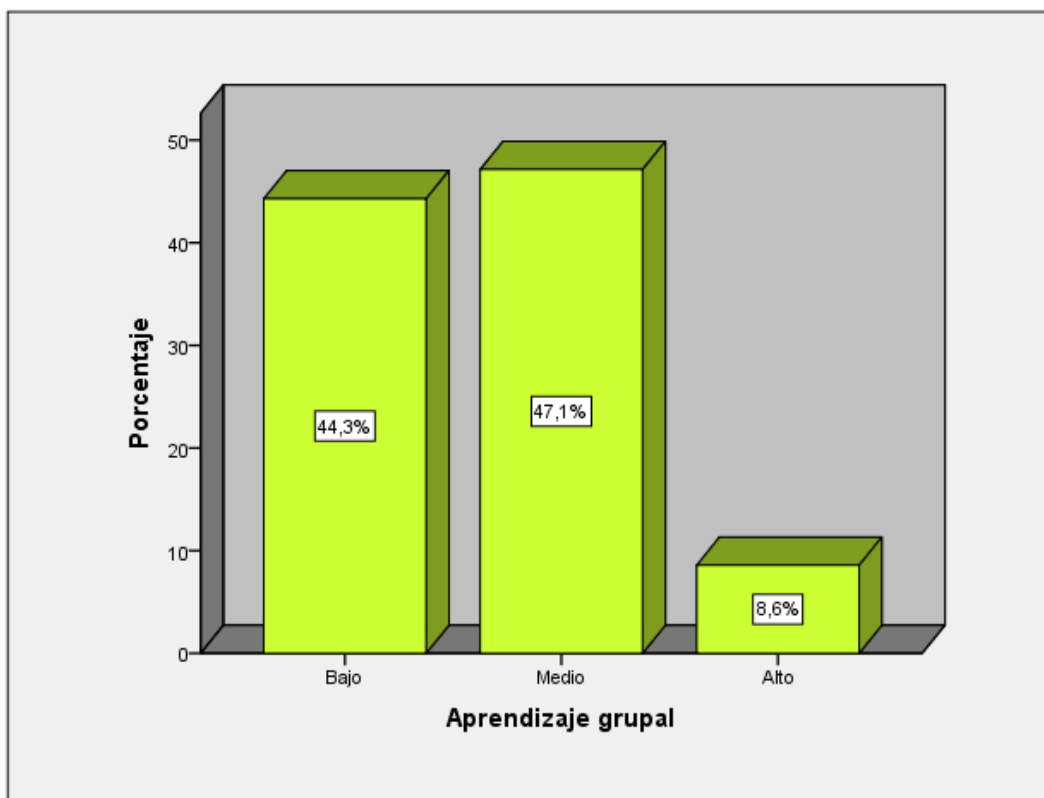


Figura 9. Distribución en niveles de dimensión aprendizaje grupal

De los resultados en la tabla 18 y figura 9, el 44.3% presenta un nivel bajo, el 47.1% presenta nivel medio y 8.6% presenta un nivel alto de aprendizaje grupal.

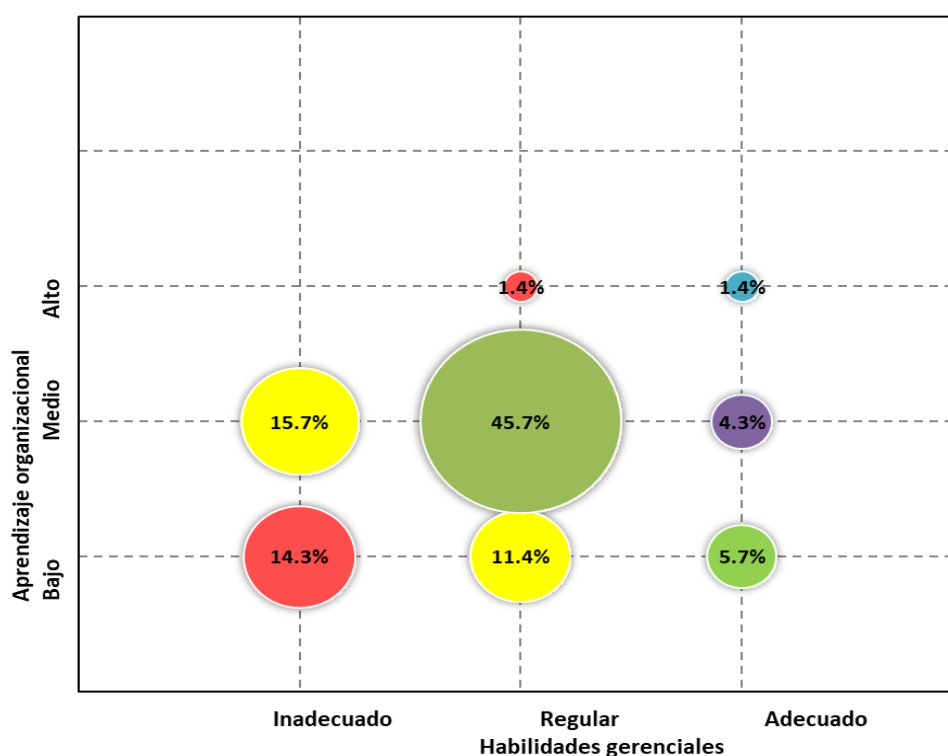


### 3.2. Descripción de las variables

Tabla 19.

*Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional*

		Aprendizaje organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades gerenciales	Inadecuado	Recuento	10	11	0	21
		% del total	14,3%	15,7%	0,0%	30,0%
	Regular	Recuento	8	32	1	41
		% del total	11,4%	45,7%	1,4%	58,6%
	Adecuado	Recuento	4	3	1	8
		% del total	5,7%	4,3%	1,4%	11,4%
Total		Recuento	22	46	2	70
		% del total	31,4%	65,7%	2,9%	100,0%



*Figura 10.* Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje organizacional. En la tabla 19, se observa que si el nivel de habilidades gerenciales es regular el 1.4% presenta un nivel alto de aprendizaje organizacional, el 45.7% presenta un nivel regular y el 11.4% presenta un nivel bajo; mientras tanto, si las habilidades sociales es de nivel inadecuado, el 15.7% presenta un nivel medio de aprendizaje organizacional, y el 14.3% presenta nivel bajo y si el nivel de habilidades gerenciales es de nivel adecuado, el 1.4% presenta un nivel alto, el 4,3% presenta nivel medio y el 5.7% presenta el nivel bajo de aprendizaje organizacional.

Tabla 20.

*Distribución de niveles de habilidades gerenciales y cultura de aprendizaje*

			Cultura de aprendizaje			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades gerenciales	Inadecuado	Recuento	6	12	3	21
		% del total	8,6%	17,1%	4,3%	30,0%
	Regular	Recuento	18	18	5	41
		% del total	25,7%	25,7%	7,1%	58,6%
	Adecuado	Recuento	7	1	0	8
		% del total	10,0%	1,4%	0,0%	11,4%
Total		Recuento	31	31	8	70
		% del total	44,3%	44,3%	11,4%	100,0%

