



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica
regular del Ministerio de Educación, Lima-2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Br. Sosa Barrera, Erika Tomasa (ORCID: 0000-0003-2595-1681)

ASESOR:

Dr. Dios Zárate Luis Enrique (ORCID: 0000-0003-0176-0047)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia por el apoyo incondicional durante todos los años de estudio y por siempre motivarme a ser mejor persona cada día.

Agradecimiento

A mi asesor el Dr. Dios Zárate Luis Enrique,
por el acompañamiento pedagógico durante
todo el proceso de investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	13
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y operacionalización	21
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	29
4.1. Resultados descriptivos	29
4.2. Comprobación de hipótesis	33
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	55

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Niveles de interpretación del instrumento que mide liderazgo	24
Tabla 2	Niveles de interpretación del instrumento que mide aprendizaje organizacional	26
Tabla 3	Niveles de percepción del liderazgo	29
Tabla 4	Niveles de percepción de las dimensiones de liderazgo	30
Tabla 5	Niveles de percepción del aprendizaje organizacional	31
Tabla 6	Niveles de percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional	32
Tabla 7	Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional	33
Tabla 8	Relación entre consideración y aprendizaje organizacional	34
Tabla 9	Relación entre iniciación de estructura y aprendizaje organizacional	36
Tabla 10	Relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional	39
Tabla 11	Relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional	39

Índice de figuras

	Página
Figura 1 Niveles de percepción del liderazgo	29
Figura 2 Niveles de percepción de las dimensiones de liderazgo	30
Figura 3 Niveles de percepción del aprendizaje organizacional	31
Figura 4 Niveles de percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional	32

Resumen

La investigación tuvo el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental y transversal; la muestra lo constituyeron 53 servidores públicos de la Dirección de Educación Básica Regular, quienes fueron elegidos de manera no probabilística por conveniencia. Los instrumentos fueron el L.B.D.Q. – Forma XII de Stogdill (1963) y la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional de Castañeda y Fernández (2007). Los resultados mostraron que existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=50,298$; $p=0,000<0,05$), concluyéndose que los comportamientos que el líder expone para influir sobre los seguidores a fin de alcanzar metas compartidas posibilitan condiciones de aprendizaje organizacional para asegurar cambio, desarrollo e innovación en la institución.

Palabras clave: liderazgo, aprendizaje organizacional, administración pública

Abstract

The research had the objective of determining the relationship between leadership and organizational learning in the Department of Regular Basic Education of the Ministry of Education, Lima-2022. The research had a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental and cross-sectional design; the sample was made up of 53 employees of the Directorate of Regular Basic Education, who were chosen in a non-probabilistic manner for convenience. The instruments were the L.B.D.Q. – Form XII of Stogdill (1963) and the Scale of Levels and Conditions of Organizational Learning of Castañeda and Fernández (2007). The results showed that there is a relationship between leadership and organizational learning in the Directorate of Regular Basic Education of the Ministry of Education, Lima-2022 ($X^2=50.298$; $p=0.000<0.05$), concluding that the behaviors that the leader exposes to influence on followers in order to achieve shared goals enable organizational learning conditions to ensure change, development and innovation in the institution.

Keywords: leadership, organizational learning, public administration

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los países más comprometidos con la educación han establecido políticas modernas de gestión pública con el fin de organizar el sistema escolar y la labor docente (Maldonado y Chávez, 2020). De este modo, se busca establecer una gestión pública moderna y democrática que se fundamente en una mayor participación ciudadana en el diseño, la gestión y la implementación de políticas públicas (De la Garza, et al., 2018).

Sin embargo, lo anteriormente expuesto requiere de procesos de transformación profunda basados en el aprendizaje continuo y la acumulación de experiencias para resolver con mayor eficacia los distintos desafíos que la educación propone. Estos cambios son a propósito de las diferentes discrepancias y descontentos que existen entorno a la gestión burocrática que guía la educación actualmente (Normand, 2018) y que ha quedado estática pese a la influencia de los distintos modelos económicos que los gobiernos asumen ya que siempre se han regido bajo los principios del control, las jerarquías y las funciones rígidas (Tejada, et al., 2020).

El cambio se asume a través del aprendizaje organizacional, lo cual no implica la adquisición individual de competencias por parte de personal sino de toda la organización como un todo, pues de ese modo mejora paulatinamente su desempeño a través de la experiencia que acumula con el tiempo; es decir es un proceso dinámico que afecta los procesos y las capacidades de las personas que operan dichos procesos haciendo a la organización más efectiva (Rivera, 2019).

El Ministerio de Educación es uno de los Sectores más relevantes de una gestión pública orientada hacia el desarrollo social de la población, pues desde su estructura se formulan las políticas educativas que harán posible una verdadera formación personal y laboral basada sobre las competencias, lo que implica un trabajo articulado y sostenido con los diferentes gobiernos regionales cuyas características y demandas son diversas, obligando a la institución a instituir una gestión del cambio y del aprendizaje permanente que dote de las capacidades suficientes para cubrir estas necesidades, es decir se requiere desarrollar el

aprendizaje organizacional. No obstante, se ha verificado el aprendizaje organizacional en entornos educativos tiende a ser bajo pese a sus efectos favorables en el bienestar de los trabajadores y la organización (Angulo, et al., 2021), lo que obliga a hallar aquellos elementos de gestión que la favorecen, como es el caso del liderazgo.

Diversas evidencias han reportado la relación entre el liderazgo y el intercambio de conocimiento tácito e implícito que se suscita en el entorno organizacional (Manosalvas, 2018) y que esto impacta positivamente en la percepción de la innovación por parte del personal operativo (Roque & Arriaga, 2019), sobre todo si en este proceso media la comunicación, pues permite que el conocimiento de los trabajadores se integren y se genere soluciones creativas conjuntas dentro de un entorno de gestión del conocimiento, el compromiso y la cultura organizacional (Rueda, et al., 2020).

Lo anteriormente expuesto motiva precisamente a estudiar estos aspectos en el entorno del Ministerio de Educación, ya que para conseguir un verdadero cambio se requiere implementar acciones de aprendizaje organizacional y para ello es al parecer necesario el suficiente liderazgo para generar, difundir y transferir el conocimiento. Es así que la pregunta de investigación que guiará el presente estudio se formula en los siguientes términos: ¿Qué relación existe entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022? En tanto que las preguntas específicas son: ¿Qué relación existe entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?; ¿Qué relación existe entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?; ¿Qué relación existe entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?; ¿Qué relación existe entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?.

La tesis se justifica desde el punto de vista teórico en cuanto se asume la teoría del liderazgo basado en el comportamiento de Stogdill, et al. (1963) que describen al liderazgo en función de las formas en que se desenvuelve el líder a fin de influir sobre los seguidores; estos comportamiento están descritas considerando las tareas y las relaciones que establecen estos líderes para direccionar su actuación; por otro lado, se asume la teoría del aprendizaje organizacional de Senge (1995) quien señaló que el aprendizaje es una condición natural e las personas y al ser aquellos que conforman la organización transfieren esta capacidad a ella pero manera colectiva permitiendo que esta también aprenda y genere conocimiento.

Desde el punto de vista práctico, la tesis se justifica porque se enfoca a atender los problemas relacionados a la administración pública, cabe decir transitar de una gestión burocrática estática y basada en funciones rígidas que no permiten aprender, a otra más moderna basada en el resultado tras vencer, a partir del aprendizaje, los desafíos de la incertidumbre y el cambio continuo, identificando componentes o características del líder como figura mediadora y promotora de dicho proceso.

Desde el punto de vista metodológico la justificación halla relevancia en el uso de instrumentos cuyos procesos de validación son reafirmados en el presente estudio, de tal modo que se hallan expeditos a ser utilizados por otros investigadores que pretendan estudiar variables relacionadas a las propuestas aquí, pero talvez orientadas desde diferentes contextos, unidades de análisis y tiempos.

En base lo expuesto, el objetivo general de la investigación es: Determinar la relación que existe entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. Bajo esa línea, los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Determinar la relación que existe entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Determinar la relación que existe entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de

Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Determinar la relación que existe entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022

Lo señalado, insta a plantear la hipótesis general en los términos siguientes: Existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. En tanto que las hipótesis específicas serían: Existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022; Existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

II. MARCO TEÓRICO

Las variables de estudio han sido objeto de estudio en diferentes contextos; de ese modo en el ámbito internacional se tiene a Roque y Arriaga (2019) quienes realizaron una investigación en México con el fin de conocer si liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento son factores que movilizan las percepciones de innovación del trabajador. El estudio fue cuantitativo y de nivel exploratorio y diseño transversal realizado con una muestra de 925 trabajadores de una empresa de servicios, utilizándose regresión para el análisis requerido. Los resultados mostraron que el liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento impactan favorablemente en las percepciones de innovación, siendo el liderazgo lo que mayor impacta.