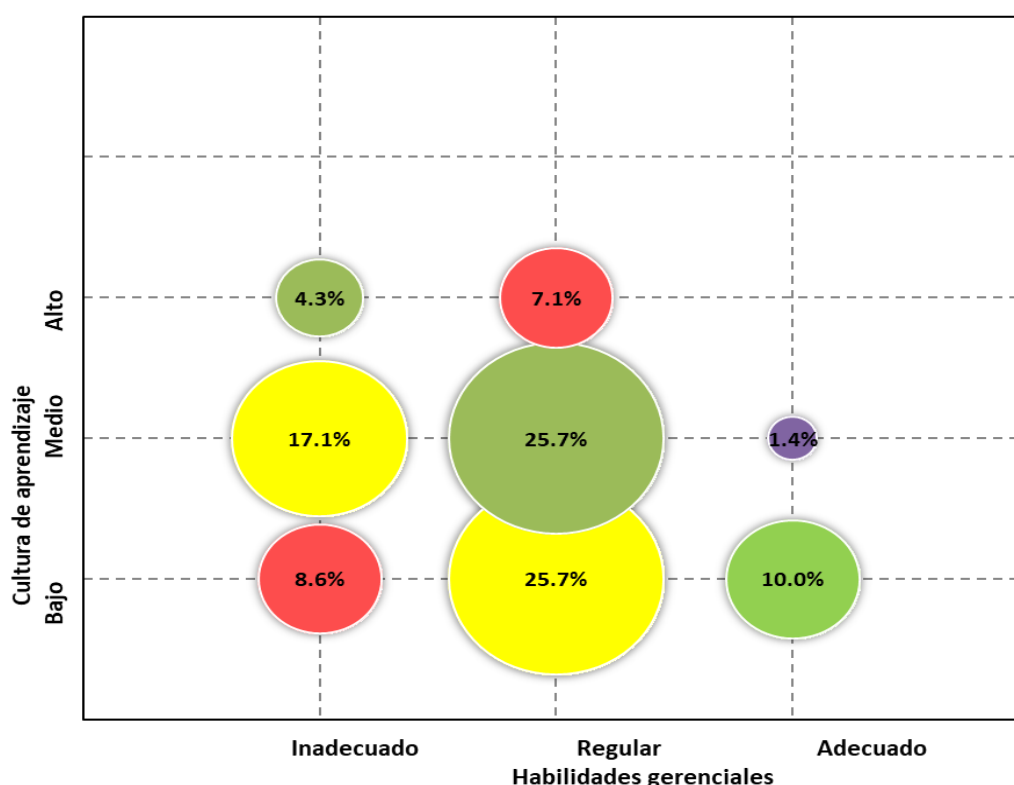


Figura 11. Distribución de niveles de habilidades gerenciales y cultura de aprendizaje

En la tabla 20, se observa que si el nivel de habilidades gerenciales es regular el 7.1% presenta un nivel alto de cultura del aprendizaje organizacional, el 25.7% presenta un nivel regular y el 25.7% presenta un nivel bajo; mientras tanto, si las habilidades sociales es de nivel inadecuado, el 4.3% presenta un nivel alto, el 25.7% presenta un nivel medio de cultura del aprendizaje organizacional, y el 25.7% presenta nivel bajo y si el nivel de habilidades gerenciales es de nivel adecuado, el 1.4% presenta un nivel medio, el 4.3% presenta nivel medio y el 10% presenta el nivel bajo de cultura del aprendizaje organizacional.

Tabla 21.

*Distribución de niveles de habilidades gerenciales y claridad estratégica*

			Claridad estratégica			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades gerenciales	Inadecuado	Recuento	8	10	3	21
		% del total	11,4%	14,3%	4,3%	30,0%
	Regular	Recuento	17	20	4	41
		% del total	24,3%	28,6%	5,7%	58,6%
	Adecuado	Recuento	1	2	5	8
		% del total	1,4%	2,9%	7,1%	11,4%
Total		Recuento	26	32	12	70
		% del total	37,1%	45,7%	17,1%	100,0%

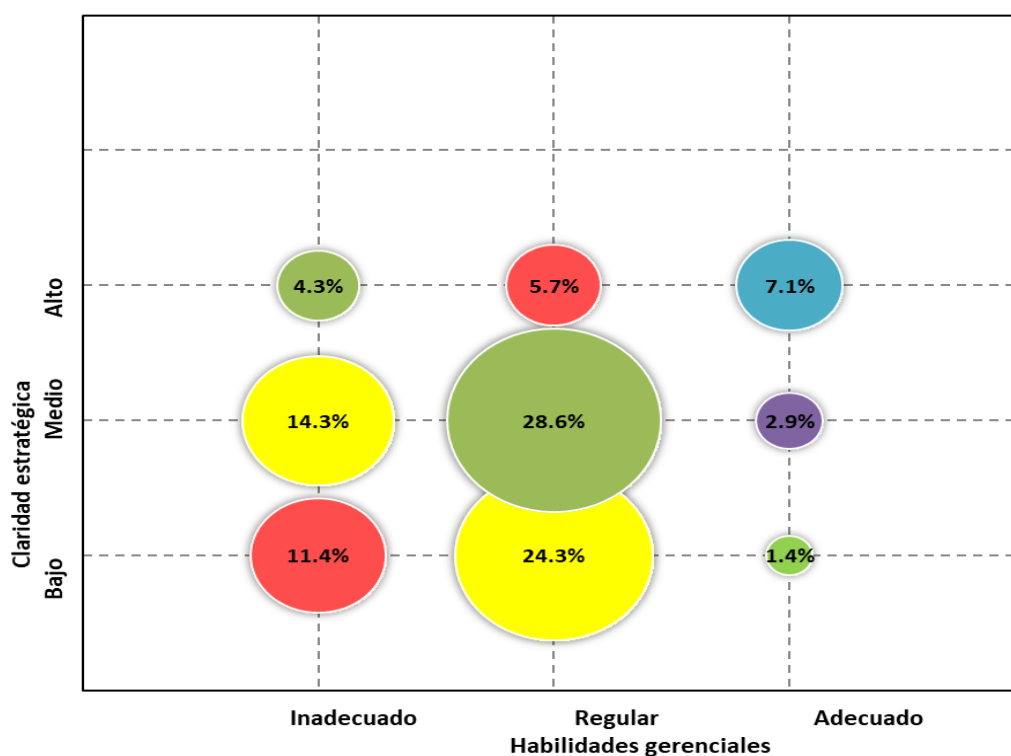


Figura 12. Distribución de niveles de habilidades gerenciales y claridad estratégica

En la tabla 21, se observa que si el nivel de habilidades gerenciales es regular el 5.7% presenta un nivel alto de claridad estratégica del aprendizaje organizacional, el 28.6% presenta un nivel regular y el 24.3% presenta un nivel bajo; mientras tanto, si las habilidades sociales es de nivel inadecuado, el 4.3% presenta un nivel alto, el 14.3% presenta un nivel medio y el 11.4% presenta un nivel bajo de claridad estratégica del aprendizaje organizacional, y si el nivel de habilidades gerenciales es de nivel adecuado, el 7.1% presenta un nivel alto, el 2.9% presenta un nivel medio, el 1.4% presenta nivel bajo de claridad estratégica del aprendizaje organizacional.

Tabla 22.

*Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje grupal*

			Aprendizaje grupal			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades gerenciales	Inadecuado	Recuento	18	3	0	21
		% del total	25,7%	4,3%	0,0%	30,0%
	Regular	Recuento	8	29	4	41
		% del total	11,4%	41,4%	5,7%	58,6%
	Adecuado	Recuento	5	1	2	8
		% del total	7,1%	1,4%	2,9%	11,4%
Total		Recuento	31	33	6	70
		% del total	44,3%	47,1%	8,6%	100,0%

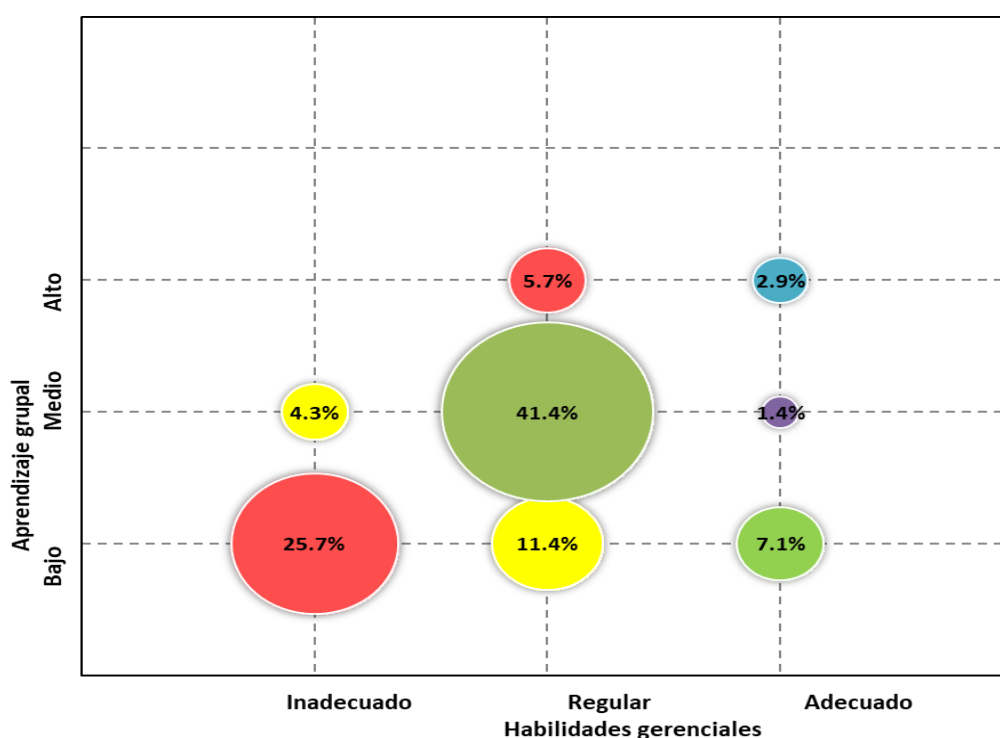


Figura 13. Distribución de niveles de habilidades gerenciales y aprendizaje grupal

En la tabla 22, se observa que si el nivel de habilidades gerenciales es regular el 5.7% presenta un nivel alto de aprendizaje grupal organizacional, el 41.4% presenta un nivel regular y el 11.4% presenta un nivel bajo; mientras tanto, si las habilidades sociales es de nivel inadecuado, el 4.3% presenta un nivel medio y el 25.7% presenta un nivel bajo de aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional, y si el nivel de habilidades gerenciales es de nivel adecuado, el 2.9% presenta un nivel alto, el 1.4% presenta un nivel medio, el 7.1% presenta nivel bajo de aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

#### Comprobación de hipótesis general

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

H<sub>a</sub>: Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

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

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

Tabla 23.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	53,301			
Final	38,339	14,961	6	,021

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $x^2=14961$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional.

Tabla 24.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	33,503	14	,002
Desviación	24,719	14	,037

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ( $x^2 = 24,719$ ) muestran un  $p<0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión

donde se considera que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018, es válido y aceptable.

Tabla 25.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,192
Nagelkerke	,249
McFadden	,144

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,249), indica que el modelo propuesto explica el 24.9% de la variable dependiente el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Tabla 26.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ap_Org = 1]	-1,530	1,158	1,745	1	,187	-3,800	,740
	[Ap_Org = 2]	3,583	1,323	7,334	1	,007	,990	6,176
Ubicación	[Hab_concep=1]	-3,548	1,327	7,156	1	,007	-6,148	-,949
	[Hab_concep=2]	-1,523	1,093	1,941	1	,164	-3,665	,619
	[Hab_concep=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_hum=1]	1,395	1,831	,581	1	,446	-2,193	4,984
	[Hab_hum=2]	,667	1,294	,266	1	,606	-1,869	3,202
	[Hab_hum=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_Téc=1]	,544	1,658	,108	1	,743	-2,704	3,793
	[Hab_Téc=2]	1,219	1,068	1,303	1	,254	-,874	3,312
	[Hab_Téc=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

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

La tabla 26 indica que las habilidades conceptuales (Wald=7,156; p=0,007<0,05) predice mejor el aprendizaje organizacional.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

### Comprobación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

H<sub>a</sub>: Las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

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

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

### Resultado:

Tabla 27.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	63,137			
Final	41,278	21,859	6	,001

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=21,859$ ;  $p < 0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Tabla 28.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	86,560	14	,000
Desvianza	26,157	14	,025

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ( $x^2 = 26,157$ ) muestran un  $p < 0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018 y es válido y aceptable.

Tabla 29.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,268
Nagelkerke	,313
McFadden	,161

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,313), indica que el modelo propuesto explica el 31.3% de la variable dependiente de la dimensión cultura del aprendizaje.



Tabla 30.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Cul_Ap = 1]	2,003	1,251	2,564	1	,109	-,449	4,456
	[Cul_Ap = 2]	4,734	1,345	12,397	1	,000	2,099	7,369
Ubicación	[Hab_concep=1]	-2,422	1,329	3,321	1	,068	-5,027	,183
	[Hab_concep=2]	,918	,842	1,187	1	,276	-,733	2,568
	[Hab_concep=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_hum=1]	6,581	2,179	9,120	1	,003	2,310	10,851
	[Hab_hum=2]	1,605	1,280	1,573	1	,210	-,903	4,113
	[Hab_hum=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_Téc=1]	-1,408	1,700	,687	1	,407	-4,740	1,923
	[Hab_Téc=2]	,606	,892	,462	1	,497	-1,142	2,354
	[Hab_Téc=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

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

La tabla 30 indica que las habilidades humanas (Wald=9,120) y tiene  $p=0,003 < 0,05$ ) predice mejor dimensión cultura del aprendizaje organizacional.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 31.3% de la variable dependiente dimensión cultura del aprendizaje organizacional. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

### **Comprobación de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

H<sub>1</sub>: Las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

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

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

Tabla 31.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	64,483			
Final	45,979	18,504	6	,005

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $x^2=18,504$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Tabla 32.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	30,491	14	,007
Desviación	25,771	14	,028

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ( $x^2 = 30,491$ ) y Desviación ( $x^2 = 25,771$ ) muestran un  $p<0,05$ ; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que: Las habilidades gerenciales no influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018, es válido y aceptable.

Tabla 33.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,232
Nagelkerke	,266
McFadden	,129

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,266), indica que el modelo propuesto explica el 26.6% de la variable dependiente dimensión claridad estratégica del aprendizaje organizacional.

Tabla 34.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Clari_estra = 1]	-3,271	1,055	9,623	1	,002	-5,338	-1,204
	[Clari_estra = 2]	-,645	,970	,442	1	,506	-2,547	1,257
Ubicación	[Hab_concep=1]	-3,887	1,123	11,973	1	,001	-6,088	-1,685
	[Hab_concep=2]	-2,950	,921	10,260	1	,001	-4,755	-1,145
	[Hab_concep=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_hum=1]	1,088	1,643	,439	1	,508	-2,131	4,308
	[Hab_hum=2]	,130	1,099	,014	1	,906	-2,025	2,285
	[Hab_hum=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_Téc=1]	,062	1,491	,002	1	,967	-2,860	2,984
[Hab_Téc=2]	,001	,899	,000	1	,999	-1,762	1,764	
[Hab_Téc=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

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

La tabla 34 indica que las habilidades conceptuales (Wald=11,973; p=0,001<0,05) predice mejor dimensión claridad estratégica.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo (p<0,05); se ajusta bien a los datos (Desviación con p<0,05); y explica el 26.6% de la variable dependiente dimensión habilidades humanas. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: Las habilidades gerenciales influyen

en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

### Comprobación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

H<sub>a</sub>: Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

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

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

### Resultado:

Tabla 35.