Zazueta, et al. (2021) realizaron un estudio en México con el objetivo de demostrar que el aprendizaje organizacional influye positivamente en el desempeño organizacional. Esta se realizó bajo la línea de la investigación cuantitativa, nivel explicativo y diseño transversal con una muestra de 136 trabajadores de Sonora, México. Los resultados demostraron que el aprendizaje organizacional tiene influencia positiva en un 36,7% en el desempeño organizacional ($\beta=2.046$; $p<0,05$), sobre todo porque se hallan instalados procesos de adquisición, distribución e intercambio de conocimiento.

Rodríguez y García (2021) realizaron un estudio en Colombia con el objetivo de hallar la relación entre aprendizaje organizacional y liderazgo en entorno de cambio organizacional. La investigación fue cuantitativa, nivel correlacional y diseño transversal, con una muestra de 246 trabajadores de empresas de Bogotá a quienes se les aplicaron cuestionarios validados; los datos fueron analizados a través de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados demostraron que el liderazgo no se relaciona con el cambio organizacional pero sí el aprendizaje organizacional, es decir, el personal necesita condiciones de aprendizaje organizacional adecuadas independientemente del rol que tengan para asegurar cambio y desarrollo.

En tanto que, a nivel nacional, se tiene investigaciones como la realizada por Manosalvas (2018) quien realizó su investigación para analizar de qué manera los estilos de liderazgo influyen en el intercambio de conocimiento considerando la mediación del aprendizaje organizacional. El estudio fue cuantitativo, nivel explicativo y diseño transversal; se realizó con una muestra de 85 gerentes de una superintendencia, siendo los datos analizados a través de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional se relaciona con el intercambio de conocimiento; asimismo, que el clima de aprendizaje organizacional no es mediador de la relación entre los estilos de liderazgo y el intercambio del conocimiento

Vílchez (2019) realizó su investigación con el objetivo de demostrar que el liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional se relacionan. El estudio fue cuantitativo, nivel correlacional y diseño transversal realizada con una muestra de 80 directivos de la educación básica regular de Huancavelica, siendo las variables medidas con cuestionarios. Los resultados demostraron que hay correlación entre liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional ($\rho=0,769$; $p<0,05$), lo que demuestra las variables liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional se hallan relacionadas.

Contreras (2019) buscó en su investigación si el liderazgo distribuido influye en el aprendizaje organizacional. El estudio fue cuantitativo, correlacional y transversal, el cual se realizó con una muestra de 145 docentes de educación básica utilizando inventarios para medir cada variable. Los resultados mostraron que existe correlación positiva y moderada entre liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional ($r=0,430$; $p=0,012<0,05$), concluyendo con ello que el liderazgo distribuido tiene influencia en el aprendizaje organizacional.

El liderazgo ha sido relacionado generalmente a procesos de influencia del líder con respecto a sus seguidores y en donde confluyen una serie de componentes que implican dirección, poder y control tanto para las decisiones como las operaciones (Villar y Araya, 2019). Desde una perspectiva más amplia Acosta

(2017) señala que liderazgo es la capacidad para comunicar, motivar, decidir y delegar acciones utilizando el carisma emocional.

Asimismo, Bolívar (2019), ha señalado que el liderazgo es la capacidad para influir sobre otros, añadiendo que dicha capacidad se sustenta sobre habilidades para motivar, conocimientos y autoridad. Otras definiciones como las de Robbins y Judge (2017) hacen hincapié en los resultados pues señalan que es la capacidad para influir y hacer que los seguidores alcancen las metas; a ello Hiriyappa (2019) añaden que es la habilidad para influir motivando o utilizar poder no coercitivo para alcanzar objetivos compartidos; es lograr resultados con responsabilidad sin que necesariamente medie admiración o afectos (Drucker y Snyder, 2016); se utiliza el poder no coercitivo para alcanzar objetivos compartidos con perspicacia y sensatez (Majluf y Abarca, 2019).

En cuanto a perspectivas teóricas que explican el liderazgo se tuvo en principio un enfoque de rasgos, que atribuye un carácter constitucional al liderazgo, cabe decir, que los líderes nacen y sus características permanecen incólumes pese a las situaciones que enfrente (Cowley, 1929) y se diferencian de los demás porque logran influir sobre los otros integrantes del grupo debido a los atributos personales que hereda o adquiere de manera natural (Mann, 1959; Zaccaro, 2007); los cuales generalmente son inteligencia, autoconfianza, honestidad, integridad y sensibilidad interpersonal (Kirkpatrick y Locke, 1991; Lord, et al., 1986).

También se tiene el enfoque de comportamiento, que describe el liderazgo en función a estilos de desenvolvimiento. De este modo, lo relevante es el tipo de comportamiento que los líderes exponen para lograr influir en los demás (Northouse, 2007); es así que se distinguen dos componentes que configuran el liderazgo, la orientación hacia la tarea y la orientación hacia la persona, determinándose que las personas que influyen sobre otros son aquellos que logran mantener un equilibrio racional entre estos dos componentes (Horton y Farnham, 2007).

Asimismo, el enfoque situacional del liderazgo enfatiza aquellos factores de contexto que determinan los procesos de influencia (Yukl, 2009). Desde esta línea se podrían considerar características del líder y de los seguidores, del trabajo y la organización, y del entorno social (Adams y Yoder, 1985; Van Wart, 2007) todas se relacionan complejamente para dar lugar un escenario propicio para liderar. En este marco, la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969) enfatiza que los seguidores es el factor situacional más importante pues en base a ella propone un modelo que considera la interacción de dos aspectos del líder: las tareas y las relaciones, y dependiendo como estas actúan producen un estilo de liderazgo que causa un determinado comportamiento en los seguidores: estilo directivo (más tarea y menos relaciones; estilo persuasivo: (más tareas y más relaciones), estilo participativo (menos tareas y más relaciones; estilo delegativo (menos tareas y menos relaciones) (Hersey et al., 2007).

Por otro lado, el enfoque transaccional pone mayor énfasis en las características del líder y no tanto en los seguidores ni en las situaciones. Este enfoque se enraíza en la teoría del intercambio social (Homans, 1974), el cual se describe como un proceso dinámico de interacción e intercambio que se produce entre el líder y los seguidores, el líder deberá procurar cumplir las expectativas de los seguidores para alcanzar una meta y la consiguiente recompensa; en tanto que los seguidores ofrecen estima, estatus y un mayor espectro de influencia (Hollander, 1978).

Por último se tiene el enfoque de liderazgo que la describe desde las teorías carismática y transformacional. El liderazgo carismático es descrito inicialmente por Weber (1964) como un proceso mediante el cual la influencia se constituye por el reconocimiento de cualidades extraordinarias que otorgan los seguidores al líder y que creen es único y debido a ello otorgan entrega, confianza y obediencia, lo cual se mantendrá siempre que crean ello. El liderazgo transformacional en tanto, es más un proceso recíproco a través del cual el líder y seguidores se hallan persiguiendo metas comunes y en el proceso ambos se procuran motivación, ánimo y moral (Burns, 1978); en el ámbito de lo público es un proceso que implica inspirar hacia el cambio y motivar a los seguidores a lograr altos desempeños personales y organizaciones (Koehler y Pankowski, 1997); mediante ella, los líderes impactan en la conciencia de los seguidores para reconozcan lo relevante de su vida y trabajo,

las oportunidades que tienen y los desafíos que se presentan para luego motivarlos a llegar a la meta (Avolio y Bass, 2004).

Dentro del enfoque de comportamiento se halla la teoría del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, quienes proponen diversos modelos de medición (Yukl, 2009). Para este estudio se toma el modelo de Stogdill, et al. (1963), cuyo instrumento, el LBDQ-XII (The Leader Behavior Description Questionnaire) fue adaptado por Ramírez (1992) para describir cuatro dimensiones:

Consideración: Son comportamientos del líder que se orientan a mejorar las relaciones con los seguidores. Implica el desarrollo del sentido de amistad, respeto, confianza mutua y calidez en las relaciones humanas.

Iniciación de estructura: Comportamientos dirigidos a asegurar el cumplimiento de las tareas, estableciendo patrones definidos de organización y canales de comunicación, formas de lograr que el trabajo se realice, agenda las actividades y critica las actividades mal desempeñadas.

Tolerancia a la Libertad. Comportamientos del líder que se enfoca a fomentar la autonomía de los seguidores. De esa manera les permite que ellos mismos determinen el curso de acción de sus procesos a cargo alentando la iniciativa y el criterio propio.

Énfasis en la Producción. Comportamiento que determina orientarse en las tareas a cumplir buscando el máximo de eficiencia y productividad motivando la inversión del máximo esfuerzo, la competencia y el desarrollo profesional.

En cuanto a aprendizaje organizacional es imperativo citar a Argyris & Schön (1996, citado en Örténblad, 2019) quien describió inicialmente el término para referir a los procesos de cambio y los modos de aprender o adaptarse de las organizaciones. De este modo, el aprendizaje organizacional no ve el cambio como algo excepcional sino una condición natural que hace a las organizaciones sostenibles

en relación con el entorno (Chegus, 2018) enfocándose necesariamente en los factores de éxito para favorecer la situación de cambio (Nurul & Mohd, 2020).

Desde la concepción del aprendizaje organizacional las instituciones comprenden que el cambio es necesario para asegurar competitividad y ello implica procesos continuos de desaprender y aprender (Bhaskar & Mishra, 2017). Es así que el aprendizaje organizacional se constituye en un conjunto de conocimientos adquiridos que luego se tornan transferibles (Alves y Odelius, 2015); se inicia por aprendizajes individuales que luego se moviliza al contexto grupal a fin de facilitar los procesos de adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno (Castañeda, 2015).

Entonces el aprendizaje organizacional tiene carácter colectivo pues brinda herramientas e instrumentos para mejorar el desempeño individual y de los equipos; se integran conocimientos y experiencia de todos los trabajadores y en forma conjunta proponen ideas y cursos de acción novedosos (Passaillaigue y Estrada, 2016) bajo la mediación de compromisos y capacidades adaptativas a fin de alcanzar los propósitos organizacionales de manera cada vez más eficiente (Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015).

La teoría de aprendizaje organizacional inicia su construcción con la propuesta de Argyris & Schön (1978) quienes sostienen que la gestión organizacional no se fundamenta en decisiones de orden aleatorio o creencias establecidas desde vacíos cognitivos sino desde la intención razonada y debido a las necesidades de cambio. De esta manera, los trabajadores perciben las discrepancias entre lo esperable y la realidad, hecho que los lleva a valorar una serie de argumentos y operaciones que los lleva a estructurar sus actividades hacia una que reduzca en lo posible las discrepancias percibidas (Robinson, 2001). Según Argyris & Schön (1978), para que un aprendizaje individual adquiera el nivel de organizacional debe convertirse en una experiencia colectiva que discurre dinámicamente en la mente de los trabajadores bajo el influjo de valores que llevan a generar cambios en la práctica y en los procesos.

Otra teoría sobre aprendizaje organizacional la formula Senge (1995) bajo la denominación organizaciones inteligentes, cuya base se sustenta en un ciclo de aprendizaje que inicia con la etapa de reflexión, donde el trabajador se observa internamente valorando sus acciones e ideas a fin de identificar conocimientos previos a fin de compararlas con los nuevos conocimientos que va adquiriendo con la experiencia para luego entrar a la etapa de conexión, donde vincula los conocimientos adquiridos con los patrones culturales que discurren en el entorno organizativo. Luego viene la etapa de decisión y es donde elige el nuevo método a utilizar en el desarrollo de su proceso a cargo para luego proceder a la acción (etapa de acción).

Asimismo, se tiene el planteamiento teórico de Kofman (2005) que también explica el aprendizaje organizacional en cuatro etapas. Inicia con la etapa de observación, lo cual corresponde a la totalidad de conocimientos con la que cuenta el trabajador y cuyo dominio operativo es consciente dado lo rutinario que resulta en su trabajo. La segunda etapa es la evaluación, donde el trabajador se desafía a sí mismo al preguntarse el por qué se realizan las rutinas establecidas y por qué resultan necesarias las diferentes operaciones que componen un procedimiento específico de la tarea. La tercera etapa es el diseño, donde el trabajador idea posibles alternativas de acción para ejecutar la tarea de otro modo; luego pasa la etapa de implementación donde pone en práctica el diseño ideado. Según el autor, de este modo las aprenden a resolver problemas que luego socializa con los demás miembros de la organización.

Suárez, et al. (2019), adaptaron el modelo de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional de Castañeda (2015) y proponen un nuevo modelo de cuatro factores que determinan el aprendizaje organizacional:

Cultura de aprendizaje. Se entiende como el desarrollo de habilidades de orden cognitivo que es compartida entre los trabajadores a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a todo nivel (Suárez, et al., 2019).

Aprendizaje experiencial. Llamado originalmente aprendizaje organizacional, se entiende como la manera en que los trabajadores brindan significados a sus distintas experiencias en el ámbito laboral considerando el entorno social que se construye organizacionalmente (Suárez, et al., 2019).

Aprendizaje grupal. Es entendida como los procesos mediante los cuales se adquieren conocimientos de modo colectivo, y es interpretada colaborativamente entre los trabajadores fomentando la integración entre ellos (Suárez, et al., 2019).

Aprendizaje individual. Hace referencia a los modelos mentales de orden individual creados e integrados colectivamente dentro de la organización a fin de orientar las acciones hacia las metas y estrategias organizacionales (Suárez, et al., 2019).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo aplicada porque se basan en los resultados de la investigación básica para formular hipótesis y encontrar respuestas de problemas sociales (Ñaupas, et al, 2018). En este caso se busca conocer más acerca de las variables liderazgo y aprendizaje organizacional, así como de las posibles relaciones existentes entre ellas.

El enfoque es cuantitativo porque se los datos son recogidos a través de instrumentos de medición y el procesamiento de esta información es realizado por medio de métodos estadísticos (Hernández y Mendoza, 2018).

El nivel de investigación es descriptivo correlacional, pues se pretende en principio describir el comportamiento de las variables para luego determinar alguna posible relación entre ella.

El diseño es transversal y no experimental porque los datos acerca de las variables liderazgo y aprendizaje organizacional, son recogidos en un momento puntual y sin manipulación previa de la investigadora (Hernández y Mendoza, 2018).

3.2. Variables y operacionalización

Las variables de estudio son:

Variable 1: Liderazgo

Definición conceptual: Es la capacidad para influir sobre los seguidores a fin de alcanzar metas compartidas (Robbins y Judge, 2017).

Definición operacional: Variable medida con 40 ítems organizados en las dimensiones: Consideración, Iniciación de estructura, Tolerancia a la libertad, Énfasis en la producción; unidad de medida ordinal, los cuales se responden con

una escala Likert de cinco alternativas: Nunca (1), Rara vez (2), En algunas ocasiones (3), A menudo (4) y Siempre (5).

Variable 2: Aprendizaje organizacional

Definición conceptual: Conjunto de conocimientos individuales que luego se tornan transfieren al contexto grupal a fin de facilitar los procesos de adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno (Castañeda, 2015).

Definición operacional: Variable medida con 21 ítems organizados en las dimensiones: Cultura de aprendizaje, Aprendizaje experiencial, Aprendizaje grupal, Aprendizaje individual; unidad de medida ordinal, los cuales se responden con una escala Likert de cinco alternativas: Nunca (1), Pocas veces (2), Pocas veces (3), Muchas veces (4) y Siempre (5).

3.3. Población, muestra y muestreo

Se define población como el conjunto de unidades de estudio que comparten una misma característica (Ñaupás, et al., 2018). En este caso, la población de estudio lo conforman los 63 servidores públicos que laboran en Dirección de Educación Básica Regular.

El muestreo aplicado es el no probabilístico intencional que en términos de Ñaupás, et al. (2018) se utiliza cuando la selección de las unidades se realiza en función a las necesidades del investigador, las cuales se anotan en función a los criterios de inclusión y exclusión. De ese modo, se identificaron 53 servidores públicos.

Criterios de inclusión: Estar bajo contrato CAS o locación de servicio continuo y que desee ser parte del estudio.

Criterios de exclusión: Estar de vacaciones, con contrato vencido o que no desee ser parte del estudio.

Según Hernández y Mendoza (2018), la unidad de análisis son los sujetos a los cuales va dirigida la medición, siendo en este caso los servidores públicos de la Dirección de Educación Básica Regular.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizar es la encuesta, mediante el cual el investigador recolecta información organizada y sistemáticamente respecto a las variables de estudio (Hernandez y Mendoza, 2018).

Los instrumentos a utilizar son cuestionarios:

Instrumento 1

Ficha Técnica

Nombre:	Cuestionario de descripción del comportamiento del líder (L.B.D.Q. – Forma XII)
Autor:	Stogdill (1963)
Adaptación:	Ramírez (1992) Sosa (2022)
Administración:	Individual y grupal
Duración:	25 minutos
Aplicación:	Servidores públicos
Significación:	Evalúa la percepción de los servidores acerca del nivel de liderazgo expresado en los comportamientos de los funcionarios a cargo de ellos.

Descripción

El instrumento consta de 40 ítems al cual el sujeto responde en una escala de 5 niveles:

1. Nunca
2. Rara vez
3. En algunas ocasiones
4. A menudo
5. Siempre.

Consta de 4 dimensiones: Consideración, Iniciación de estructura, Tolerancia a la libertad y Énfasis en la producción con 10 ítems cada uno.