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	94,491			
Final	43,623	50,868	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $x^2=50,868$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal.

Tabla 36.

*Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	93,898	14	,000
Desviación	31,582	14	,005

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ( $x^2 = 93,898$ ) y Desviación ( $x^2 = 31,582$ ) muestran un  $p < 0,05$ ; por tanto, se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal es válido y aceptable.

Tabla 37.

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,516
Nagelkerke	,613
McFadden	,392

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,613), indica que el modelo propuesto explica el 61.3% de la variable dependiente de la dimensión aprendizaje grupal.

Tabla 38.

*Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ap_grupal = 1]	-1,153	1,112	1,074	1	,300	-3,333	1,027
	[Ap_grupal = 2]	3,359	1,268	7,014	1	,008	,873	5,845
Ubicación	[Hab_concep=1]	-6,679	1,463	20,836	1	,000	-9,547	-3,811
	[Hab_concep=2]	-3,502	1,087	10,379	1	,001	-5,632	-1,371
	[Hab_concep=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_hum=1]	2,107	2,054	1,053	1	,305	-1,918	6,132
	[Hab_hum=2]	2,913	1,321	4,861	1	,027	,323	5,503
	[Hab_hum=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[Hab_Téc=1]	1,689	1,864	,821	1	,365	-1,965	5,343
	[Hab_Téc=2]	1,621	1,003	2,610	1	,106	-,346	3,587
	[Hab_Téc=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

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

La tabla 38 indica que las habilidades conceptuales (Wald=20,836) tiene  $p=0,000 < 0,05$  y predice mejor la dimensión aprendizaje grupal.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 61.3% de la variable dependiente dimensión aprendizaje grupal. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

## **IV. DISCUSIÓN**

En la presente tesis se investigó las Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional. Al respecto Peroza (2014) en su investigación coincide con los resultados donde la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, se ubica en un rango promedio inferior. Asimismo, se determinó que no existe diferencia significativa entre el aprendizaje organizacional de la muestra de la Escuela de Ciencias y de la Escuela de Humanidades y Educación. Los resultados descriptivos demostraron que el aprendizaje organizacional se encontró en un nivel alto con un 23%, nivel medio 43% y nivel bajo con un 34%. Además, Hidalgo (2015) concluyó que es posible concluir que las variables herramientas gerenciales y gestión de programas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí. Ello se evidencia en el coeficiente de correlación múltiple de ,971; con una alta intensidad en la relación por su cercanía al valor.

En cuanto al aprendizaje organizacional, Fasio y Rutty (2017) identifican los procesos, obstáculos, facilitadores e impactos originados en los procesos de aprendizaje organizacional, como espacios en los que se recupera e incorpora en las rutinas organizacionales la experiencia adquirida en la resolución de los problemas que se enfrentan.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 26.8% de la variable dependiente cultura del aprendizaje organizacional; el aprendizaje organizacional para Acosta (2015) encontró que mediante la estrategia de aprendizaje organizacional que los trabajadores deben conocer y aplicar, para mejorar los servicios que deben ofrecer a los clientes internos y externos de la Facultad. Se concluyó que la aplicación del aprendizaje organizacional mejora



significativamente el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. Así mismo, se contrastó que la aplicación de la estrategia aprendizaje organizacional, permitió mejorar los resultados de clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE. Coincidiendo con la definición de López, Ahumada, Olivares y González (2012), se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes. Esta dimensión incluye los ítems referidos a procesos de inducción, actualización y retroalimentación, además de algunos ítems referidos a formación. Estos procesos representan cómo el conocimiento se disemina y distribuye dentro de la organización.

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

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que las habilidades gerenciales

influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 26.6% de la variable dependiente claridad estratégica del aprendizaje organizacional, coincidiendo con Chavarria y Posada (2015) en su investigación titulada *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*, El autor base de la investigación fue Castañeda y Fernández (2007) sobre la variable aprendizaje organizacional donde se encontró en los nivel medio con un 56%, nivel bajo con un 23% y un nivel alto con 21% siendo el más representativo el nivel medio para la prueba de hipótesis se utilizó la estadística no paramétricas por ser variables cualitativas chi – cuadrada siendo el p valor menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Coincidiendo con la definición de López, et al. (2012), se refiere a la claridad de la organización sobre su misión y visión, y a cómo el trabajo de cada cual contribuye al logro de la misión de la organización.

Por otro lado Zevallos (2018) el estudio concluye en el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal, se obtuvo en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p > 0,05$ ); y explica el 40.4% de la variable dependiente (aprendizaje organizacional); lo cual es corroborado por el Área COR ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: Los estilos de gestión influencia en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017. De los resultados descriptivos se presentan los niveles percibidos por el personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo y en cuanto al aprendizaje organizacional, se tiene que el 10.5% considera que es de un nivel pésimo, el 70.5% en un nivel regular y 19% en un nivel óptimo, en el aprendizaje organizacional. Al respecto Peñaloza (2014) coincide con los resultados coinciden con Concluyeron que las habilidades gerenciales se encontraban en un nivel alto con 32%, medio con 30% y nivel bajo 38%.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < 0,05$ , podemos afirmar que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 61.3% de la variable dependiente aprendizaje grupal

organizacional; por lo que Vera (2017) encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta. Coincidiendo con la definición de López, et al. (2012), corresponde a un nivel de aprendizaje colectivo que se da en la conformación de grupos de trabajo. Es en la conformación de equipos o duplas de trabajo que el conocimiento se disemina y distribuye por la organización, y por ello refleja altos niveles de aprendizaje organizacional.

Asimismo León (2012) en su investigación Se concluyó: Las entidades reconocen la necesidad de modernizar los procesos administrativos, y la ven como una oportunidad para aumentar su potencial y como un requisito para enfrentar las exigencias del entorno actual; por eso utilizan técnicas de aprendizaje organizacional desde diferentes niveles de aplicación. Algunas lo hacen de manera estructurada desde la nueva filosofía de administración, mientras que otras han tomado algunos elementos de forma casual, mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. El aprendizaje organizacional tuvo como teoría base la de López, Ahumada, Olivares y Gonzales utilizando su instrumento para medir la variable, los resultados a los que se arribó fue que el nivel de aprendizaje organizacional se encontró en un nivel medio con un 67%, nivel bajo con un 10% y en un nivel alto con 23% siendo significativa y rechazando la hipótesis nula por el p valor menor a 0,05.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera**

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

**Segunda**

Las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 26.8% de la variable dependiente cultura del aprendizaje organizacional.

**Tercera**

Las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 26.6% de la variable dependiente claridad estratégica del aprendizaje organizacional.

**Cuarta**

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 61.3% de la variable dependiente aprendizaje grupal organizacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera**

Se recomienda al gerente general de la Municipalidad realizar capacitación en habilidades gerenciales, porque son las destrezas que permitirá conducir la institución y las buenas relaciones con sus colaboradores y de este modo se incrementarán los niveles de aprendizaje organizacional.

**Segunda**

Se recomienda al gerente general de la Municipalidad realizar capacitación de sensibilización sobre la cultura del aprendizaje; porque la cultura favorece el proceso de cambio, generando los nuevos aprendizajes de la organización, ya que existe poca influencia de las habilidades gerenciales sobre el aprendizaje organizacional.

**Tercera**

Se recomienda de acuerdo a los resultados donde la variable independiente habilidades gerenciales influye de manera baja sobre la claridad estrategia por lo tanto se deben realizar talleres sobre estrategias competitiva, articuladas con la estructura y la cultura organizacional creando las condiciones para que se puedan ejecutarse.