Interpretación:

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 1.

Niveles de interpretación del instrumento que mide liderazgo

	Deficiente	Regular	Excelente
Consideración	10 - 22	23 - 37	38 - 50
Iniciación de estructura	10 - 22	23 - 37	38 - 50
Tolerancia a la libertad	10 - 22	23 - 37	38 - 50
Énfasis en la producción	10 - 22	23 - 37	38 - 50
Liderazgo	40 - 92	93 - 147	148 - 200

Instrumento 2

Ficha Técnica

Nombre:	Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional
Autor:	Castañeda y Fernández (2007)
Adaptación:	Suarez, et al. (2019) Sosa (2022)
Administración:	Individual y grupal
Duración:	15 minutos
Aplicación:	Servidores públicos
Significación:	Evalúa la percepción de los servidores acerca del nivel de aprendizaje organizacional que genera la institución.

Descripción

El instrumento consta de 21 ítems al cual el sujeto responde en una escala de 5 niveles:

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

Consta de 4 dimensiones: Cultura de aprendizaje (7 ítems), Aprendizaje experiencial (6 ítems), Aprendizaje grupal (4 ítems) y Aprendizaje individual (4 ítems).

Interpretación:

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

Tabla 2.

Niveles de interpretación del instrumento que mide aprendizaje organizacional

	Deficiente	Regular	Excelente
Cultura de aprendizaje	7 - 15	16 - 26	27 - 35
Aprendizaje experiencial	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Aprendizaje grupal	4 - 8	9 - 15	16 - 20
Aprendizaje individual	4 - 8	9 - 15	16 - 20
Aprendizaje organizacional	21 - 48	49 - 77	78 - 105

Validez

Validez determina el nivel de exactitud con el que un instrumento mide lo que se propone medir (Ñaupas, et al., 2018). Para fines del estudio, las evidencias de validez fueron obtenida a partir de lo informado por los autores que adaptaron el instrumento.

Para el cuestionario de aprendizaje organizacional se tiene las evidencias de validez de Suárez, et al. (2019). Estos autores determinaron validez de constructo a través de análisis factorial exploratorio y confirmatorio, obteniendo un modelo de cuatro factores que explica el 60.33% de la varianza total y obtuvieron adecuados índices de bondad de ajuste ($\chi^2 = 371.66$; $\chi^2/gl = 2.03$; CFI = .99; RMSEA = .041), lo que comprueba que el instrumento tiene suficientes argumentos para ser válido.

Para el cuestionario de liderazgo, se consideró la evidencia de Noriega (2019) quien determina su validez a través de análisis factorial exploratorio, obteniendo un modelo de cuatro factores que explica el 58% de la varianza explicada y pesos factoriales por encima de 0.318, lo que denota que el instrumento cuenta con validez de constructo.

Confiabilidad

Criterio metodológico que indica que un instrumento es consistente, es decir, varias aplicaciones bajo las mismas condiciones devendrán en resultados similares (Ñaupas, et al., 2018). Para ello, los instrumentos son aplicados a una muestra piloto de 10 participantes similares a la muestra de estudio y con los datos obtenidos

se calcula el coeficiente alfa de Cronbach, aceptándose valores por encima 0.70 para concluir que los instrumentos son confiables. En ese sentido el valor de la primera variable fue 0.850 y de la segunda variable dio como resultado 0.899, demostrando confiabilidad (Ver anexo 4).

3.5. Procedimientos

Para la recolección de datos se solicita autorización a la Dirección de Educación Básica Regular a fin de aplicar los instrumentos de medición. Esta medición se realiza de modo no presencial, siendo para ello necesario el diseño de un formulario (*Google Forms*) considerando el consentimiento informado, datos principales y los ítems de los instrumentos. Se realiza una reunión previa para comunicar el propósito del estudio y recoger correos personales o números de celular para compartir la URL del formulario y los participantes tendrán hasta 7 días para completar el formulario los cuales son contados desde el día que se comparte las URL. Los datos son descargados en un archivo Excel para su organización para luego ser exportado al programa SPSS a fin de iniciar su procesamiento.

3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos se realiza a través de estadística descriptiva e inferencial. Con estadística descriptiva se propone presentar los datos a través de tablas de frecuencia y figura de barras a fin de observar el comportamiento de las variables. El análisis inferencial requiere preliminarmente la evaluación de la distribución de los datos con la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov y en función a ella decidir el uso de estadística paramétrica o no paramétrica para la comprobación de hipótesis. En ambos casos se considera un nivel de confianza del 95% por lo que el nivel de significancia es 0.05 (5%).

3.7. Aspectos éticos

Para respetar los aspectos éticos que se toman en cuenta en todo proceso investigativo se consideró los principios de la Universidad Cesar Vallejo señalados en la resolución de Consejo Universitario No 0126-2017/UCV. En ese sentido se

procura por el respeto a la autodeterminación de los evaluados razón por el cual se les aplicó el consentimiento informado. Otro aspecto es que se cuidó el bienestar de cada uno de ellos, en tanto que se cuidó guardar los protocolos de bioseguridad a causa de la pandemia por Covid-19, a su vez se evitó que la información recopilada atente contra alguna situación personal por mal uso de ellos y de ese modo los datos fueron codificados para guardar la confidencialidad del caso. Asimismo, cada uno fue tratado equitativamente para todos los fines a fin de asegurar el principio de justicia. Por otro lado se asegura una actuación honesta y responsable al momento de recolectar los datos para luego procesarlas con suficiente rigor metodológico.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 3

Niveles de percepción del liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	24,5
Regular	36	67,9
Excelente	4	7,5
Total	53	100,0

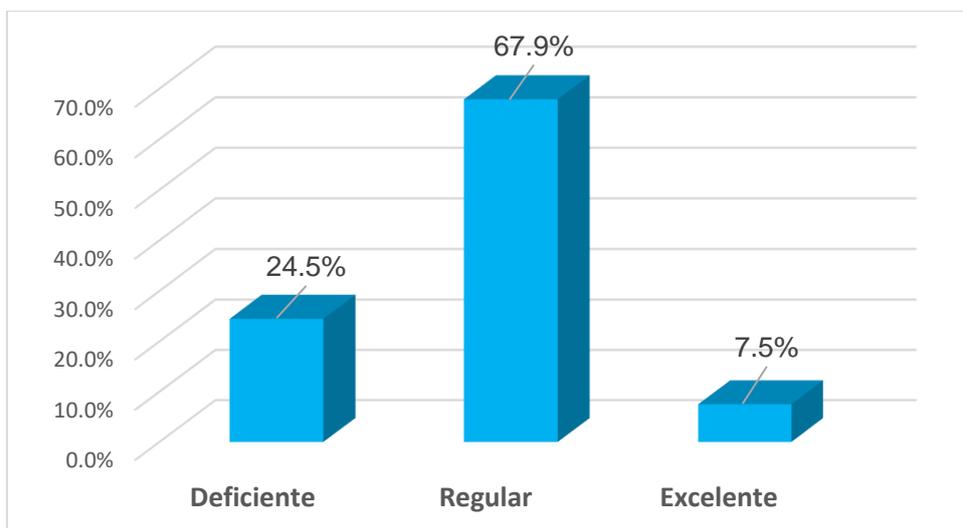


Figura 1. Niveles de percepción del liderazgo

En la tabla 3 y figura 1 se tiene el nivel de percepción del liderazgo por parte de los servidores públicos evaluados. Observando que un 24,5% considera que es deficiente, 67,9% regular y 7,5% excelente.

Tabla 4

Niveles de percepción de las dimensiones de liderazgo

	Deficiente		Regular		Excelente	
	f	%	f	%	f	%
Consideración	16	30,2	25	47,2	12	22,6
Iniciación de estructura	14	26,4	25	47,2	14	26,4
Tolerancia a la libertad	11	20,8	29	54,7	13	24,5
Énfasis en la producción	13	24,5	30	56,6	10	18,9