**Cuarta**

Se recomienda realizar trabajos con muestras más significativas sobre las habilidades gerenciales en aprendizaje organizacional, ya que los resultados demostraron que existe una influencia baja de la variable independiente sobre la variable dependiente.

## **VII. REFERENCIAS**



- Acosta, T. (2015). *La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la UNE, 2014*. (Tesis doctoral). Lima, Perú: UNE.
- Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Behar-Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ª edición. Colombia: Pearson educación.
- Buitrago, S. (2016). *Marco conceptual del conocimiento y el aprendizaje organizacional - del enfoque clásico al enfoque de los SAC-*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, pp. 23-33. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801103>> ISSN 0123-9155.
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (2), 245-254.
- Chavarría, A. (2010). *Enfoques Gerenciales*. Recuperado de <http://www.pensamientoempresariales.com>
- Chavarria, L. y Posada, L. (2015). *El aprendizaje organizacional como herramienta de la gerencia educativa para transformar las instituciones educativas en organizaciones inteligentes*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad Católica de Manizales.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw .Hill
- Echevarría, K. y Mendoza, X. (1999). *La Especificidad de la Gestión Pública: El concepto del management Público*. Washington DC. Centro Interamericano de Desarrollo
- Fasio, A. y Rutty, M. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16), 85- 99.
- Fernández, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*. (Tesis doctoral). Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Fernández, J., Pombo, L. y Rodríguez, M. (2012). *Análisis de la importancia de la capacitación en la prevención de accidentes laborales y el aumento de la productividad*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B. y Lee, V. (2011). HRM practices and knowledge sharing: and empirical study. *International Journal of Manpower*, 32, pp. 701-23.
- Garzón, M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195-224. Recuperado de : [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/24/8\\_Modelo%20teorico.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/8_Modelo%20teorico.pdf)
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na edición. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, J. (2015). *Enfoques y herramientas gerenciales para la gestión de programas y proyectos sociales*. (Tesis doctoral). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de

San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4064/Hidalgo\\_ej.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4064/Hidalgo_ej.pdf?sequence=1)

Kolb, D. (1984). *Experiencial Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

León, J. (2012). *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá*. (Tesis de maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), pp. 323-329.

Luza (2017). *Estilos de gestión en el aprendizaje organizacional de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de Copacabana, Rímac-2017*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

March, J. y Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.

Peroza, M. (2014). Aprendizaje Organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, I Semestre de 2012. *Revista Saber*, 26 (1), pp. 57-66. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622014000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622014000100010&lng=es&tlng=es).

Peñaloza, M.G, (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. (Tesis de maestría). Venezuela: Universidad de Venezuela.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. 3ra edición. México: Pearson Educación.

- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Recuperado de [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso\\_dir\\_07/modulo4/materiales/quinta.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/quinta.pdf)
- Simons, A. (2011). *El Ser Humano. Ensayo de Antropología Cristológica*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la PUCP.
- Simón, M. A. (2015). *Estudio de los roles de equipo*. (Tesis). España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. 2ª edición. Lima: San Marcos.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Whetten, D. y Cameron, K (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ª edición. México: Pearson.
- Zevallos, D. B. (2018). *Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> Las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p>Las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p> <p>Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.</p>	<b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>D1: Habilidades conceptuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo de trabajo</li> <li>✓ Planes</li> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Normas de funcionamiento</li> <li>✓ Orientación al Personal</li> <li>✓ Planificación</li> </ul>	1-7	Adecuado [74-100] Regular [46 - 73] Inadecuado [20-46]
			<b>D2: Habilidades Humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa al personal</li> <li>✓ Fomenta buena relación</li> <li>✓ Cooperar con el personal</li> <li>✓ Facilita información</li> <li>✓ Conduce a su grupo</li> <li>✓ Desarrolla las actividades administrativas</li> </ul>	8-14	Adecuado [74-100] Regular [46 - 73] Inadecuado [20-46]
			<b>D3: Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demuestra interés</li> <li>✓ Orientada a las actividades</li> <li>✓ Promueve la participación</li> <li>✓ Propone acciones</li> <li>✓ Cumple metas</li> </ul>	15-20	Adecuado [74-100] Regular [46 - 73] Inadecuado [20-46]
			<b>Variable 2: Aprendizaje organizacional</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Cultura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura favorable al proceso de cambio</li> <li>- Uso de anteriores aprendizaje para aprender otros nuevos</li> </ul>	1 – 7	Pésimo: 7 – 15 Regular: 16 – 26 Optimo: 27 – 35
			Claridad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de la organización sobre misión y visión</li> <li>- Involucramiento estratégico</li> </ul>	8 – 12	Pésimo: 5 – 11 Regular: 12 – 18 Optimo: 19 – 25
			Aprendizaje grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje colectivo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	13 – 18	Pésimo: 6 – 13 Regular: 14 – 22 Optimo: 23 – 30

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, Correlacional causal</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 85 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> 70 trabajadores</p> <p><b>Muestreo:</b> probabilístico estratificado.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Habilidades Gerenciales <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario <b>Ficha técnica:</b> <b>Autor:</b> Kotler (2010). Adaptación: Lidia Coaricona <b>Lugar de aplicación:</b> Lima <b>Duración:</b> de 20 a 30 minutos. <b>Administración:</b> colectiva. <b>Puntuación:</b> computarizada.</p> <p><b>Variable 2:</b> Aprendizaje organizacional.</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de aprendizaje organizacional</p> <p>Autor: Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González Año: 2012 Adaptación: Lidia Coaricona Monitoreo: Directo Ámbito de Aplicación: Trabajadores</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Porcentajes y frecuencias</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Regresión logística ordinal</p>

## Anexo 2. Instrumentos

### Cuestionario sobre desarrollo de habilidades gerenciales

Estimado colaborador:

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar el desarrollo de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de Secretaria General, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018, es TOTALMENTE ANONIMO y contribuye a entender la realidad desde una perspectiva científica

#### Instrucciones:

1. Lee cuidadosamente y medite los enunciados de las preguntas, sea honesto en sus respuestas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un ASPA (X) en los cuadrados según la alternativa que considere la más adecuada.

CONDICION: NOMBRADO

CAS

N°	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	<b>DIMENSION: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>					
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados					
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.					
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.					
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					



	<b>DIMENSION : HABILIDADES HUMANAS</b>					
<b>8</b>	Incentiva al personal a su cargo para que se identifiquen con la misión, visión y valores.					
<b>9</b>	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
<b>10</b>	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
<b>11</b>	Coopera con el personal operativo en la realización de las actividades organizativas.					
<b>12</b>	Facilita información entre el personal a su cargo.					
<b>13</b>	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal operativo.					
<b>14</b>	Desarrolla las actividades operativas con la participación de todos los miembros que conforman la división.					
	<b>DIMENSION: HABILIDADES TECNICAS</b>					
<b>15</b>	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para la realizar mejor su trabajo.					
<b>16</b>	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
<b>17</b>	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
<b>18</b>	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.					
<b>19</b>	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.					
<b>20</b>	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para la realizar sus actividades.					

### Cuestionario de aprendizaje organizacional

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

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

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

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

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

Muchas gracias.

### Anexo 3. Artículo científico



## **Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018**

**Br. Lidia Haydee Coaricona Mendoza**

**lidhaymendoza@yahoo.com**

**Escuela de Posgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Lima Este**

### **1. RESUMEN**

#### **Resumen**

A continuación se presenta una síntesis de la investigación titulada *Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018*. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la influencia de Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

La investigación es de tipo básica, el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 85 colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, el muestreo fue probabilístico estratificado y la muestra fue de 70 colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable habilidades gerenciales y el aprendizaje organizacional; se realizó la confiabilidad de Alpha de Cronbach para ambas variables y el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis se concluyó que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

*Palabras claves:* habilidades gerenciales, el aprendizaje organizacional

## **Abstract**

The following is a synthesis of the research entitled Management skills in organizational learning of employees in the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, Lima 2018. The objective of the research was aimed at determining the influence of managerial skills in organizational learning of the collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, Lima 2018.