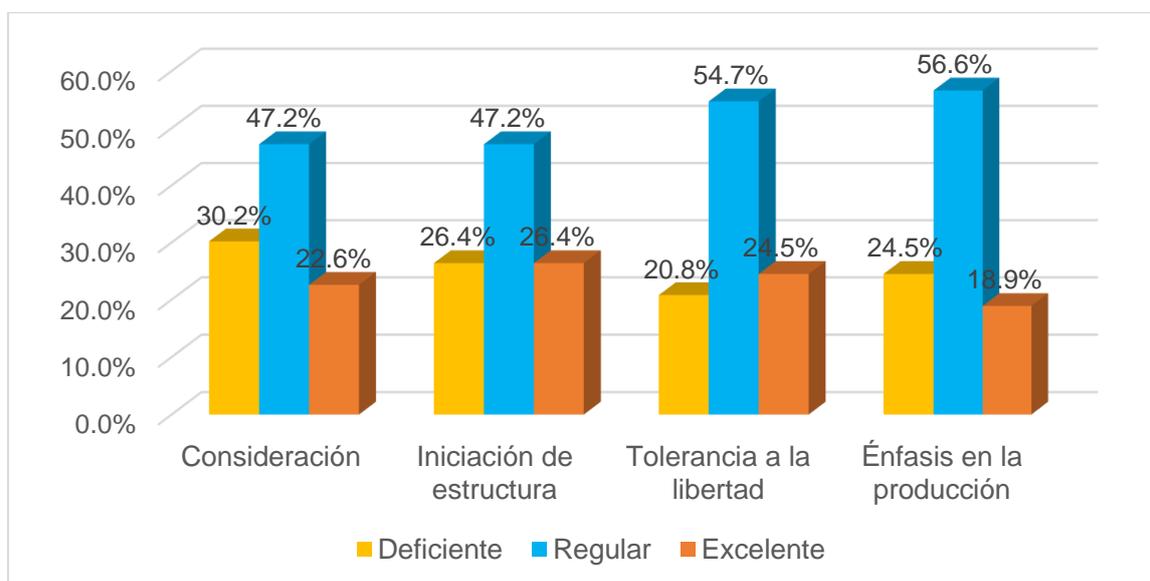


Figura 2. Niveles de percepción de las dimensiones de liderazgo

En la tabla 4 y figura 2 se tiene la percepción de liderazgo según dimensiones. En la dimensión consideración, el 30,2% percibe que es deficiente, el 47,2% que es regular y el 22,6% que es excelente. En la dimensión Iniciación de infraestructura, el 26,4% percibe que es deficiente, el 47,2% que es regular y el 26,4% que es excelente. En la dimensión tolerancia a la libertad, el 20,8% percibe que es deficiente, el 54,7% que es regular y el 24,5% que es excelente. En la dimensión énfasis en la producción, el 24,5% percibe que es deficiente, el 56,6% que es regular y el 18,9% que es excelente.

Tabla 5

Niveles de percepción del aprendizaje organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	18,9
Medio	34	64,2
Alto	9	17,0
Total	53	100,0

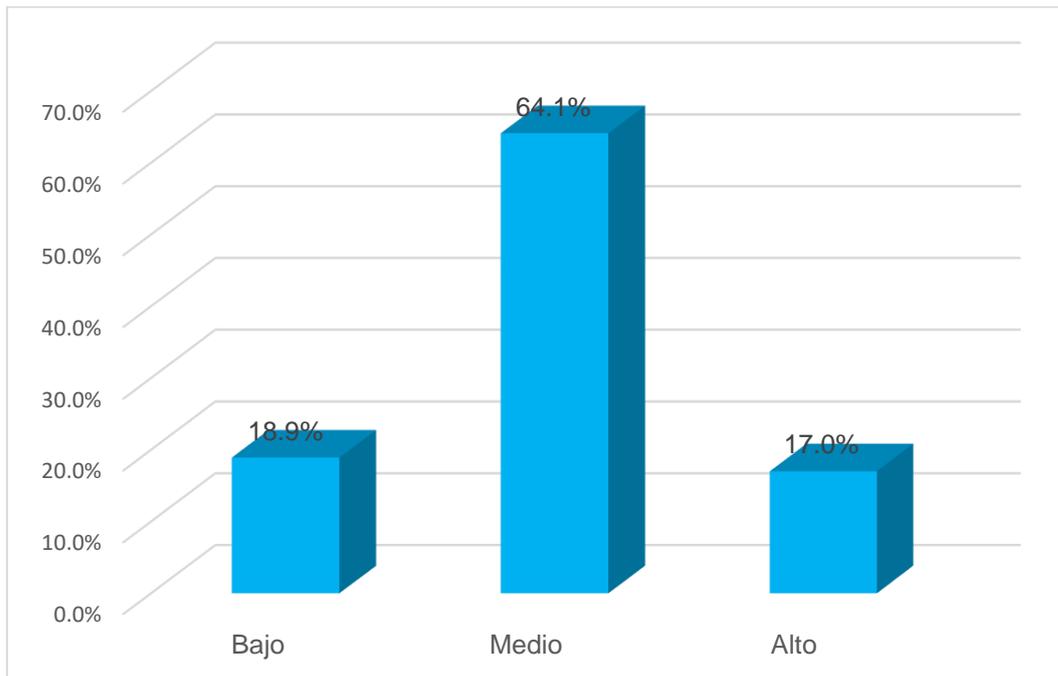


Figura 3. Niveles de percepción del aprendizaje organizacional

En la tabla 5 y figura 3 se tiene el nivel de percepción del aprendizaje organizacional por parte de los servidores públicos evaluados. Se observa que el 18,9 % considera el nivel bajo, 64,4% medio y 17,0% alto.

Tabla 6

Niveles de percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional

	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Cultura de aprendizaje	14	26,4	33	62,3	6	11,3
Aprendizaje experiencial	9	17,0	36	67,9	8	15,1
Aprendizaje grupal	10	18,9	40	75,5	3	5,7
Aprendizaje individual	6	11,3	40	75,5	7	13,2

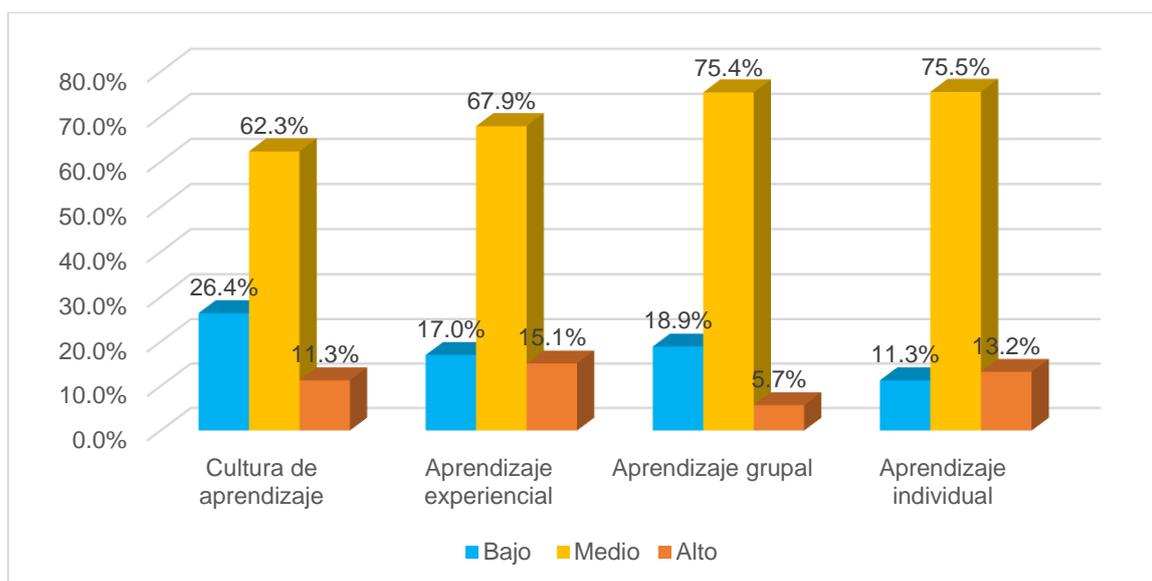


Figura 4. Niveles de percepción de las dimensiones de aprendizaje organizacional

En la tabla 6 y figura 4 se tiene la percepción de aprendizaje organizacional según dimensiones. En la dimensión Cultura de aprendizaje, el 26,4% percibe que es Bajo, el 62,3% que es medio y el 11,3% que es Alto. En la dimensión Aprendizaje experiencial, el 17,0% percibe que es Bajo, el 67,9% que es medio y el 15,1% que es Alto. En la dimensión Aprendizaje grupal, el 18,9% percibe que es Bajo, el 75,4% que es medio y el 5,7% que es Alto. En la dimensión Aprendizaje individual, el 11,3% percibe que es Bajo, el 75,5% que es medio y el 13,2% que es Alto.