The research is of basic type, the design used is non-experimental causal correlational, cross-sectional. The population was of 85 collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro, the sampling was stratified probabilistic and the sample was of 70 collaborators of the area of general secretariat, Municipality of San Isidro. To collect the data, the tools of the variable managerial skills and organizational learning were used; the Cronbach's Alpha reliability was performed for both variables and the data processing was done with the SPSS software (version 23).

After the analysis, it was concluded that managerial skills influence the organizational learning of the personnel; due to the likelihood ratio, that the logistic model is significant ( $p < 0.05$ ); fits well with the data (Deviation with  $p < 0.05$ ); and explains 24.9% of the dependent variable organizational learning.

*Keywords:* management skills, organizational learning.

## **2. INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional, las habilidades gerenciales para desarrollar el aprendizaje organizacional de los colaboradores, adquieren cada vez mayor relevancia en el mundo de hoy y del futuro, es por ello que se han realizado estudios a nivel Internacional y se ha hallado que el aprendizaje organizacional ejerce fuerte influencia sobre las habilidades gerenciales de las personas, es por ello que la mayoría de países está tomando conciencia del problema y están tomando en cuenta que los recursos humanos son los activos más importantes de la institución.

En la actualidad las instituciones del país se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todo el personal, debido a que el reto es discurrir a una institución en la que todo los colaboradores de con buenos niveles de habilidades gerenciales; por lo que si el aprendizaje organizacional es adecuado, se podrá tener mejores niveles de habilidades gerenciales.

Se evidencian bajos niveles de aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal que influye al aprendizaje Whetten y Cameron (2011)

definieron las habilidades gerenciales son habilidades conductuales, no son atributos de la personalidad, pueden ser observadas por otros, son controlables, es decir que se encuentran bajo el control del individuo, las habilidades directivas se pueden desarrollar, quiere decir que es posible mejorar el desempeño a través de las prácticas y la retroalimentación, están interrelacionadas y se traspan, es decir una habilidad no está aislada de los demás y lo que se evidencia en las instituciones presentan dificultades en el trabajo en equipo, estructura organizacional de las habilidades denominadas conceptuales, limitaciones en la iniciativa de los colaboradores y buenas relaciones, como parte de la habilidad humana y limitaciones en las habilidades técnicas.

Por la problemática antes mencionada se pretende determinar la influencia de las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

#### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

Kotler (2010) definieron como: las habilidades gerenciales o directivas como un grupo de conocimientos y capacidades que posee un individuo que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión de una empresa o una unidad empresarial.

#### **Variable 2: Aprendizaje organizacional**

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

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación corresponde al método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo. “El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (Bernal, 2010, p. 56).

El tipo de investigación es básico con la finalidad de responder él porque del objeto que se investiga. Además, la investigación permitirá aumentar los conocimientos teóricos relacionados a las variables estudiadas.

Según Valderrama (2015), la investigación básica ya que “está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos. Se preocupa por recoger información de

la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (p. 164).

Asimismo, la investigación tiene un nivel correlacional causal dado que “está dirigido a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos sociales” (Valderrama, 2013, p. 174).

### **Diseño de investigación**

El diseño no experimental correlacional causal porque busca conocer la causa que genera la variable independiente en la variable dependiente. En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño correlacional causal “describe relaciones entre dos o más variables con el fin de determinar sentido de causalidad entre ellas” (p. 155).

## **4. RESULTADOS**

Tabla 23

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	-2 Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	53,301			
Final	38,339	14,961	6	,021

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=14961$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional.

Tabla 25

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,192
Nagelkerke	,249
McFadden	,144

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,249), indica que el modelo propuesto explica el 24.9% de la variable dependiente el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Tabla 27

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	63,137			
Final	41,278	21,859	6	,001

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $x^2=21,859$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en la cultura del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.

Tabla 29

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la cultura del aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,268
Nagelkerke	,313
McFadden	,161

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,313), indica que el modelo propuesto explica el 31.3% de la variable dependiente de la dimensión cultura del aprendizaje.

Tabla 31

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	64,483			
Final	45,979	18,504	6	,005

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $x^2=18,504$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018.



Tabla 33

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en la claridad estratégica del aprendizaje organizacional*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,232
Nagelkerke	,266
McFadden	,129

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,266), indica que el modelo propuesto explica el 26.6% de la variable dependiente dimensión claridad estratégica del aprendizaje organizacional.

Tabla 35

*Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de las habilidades gerenciales en el aprendizaje grupal*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	94,491			
Final	43,623	50,868	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=50,868$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal.

Tabla 37

*Pseudo R – cuadrado del modelo que explica las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje grupal*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,516
Nagelkerke	,613
McFadden	,392

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,613), indica que el modelo propuesto explica el 61.3% de la variable dependiente de la dimensión aprendizaje grupal.

## 5. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó las Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018. En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

Peroza (2014) en su investigación realizada concluyo que los resultados arrojan que la capacidad de aprendizaje organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, se ubica en un rango promedio inferior. Asimismo, se determinó que no existe diferencia significativa entre el aprendizaje organizacional de la muestra de la Escuela de Ciencias y de la Escuela de Humanidades y Educación. Los resultados descriptivos demostraron que el aprendizaje organizacional se encontró en un nivel alto con un 23%, nivel medio 43% y nivel bajo con un 34%. Además, Hidalgo (2015) concluyó que es posible concluir que las variables herramientas gerenciales y gestión de programas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí. Ello se evidencia en el coeficiente de correlación múltiple de ,971; con una alta intensidad en la relación por su cercanía al valor.

## 6. CONCLUSIONES

Las habilidades gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional de los colaboradores; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ); se ajusta bien a los datos (Desviación con  $p < 0,05$ ); y explica el 24.9% de la variable dependiente aprendizaje organizacional.

## 7. REFERENCIAS

- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, J. (2015). *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales*. (Tesis Doctoral), Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4064/Hidalgo\\_ej.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4064/Hidalgo_ej.pdf?sequence=1)

- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24 (2), pp. 323-329.
- Peroza, M. (2014). Aprendizaje Organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, Cumaná, I Semestre de 2012. *Revista Saber*, 26(1), pp. 57-66. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622014000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622014000100010&lng=es&tlng=es).
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ª edición. México: Pearson.

**Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos**  
**Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales**

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
2	4	2	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4
2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	5	2	2	2	3	2	2	3
1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2
5	4	5	5	5	3	2	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1
5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4
2	3	3	3	5	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4
2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	5	3	3	2	3	2	3	5	2	3	3	3	2	3	2	3	3
3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	1	3	4	2
5	4	5	1	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
2	5	2	3	3	1	5	2	2	5	4	2	3	3	1	3	2	2	2	4
1	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4
5	3	5	5	3	1	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5
1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	3	3
3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3
2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	5	2	5	2	3	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2
3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	5

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	20

Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales tiene una confiabilidad de 0,938 puntos

### Confiabilidad de la variable Aprendizaje Organizacional

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	18

**Interpretación:** La prueba de la variable aprendizaje organizacional tiene una confiabilidad alta con **0,890 puntos**

## Anexo 5. Base de datos

### Variable Habilidades gerenciales

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	V1
1	4	3	3	2	4	5	4	25	3	3	4	3	3	3	3	22	4	4	4	3	4	4	23	70
2	1	2	3	1	3	4	4	18	3	4	4	3	3	1	3	21	3	3	2	3	3	1	15	54
3	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	2	4	2	3	21	3	3	4	4	3	4	21	70
4	3	3	3	4	4	4	4	25	1	4	2	3	2	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	61
5	3	3	2	4	4	4	2	22	2	3	3	3	3	2	4	20	4	2	4	2	2	3	17	59
6	2	1	2	2	2	3	3	15	3	3	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	15	49
7	2	2	3	1	3	3	2	16	3	4	3	3	2	2	1	18	2	2	3	4	3	2	16	50
8	2	2	1	2	2	2	3	14	1	3	2	3	2	1	2	14	2	2	2	2	1	2	11	39
9	2	2	1	2	1	2	2	12	1	2	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	1	2	11	36
10	1	2	2	1	1	1	2	10	2	3	2	2	2	1	1	13	2	2	1	2	2	2	11	34
11	3	2	2	2	1	1	2	13	2	1	4	2	2	1	1	13	1	2	2	1	1	1	8	34
12	3	3	2	3	2	4	3	20	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	54
13	3	2	2	1	2	3	2	15	3	2	2	3	3	2	2	17	3	5	1	1	2	3	15	47
14	5	2	5	3	3	5	4	27	5	1	2	4	5	5	2	24	5	5	2	5	5	1	23	74
15	1	3	1	2	1	2	2	12	2	2	1	2	1	3	2	13	2	3	2	2	2	3	14	39
16	2	2	5	5	5	5	2	26	5	5	4	5	2	5	2	28	5	5	3	2	5	2	22	76
17	1	3	4	3	2	3	4	20	3	3	3	4	3	3	3	22	3	4	1	2	3	1	14	56
18	3	4	4	4	3	4	4	26	2	4	4	3	4	3	3	23	3	4	3	3	2	3	18	67
19	3	1	2	2	2	4	2	16	2	5	2	3	5	3	5	25	2	2	2	5	2	3	16	57
20	3	4	4	3	4	1	4	23	3	3	1	2	4	3	1	17	3	1	2	3	3	3	15	55
21	2	1	3	1	1	3	1	12	2	2	1	2	3	3	1	14	4	1	2	3	2	1	13	39
22	3	2	2	1	2	3	2	15	3	2	2	1	3	2	2	15	2	2	1	1	2	3	11	41
23	2	3	3	1	1	1	3	14	1	2	1	3	1	1	3	12	4	3	1	1	2	1	12	38
24	1	1	2	2	2	2	1	11	1	2	2	1	1	1	2	10	2	4	1	1	2	1	11	32
25	4	4	4	4	3	4	4	27	1	3	2	2	4	3	4	19	4	4	4	3	4	3	22	68



26	5	4	5	3	5	4	4	30	5	4	4	5	2	3	5	28	3	5	2	4	5	5	24	82
27	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	1	1	2	1	10	2	1	2	1	2	2	10	31
28	1	2	3	2	2	4	2	16	2	2	1	4	4	3	4	20	4	4	4	4	3	1	20	56
29	3	4	4	3	4	1	2	21	2	3	2	3	4	1	4	19	4	2	2	3	2	3	16	56
30	4	3	3	2	2	2	3	19	2	2	3	3	3	3	2	18	2	2	3	2	2	4	15	52
31	1	1	3	1	4	1	4	15	1	1	2	2	2	1	1	10	1	3	1	1	1	1	8	33
32	2	3	3	2	1	2	1	14	3	2	4	2	2	4	3	20	4	4	2	3	4	2	19	53
33	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	3	3	26	3	3	3	3	3	4	19	72
34	2	3	4	1	1	2	4	17	1	1	2	4	4	1	4	17	3	1	2	4	3	2	15	49
35	2	2	2	4	4	4	4	22	4	2	2	3	3	1	3	18	2	3	3	3	2	2	15	55
36	2	4	3	4	4	1	1	19	2	3	3	3	2	3	3	19	1	2	4	3	2	2	14	52
37	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	4	4	3	1	3	21	4	3	4	4	3	3	21	61
38	3	2	3	4	3	2	4	21	4	4	4	2	3	3	4	24	3	3	4	2	3	3	18	63
39	2	1	3	3	1	3	3	16	1	4	4	4	3	1	1	18	2	2	4	4	1	1	14	48
40	2	3	2	3	2	4	4	20	4	4	2	1	4	1	4	20	2	1	4	4	4	2	17	57
41	4	3	3	1	2	4	4	21	4	2	3	3	3	1	2	18	3	3	4	4	4	4	22	61
42	3	4	3	3	4	3	4	24	4	4	3	3	3	3	3	23	3	4	4	3	3	3	20	67
43	4	4	4	4	4	1	1	22	4	4	2	1	3	1	2	17	4	4	4	4	3	4	23	62
44	3	4	3	4	4	4	3	25	2	3	2	3	4	2	2	18	2	2	4	2	2	3	15	58
45	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	80
46	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	3	4	4	26	3	4	4	4	4	4	23	77
47	1	2	2	2	2	3	3	15	2	2	3	2	1	1	2	13	1	3	1	4	1	1	11	39
48	4	3	3	3	4	4	4	25	3	3	4	3	3	3	3	22	4	4	4	3	4	4	23	70
49	1	2	3	1	3	4	4	18	3	3	4	3	3	1	3	20	3	3	2	3	3	1	15	53
50	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	2	4	2	3	21	3	3	4	4	3	4	21	70

51	3	3	3	4	4	4	4	25	1	4	2	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	60
52	3	3	2	4	4	4	2	22	2	3	3	3	3	2	4	20	4	2	4	2	2	3	17	59
53	2	1	2	2	2	3	3	15	3	3	2	3	2	1	3	17	2	2	3	3	3	2	15	47
54	2	2	3	1	3	3	2	16	3	4	3	3	2	2	1	18	2	2	3	4	3	2	16	50
55	2	2	1	2	2	2	3	14	1	3	2	3	2	1	2	14	2	2	2	1	1	2	10	38
56	2	2	1	1	1	2	2	11	1	2	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	1	2	11	35
57	1	2	2	1	1	1	2	10	2	3	2	2	2	1	1	13	2	2	1	1	1	2	9	32
58	3	2	2	1	1	1	2	12	2	1	4	2	2	1	1	13	1	2	2	1	1	1	8	33
59	3	3	2	3	2	4	3	20	3	2	3	2	2	3	3	18	3	3	3	2	3	3	17	55
60	3	2	2	1	2	3	2	15	3	2	2	3	3	2	2	17	3	5	1	1	2	3	15	47
61	5	2	5	3	3	5	4	27	5	1	2	5	5	5	2	25	5	5	2	5	5	1	23	75
62	1	3	1	1	1	2	2	11	2	2	1	2	1	3	2	13	2	3	2	2	2	3	14	38
63	2	2	5	5	5	5	2	26	5	5	4	5	2	5	2	28	5	5	5	2	5	2	24	78
64	1	3	4	3	2	3	4	20	3	3	3	4	3	3	3	22	3	4	1	2	3	1	14	56
65	3	4	4	4	3	4	4	26	2	4	4	3	4	3	3	23	3	4	3	3	3	3	19	68
66	1	2	1	1	1	2	2	10	1	3	3	2	1	1	1	12	2	1	1	1	2	2	9	31
67	2	1	1	1	2	2	2	11	2	4	2	2	1	1	2	14	2	2	2	4	1	1	12	37
68	2	5	3	5	5	5	5	30	1	5	5	4	4	5	5	29	4	5	4	4	3	4	24	83
69	2	2	1	2	2	2	3	14	5	5	4	3	2	1	2	22	2	2	2	1	1	2	10	46
70	3	1	3	1	1	3	3	15	1	3	1	1	3	1	3	13	1	3	1	1	1	3	10	38