4.2. Comprobación de hipótesis

Prueba estadística: Prueba Chi cuadrado

Regla de decisión: Si $p < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Comprobación de hipótesis general

H0: No existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

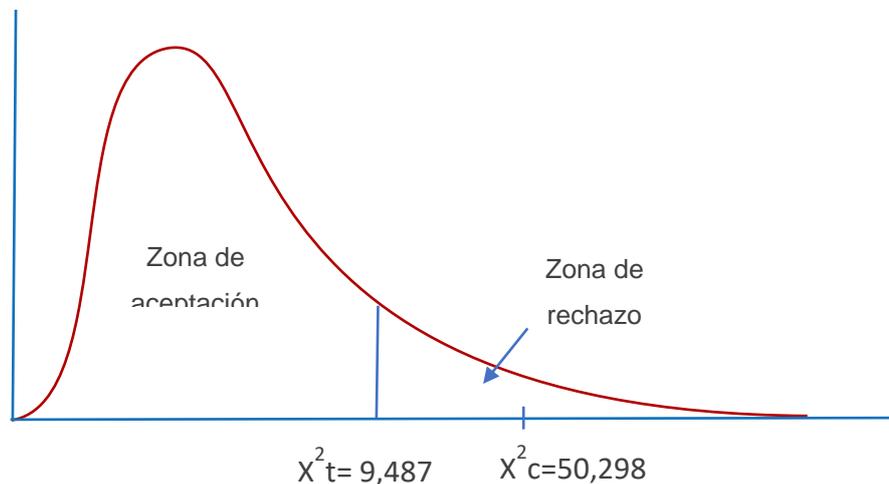
H: Existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Tabla 7

Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo	Deficiente	f	10	1	2	13
		%	76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
	Regular	f	0	32	4	36
		%	0,0%	88,9%	11,1%	100,0%
	Excelente	f	0	1	3	4
		%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total	f	10	34	9	53	
	%	18,9%	64,2%	17,0%	100,0%	
		$X^2=50,298$	$p=0.000$	$g.l.=4$	$V=0.698$	

El mismo contraste se realiza utilizando el valor crítico x^2



En la tabla 7 se tiene que del 100% de servidores que consideran liderazgo deficiente, el 76,9% también refiere que el aprendizaje organizacional es bajo (76,9%); asimismo, del 100% de los servidores que refieren un liderazgo regular, también refieren que el aprendizaje organizacional es de nivel medio (88,9%). Igualmente, del 100% que indicaron un liderazgo excelente, también refieren que el aprendizaje organizacional es alto (75%).

Con respecto a la comprobación de la hipótesis general se tiene que el estadístico chi cuadrado es significativo ($X^2=50,298$; $p=0,000<0,05$) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. Por otro lado, al evaluar el tamaño del efecto, se obtuvo una $V=0.698$, lo que significa que la relación es grande

Comprobación de hipótesis específica 1

H0: No existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

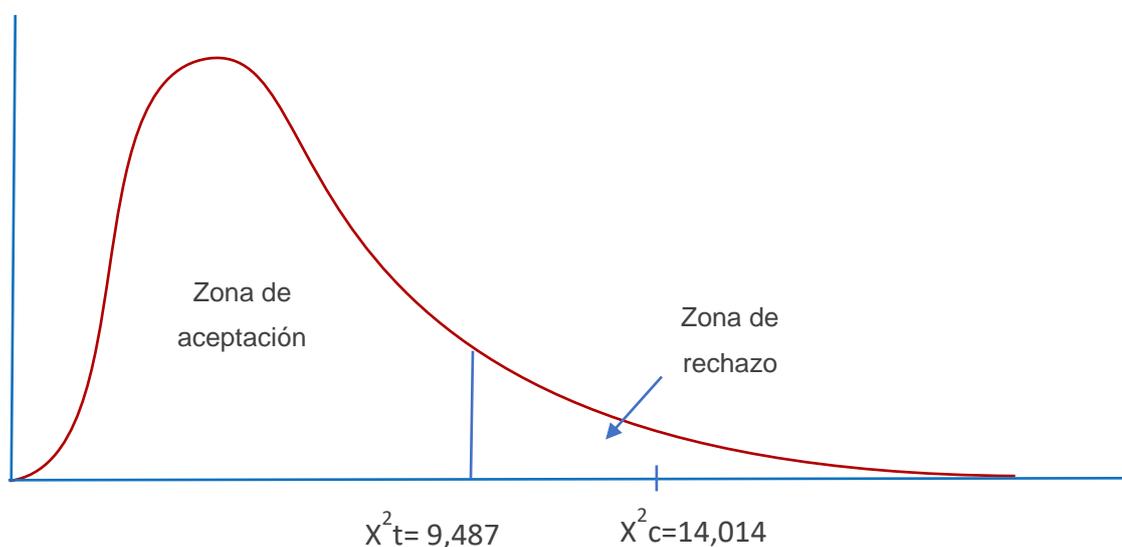
H: Existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Tabla 8

Relación entre consideración y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Consideración	Deficiente	f	3	12	1	16
		%	18,8%	75,0%	6,3%	100,0%
	Regular	f	7	16	2	25
		%	28,0%	64,0%	8,0%	100,0%
	Excelente	f	0	6	6	12
		%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	f	10	34	9	53	
	%	18,9%	64,2%	17,0%	100,0%	
		$X^2=14,014$	$p=0.007$	$g.l.=4$	$V=0.457$	

El mismo contraste se realiza utilizando el valor crítico χ^2



En la tabla 8 se tiene que del 100% de servidores que opinan que el nivel de consideración en el liderazgo deficiente, el 75,0% también refiere que el aprendizaje organizacional es de nivel medio; asimismo, del 100% de los servidores que refieren un nivel de consideración regular, el 64% también refieren que el aprendizaje organizacional es de nivel medio. Igualmente, del 100% que indicaron consideración excelente, el 50% también refieren que el aprendizaje organizacional es medio o alto.

Con respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1 se tiene que el estadístico chi cuadrado es significativo ($\chi^2=14,014$; $p=0,007<0,05$) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. Por otro lado, al evaluar el tamaño del efecto, se obtuvo una $V=0.457$, lo que significa que la relación es grande

Comprobación de hipótesis específica 2

H0: No existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

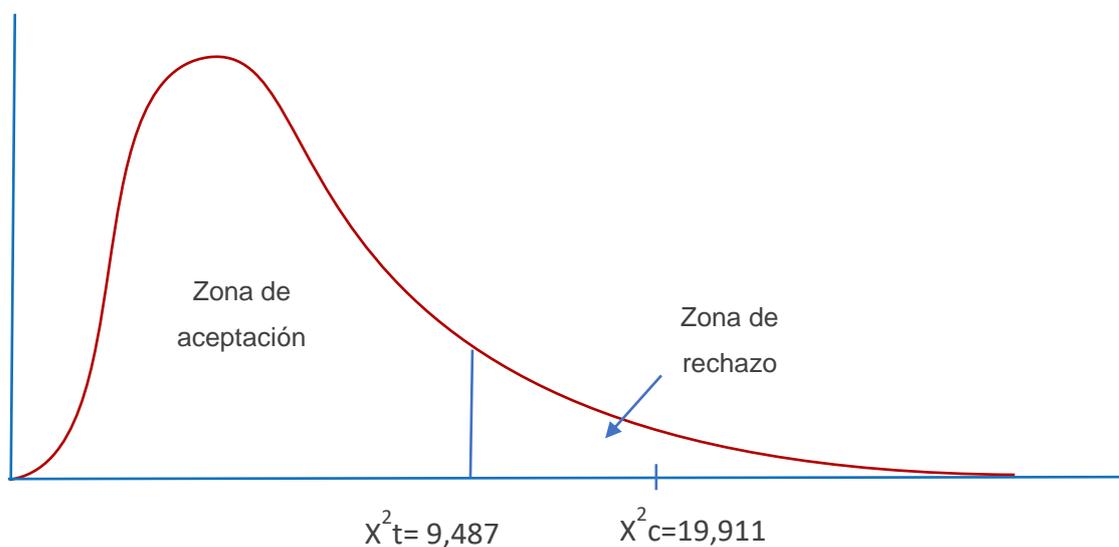
H: Existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Tabla 9

Relación entre iniciación de estructura y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Iniciación de estructura	Deficiente	f	5	7	2	14
		%	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%
	Regular	f	5	20	0	25
		%	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
Excelente	f	0	7	7	14	
	%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Total	f	10	34	9	53	
	%	18,9%	64,2%	17,0%	100,0%	
		$\chi^2=19,911$	$p=0.001$	$g.l.=4$	$V=0.523$	

El mismo contraste se realiza utilizando el valor crítico χ^2



En la tabla 9 se tiene que del 100% de servidores que consideran que la iniciación de estructura es deficiente, el 50% también refiere que el aprendizaje organizacional es medio; asimismo, del 100% de los servidores que refieren una iniciación de estructura regular, el 80% también refieren que el aprendizaje organizacional es de nivel medio. Igualmente, del 100% que indicaron una iniciación de estructura excelente, el 50% también refieren que el aprendizaje organizacional es medio o alto.

Con respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3 se tiene que el estadístico chi cuadrado es significativo ($X^2=19,911$; $p=0,001<0,05$) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. Por otro lado, al evaluar el tamaño del efecto, se obtuvo una $V=0.523$, lo que significa que la relación es grande

Comprobación de hipótesis específica 3

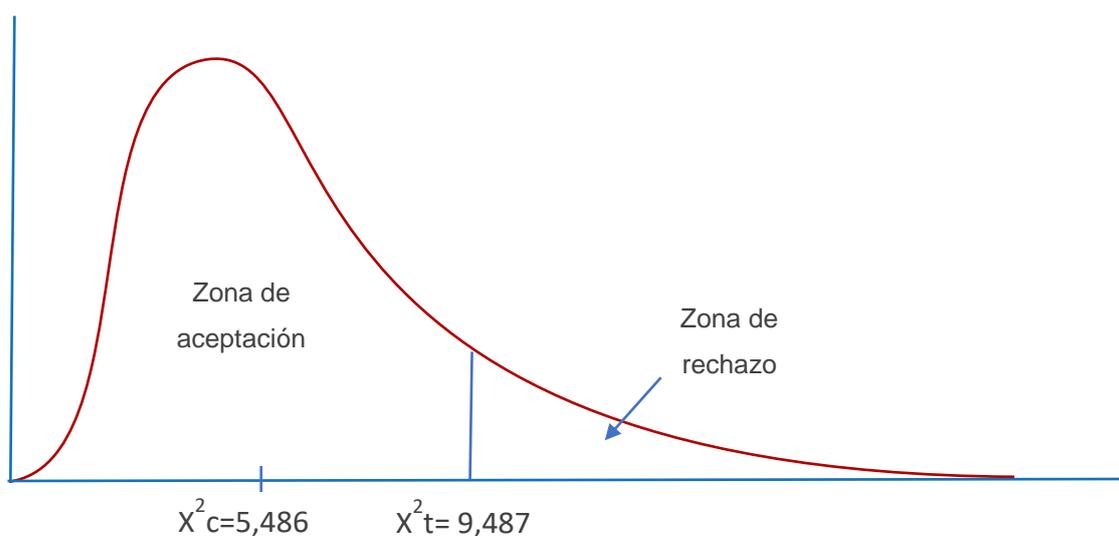
- H0: No existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.
- H: Existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Tabla 10

Relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Tolerancia a la libertad	Deficiente	f	4	6	1	11
		%	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
	Regular	f	6	18	5	29
		%	20,7%	62,1%	17,2%	100,0%
	Excelente	f	0	10	3	13
		%	0,0%	76,9%	23,1%	100,0%
Total	f	10	34	9	53	
	%	18,9%	64,2%	17,0%	100,0%	
		$X^2=5,486$	$p=0.241$	$g.l.=4$	$V=0.306$	

El mismo contraste se realiza utilizando el valor crítico x^2



En la tabla 10 se tiene que del 100% de servidores que opinan que el nivel de tolerancia a la libertad es deficiente, el 54,5% también refiere que el aprendizaje organizacional es de nivel medio; asimismo, del 100% de los servidores que refieren un nivel de tolerancia a la libertad regular, el 62,1% también refieren que el aprendizaje organizacional es de nivel medio. Igualmente, del 100% que indicaron que la tolerancia a la libertad excelente, el 76,9% también refieren que el aprendizaje organizacional es alto.

Con respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2 se tiene que el estadístico chi cuadrado no es significativo ($X^2=5,486$; $p=0,241>0,05$) por lo tanto se acepta la hipótesis nula, es decir, no existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Comprobación de hipótesis específica 4

H0: No existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

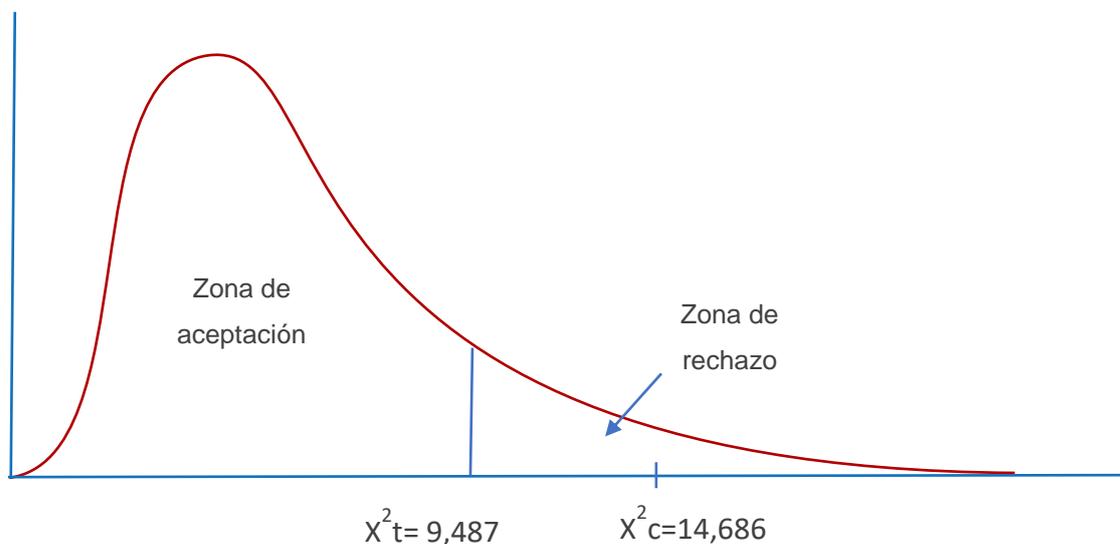
H: Existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.

Tabla 11

Relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Énfasis en la producción	Deficiente	f	7	4	2	13
		%	53,8%	30,8%	15,4%	100,0%
	Regular	f	3	22	5	30
		%	10,0%	73,3%	16,7%	100,0%
Excelente	f	0	8	2	10	
	%	0,0%	80,0%	20,0%	100,0%	
Total	f	10	34	9	53	
	%	18,9%	64,2%	17,0%	100,0%	
		$X^2=14,686$	$p=0.005$	$g.l.=4$	$V=0.466$	

El mismo contraste se realiza utilizando el valor crítico χ^2



En la tabla 11 se tiene que del 100% de servidores que opinan que el nivel de énfasis en la producción es deficiente, el 53,8% también refiere que el aprendizaje organizacional es de nivel bajo; asimismo, del 100% de los servidores que refieren un nivel de énfasis en la producción es regular, el 73,3% también refieren que el aprendizaje organizacional es de nivel medio. Igualmente, del 100% que indicaron un énfasis en la producción excelente, el 80% también refieren que aprendizaje organizacional es alto.

Con respecto a la comprobación de la hipótesis específica 4 se tiene que el estadístico chi cuadrado es significativo ($\chi^2=14,686$; $p=0,005<0,05$) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. Por otro lado, al evaluar el tamaño del efecto, se obtuvo una $V=0.466$, lo que significa que la relación es grande.

V. DISCUSIÓN

Se ha determinado que existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=50,298$; $p=0,000<0,05$). Esto significa que la capacidad de los líderes para influir sobre los seguidores a fin de alcanzar metas compartidas (Robbins y Judge, 2017) se relaciona con el desarrollo de conocimientos individuales de estos seguidores que luego se tornan transferibles al contexto grupal, facilitándose los procesos de adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno (Castañeda, 2015).

Estos resultados concuerdan por lo expuesto en la investigación realizada por Rodríguez y García (2021) quienes hallaron que el liderazgo se relaciona con el aprendizaje organizacional; por su parte Roque y Arriaga (2019), expusieron que el liderazgo y el aprendizaje organizacional impactan favorablemente en las percepciones de innovación. Lo expuesto implica que el personal necesita condiciones de aprendizaje organizacional para asegurar cambio, desarrollo e innovación; lo cual se ve favorecido por los comportamientos que el líder expone al dirigir la institución.

Asimismo, se comprobó que existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=14,014$; $p=0,007<0,05$). Ello implica que los comportamientos del líder que se orientan hacia la mejora de las relaciones con los seguidores a través del sentido de amistad, respeto, confianza mutua y calidez en las relaciones humanas (Stogdill, et al., 1963) facilita los procesos de cambio y los modos de aprender o adaptarse de las organizaciones Argyris & Schön (1996, citado en Örténblad, 2019).

Los resultados expuestos concuerdan con lo evidenciado por Manosalvas (2018) quien señaló en su investigación que el liderazgo transformacional se relaciona con el intercambio de conocimiento, sobre todo si se toma en cuenta que el liderazgo transformacional implica consideración individualizada, es decir afianzamiento del trato personal a fin inspirar hacia el cambio y motivar a los seguidores a lograr altos desempeños personales y organizaciones (Koehler y Pankowski, 1997). En términos generales, la consideración, inspiración hacia el cambio y motivación que proyecta el líder se halla asociada a la posibilidad de obtener mejores niveles de aprendizaje organizacional para el cambio.

Por otro lado, se evidenció que existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=19,911$; $p=0,001<0,05$). Esto significa que los comportamientos del líder dirigidos a asegurar el cumplimiento de las tareas, estableciendo patrones definidos de organización y canales de comunicación (Stogdill, et al., 1963) se relaciona con los procesos de integración de conocimientos y experiencia que en forma conjunta generan ideas y cursos de acción novedosos (Passaillaigue y Estrada, 2016).

Esta investigación concuerda con lo expuesto por Zazueta, et al. (2021) quienes expusieron en su investigación que el aprendizaje organizacional tiene influencia positiva en un 36,7% en el desempeño organizacional ($\beta=2.046$; $p<0,05$), sobre todo porque se hallan instalados procesos de adquisición, distribución e intercambio de conocimiento. Esto implica que el liderazgo tiene influencia sobre el aprendizaje organizacional y ello sobre el desempeño organizacional dado que, al asegurar el cumplimiento de las tareas, estableciendo patrones definidos de organización y canales de comunicación se generan aprendizajes que facilitan el cambio y el óptimo desempeño.

Sin embargo, se halló también que no existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=5,486$; $p=0,241>0,05$). Es decir, los comportamientos del líder que se enfoca a fomentar la autonomía de los seguidores alentando la iniciativa y el criterio propio (Stogdill, et al., 1963) no se relaciona con los procesos de adquisición de conocimientos adquiridos que luego se tornan transferibles dentro de la organización (Alves y Odelius, 2015).

Estos resultados difieren con lo reportado por Contreras (2019) quien determinó en su investigación que existe correlación positiva y moderada entre liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, concluyendo que el liderazgo distribuido influye en el aprendizaje organizacional. Esta discrepancia puede deberse al contexto de estudio, dado que aquí se explora servidores públicos cuya actuación se halla supeditada a procesos burocráticos normalizados y de organización vertical, dejando poco margen para la actuación autónoma, existiendo pocas posibilidades para el desarrollo del liderazgo distribuido, pues siempre hay instancias superiores que dictan lineamientos para el desarrollo de procesos y productos.

Igualmente se comprobó que existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=14,686$; $p=0,005<0,05$). Es decir, el comportamiento del líder orientado al cumplimiento de las tareas buscando el máximo de eficiencia y productividad motivando la inversión del máximo esfuerzo, la competencia y el desarrollo profesional (Stogdill, et al., 1963) se relaciona con los procesos de aprendizaje individual que luego se moviliza al contexto grupal para facilitar los procesos de adaptación implicando procesos continuos de desaprender y aprender para asegurar competitividad (Bhaskar & Mishra, 2017).

Esto concuerda con la investigación realizada por Vílchez (2019) quien determinó que hay correlación entre liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional ($\rho=0,769$; $p<0,05$), lo que demuestra las variables liderazgo transformacional y

aprendizaje organizacional se hallan relacionadas. Esta relación estaría enfocada a la motivación inspiradora del liderazgo transformacional dado que posibilita al líder retar a sus seguidores a alcanzar estándares elevados de productividad, motivando con entusiasmo y optimismo, pues son estos componentes lo que generaría un mayor desarrollo del aprendizaje organizacional para alcanzar competitividad.

VI. CONCLUSIONES

- Primera: Se determinó que, existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=50,298$; $p=0,000<0,05$). Ello implica que los comportamientos que el líder expone para influir sobre los seguidores a fin de alcanzar metas compartidas posibilitan condiciones de aprendizaje organizacional para asegurar cambio, desarrollo e innovación en la institución.
- Segunda: Se determinó que, existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=14,014$; $p=0,007<0,05$). Es decir, la consideración, inspiración hacia el cambio y motivación que proyecta el líder se halla asociada a la posibilidad de obtener mejores niveles de aprendizaje organizacional para la innovación y la mejora.
- Tercera: Se determinó que, existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=19,911$; $p=0,001<0,05$). Es decir, al asegurar el cumplimiento de las tareas, estableciendo patrones definidos de organización y canales de comunicación se generan aprendizajes que facilitan el cambio y el óptimo desempeño.
- Cuarta: Se determinó que, no existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022. La actuación de los servidores públicos se halla supeditada a procesos burocráticos normalizados y de organización vertical, dejando poco margen para la actuación autónoma, pues siempre hay instancias superiores que dictan lineamientos para el desarrollo de procesos y productos.

Quinta: Se determinó que, existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022 ($X^2=14,686$; $p=0,005<0,05$). Es decir, al retar el líder a sus seguidores para alcanzar estándares elevados de productividad, motivando con entusiasmo y optimismo, se genera un mayor desarrollo del aprendizaje organizacional para alcanzar competitividad.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: Se recomienda a la Oficina de Personal del Ministerio de Educación diseñar estrategias de capacitación para fortalecer el liderazgo sobre la base de comportamientos asociados a consideración, organización y productividad pues se ha comprobado que eleva los niveles de aprendizaje organizacional y con ello se asegura el cambio, el desarrollo y la innovación en la institución.
- Segunda: Se recomienda a los directivos de la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación enfatizar sus relaciones interpersonales basándose en la consideración, la inspiración hacia el cambio y la motivación pues posibilita un mejor aprendizaje organizacional para la mejora.
- Tercera: Se sugiere a la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, establecer patrones definidos de organización y comunicación entre directivos y servidores a fin de asegurar el óptimo desempeño del personal y la institución para constituir aprendizaje organizacional para una mejor atención de las necesidades de la ciudadanía.
- Cuarta: Se sugiere a la Oficina de Planificación Estratégica enfatizar la gestión por procesos incentivando la actuación autónoma de los servidores, evitando la supremacía de lineamientos que se constituyan en obstáculos para el cambio y el aprendizaje organizacional.
- Quinta: Se sugiere a los líderes de la Dirección de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación, motivar constantemente a los servidores para alcanzar estándares elevados de productividad transfiriendo entusiasmo y optimismo para el cumplimiento de las tareas y las obligaciones.

REFERENCIAS

- Acosta, J.M. (2017). *Dirigir* [7ma Reimp.]. Editorial ESIC.
- Adams, J. y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Ablex.
- Alves, R. & Odellius, C. (2015). Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 13 (1), 83-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323232945006>
- Angulo, S., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E. & Cabezas, T. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1035. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>
- Argyris, C., & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ra. Ed.). Mind Garden
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609. <http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026>.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Editorial La Muralla.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 62- 67. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043007.pdf>.
- Castañeda, D. (2015). Organizational learning conditions. *Estudios Gerenciales*, 57(134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>

- Castañeda, D., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de Niveles y Condiciones del Aprendizaje Organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/113>
- Chegus, M. (2018). *The Influence of Technology on Organizational Performance: The Mediating Effects of Organizational Learning* [Doctoral dissertation]. University of Ottawa. Canada.
- Contreras, L. (2019). *Habilidades de gestión pública: liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en Instituciones Educativas* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú.
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4795>
- Cowley, W.H. (1929). Three distinctions in the study of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 144-157.
- De la Garza, D., Yllán, E. y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-43.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>
- Drucker, P. y Snyder, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit EDitorial
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9na. Ed.). Pearson Prentice Hall
- Hiriyappa, B. (2019). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube Inc.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships*. Free Press.

- Homans, G.C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (Ed. Rev. de 1961). Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership* (pp. 429-455). Deutscher Universitäts-Verlang.
- Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koehler, J. y Pankowski, J.M. (1997). *Transformational leadership in government*. St. Lucie Press.
- Kofman, F. (2005). *Metamanagement. Tomo I*. Ediciones Granica.
- Lord, R., De Vader, C. y Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Majluf, N. y Abarca, N. (2019). *Liderazgo efectivo. Centrado en la persona, basado en la influencia y ejercido con sensatez*. Ediciones Mercurio.
- Maldonado, C. y Chávez, R. (2020). Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: una revisión de la evidencia. *Educação & Sociedade* [online]. 41, e219509. <https://doi.org/10.1590/ES.219509>.
- Mann, R. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Manosalvas, C. (2018). *Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional* [Tesis doctoral]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10237>
- Martínez, E., & Gallego, A. (2007). El aprendizaje como ventaja competitiva para las organizaciones: estilos de aprendizaje y e-learning. *Revista de Ingeniería y Organización*, 33(1), 84-93. de <https://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/90>

- McAnally-Salas, L., & Sandoval, J. (2007). La Educación en Línea y la Capacidad de Innovación y Cambio de las Instituciones de Educación. *Revista de Innovación Educativa*, 7(7), 82-93. de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68800707>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>.
- Montero, D. y Ureña, Y. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. Conocimiento, investigación y educación, 3(13), 75-96. <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/cie/article/view/1056/1225>
- Normand, R., et al. (2018). *Education Policies and the Restructuring of the Educational Profession*. Springer.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ta. Ed.). Sage Publications.
- Nurul, A. & Mohd, M. (2020). Indicator of change management: Learning organization and strengthening process. *Geografía*, 16(2), 41-62. <https://doi.org/10.17576/geo-2020-1602-04>
- Ñaupas, H, Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5a. Edición). Ediciones de la U.
- Örtenblad, A. (2019). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford University Press
- Palomino, S. (2022). *