## Variable Aprendizaje organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	P12	D2	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D3	V2
1	2	5	4	3	4	3	2	23	3	3	4	3	3	16	4	3	3	3	4	4	21	60
2	3	2	2	4	3	3	3	20	2	3	3	2	2	12	1	2	3	1	3	4	14	46
3	1	1	2	4	4	4	4	20	2	4	4	2	1	13	4	4	4	3	4	4	23	56
4	2	2	2	2	2	3	2	15	3	1	2	1	2	9	3	3	3	4	4	4	21	45
5	1	1	3	4	1	3	2	15	1	2	3	1	1	8	3	3	2	3	4	4	19	42
6	1	2	3	3	1	2	4	16	2	1	2	2	2	9	2	1	2	2	2	3	12	37
7	3	2	2	2	3	2	2	16	4	4	3	3	3	17	2	2	3	1	5	1	14	47
8	3	2	3	3	2	2	2	17	4	4	3	3	3	17	2	2	1	2	2	2	11	45
9	2	1	2	2	2	2	1	12	4	3	5	1	2	15	2	2	1	1	1	2	9	36
10	3	4	4	4	3	1	4	23	1	2	1	2	2	8	1	2	2	1	1	1	8	39
11	4	3	4	4	5	3	3	26	1	2	1	2	3	9	3	2	2	1	1	1	10	45
12	4	3	5	4	3	5	5	29	3	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	4	17	59
13	2	2	1	3	3	2	3	16	5	5	5	4	4	23	3	2	2	1	2	3	13	52
14	2	2	2	2	1	2	4	15	3	3	4	2	2	14	1	2	2	1	3	2	11	40
15	3	4	3	4	4	4	5	27	3	3	3	2	3	14	1	3	1	1	1	2	9	50
16	2	1	2	2	1	2	1	11	4	1	5	1	2	13	2	2	1	1	1	2	9	33
17	3	4	4	4	3	1	4	23	1	2	1	2	2	8	1	3	4	3	2	3	16	47
18	1	2	1	2	3	2	1	12	1	2	1	2	3	9	3	4	4	4	3	4	22	43
19	2	2	1	1	2	2	2	12	3	1	1	2	3	10	5	4	3	3	1	4	20	42
20	1	1	1	2	2	2	2	11	1	2	3	2	3	11	3	4	4	3	4	1	19	41
21	3	4	4	2	4	4	4	25	2	2	1	2	3	10	4	2	2	1	2	3	14	49
22	2	2	5	3	3	2	3	20	5	5	5	4	4	23	3	2	2	1	2	3	13	56
23	4	4	2	2	2	2	2	18	2	1	1	1	2	7	2	3	3	3	4	3	18	43
24	2	2	1	1	2	3	3	14	3	4	4	4	4	19	1	1	2	2	2	2	10	43
25	5	4	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	23	62



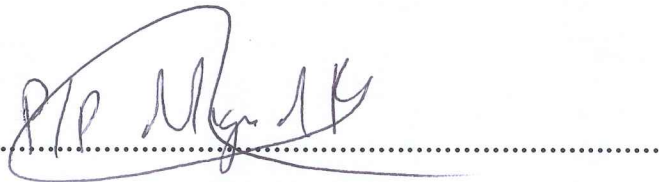
51	2	2	2	2	2	3	2	15	3	1	2	1	2	9	3	3	3	4	4	4	21	45
52	1	1	3	4	1	3	2	15	1	2	1	1	1	6	3	3	2	4	4	4	20	41
53	1	2	3	3	1	2	4	16	2	1	2	2	2	9	2	1	2	2	2	3	12	37
54	3	2	2	2	2	2	2	15	4	4	3	3	3	17	2	2	3	1	3	3	14	46
55	3	2	3	3	2	2	2	17	4	4	3	3	3	17	2	2	1	2	2	2	11	45
56	2	1	2	2	2	2	1	12	4	4	5	1	2	16	2	2	1	1	1	2	9	37
57	3	4	4	4	3	1	4	23	1	2	1	2	2	8	1	2	2	1	1	1	8	39
58	4	3	4	4	5	3	3	26	1	2	1	2	3	9	3	2	2	1	1	1	10	45
59	4	3	5	4	3	5	5	29	3	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	4	17	59
60	2	2	1	3	3	2	3	16	5	5	5	4	4	23	3	2	2	1	2	3	13	52
61	2	2	2	2	1	2	4	15	5	3	4	5	2	19	1	2	2	1	3	2	11	45
62	3	4	3	4	4	4	5	27	3	3	3	2	3	14	1	3	1	1	1	2	9	50
63	2	1	2	2	1	2	1	11	4	1	5	1	2	13	2	2	1	1	1	2	9	33
64	3	4	4	4	3	1	4	23	1	2	1	2	2	8	1	3	4	3	2	3	16	47
65	1	2	1	2	3	2	1	12	1	2	1	2	3	9	3	4	4	4	3	4	22	43
66	1	1	2	2	2	1	2	11	3	3	3	2	2	13	1	2	1	1	1	2	8	32
67	4	4	4	5	5	5	5	32	5	4	5	4	4	22	2	1	1	1	2	2	9	63
68	3	2	2	2	2	2	2	15	4	4	3	3	3	17	2	2	3	1	1	2	11	43
69	3	2	3	5	2	2	5	22	2	2	3	3	3	13	2	2	1	2	2	2	11	46
70	3	1	3	3	1	3	1	15	4	4	4	5	4	21	3	1	3	1	1	3	12	48

Yo, JESSICA PALACIOS GARAY, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima – Este, revisor (a) de la tesis titulada:

“Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018”, de la estudiante Lidia Haydee Coaricona Mendoza, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó 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.

San Juan de Lurigancho, 14 de febrero de 2019



Firma

Dra. Jessica Palacios Garay

DNI: 00370757



Elabora

Dirección de  
Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Vice Rectorado de  
Investigación



Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018

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

**AUTORA:**

Bg. Lidia Haydee Cvarriena Mendoza

**ASESOR:**

Dra. Jessica Pulchinos Garry

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

Lima - Perú

2018

Resumen de coincidencias **24 %**

1	recursosbiblio.unl.edu.gt	Fuente de Internet	2 %
2	pt.scribd.com	Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universida...	Trabajo de estudiante	2 %
4	www.bdigital.unal.edu...	Fuente de Internet	2 %
5	www.psicothema.es	Fuente de Internet	2 %
6	tesisnarva.net	Fuente de Internet	1 %
7	repositorio.uom.edu.co...	Fuente de Internet	1 %
8	repositorio.uigv.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
9	www.scielo.org.co	Fuente de Internet	1 %
10	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
11	Entregado a Universida...	Trabajo de estudiante	1 %
12	www.thebfr.com	Fuente de Internet	1 %
13	revistas.usantocomas...		<1 %

Activado



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS  
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo Lidia Haydee Coaricona Mendoza, identificada con DNI N° 42632560, egresado de la Escuela Profesional de posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( x ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

FIRMA

DNI: 42632560

FECHA: 14 de febrero de 2019



Elaboró

Dirección de Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Tramitó

Vicerrectorado de Investigación





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Miguel Ángel Pérez Pérez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Lidia Haydee Coaricona Mendoza

INFORME TÍTULADO:

HABILIDADES GERENCIALES EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE SECRETARÍA GENERAL, MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO, LIMA 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública

---

SUSTENTADO EN FECHA: 17 de agosto 2018

NOTA O MENCIÓN: 15



Mg. Miguel Ángel Pérez Pérez

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACION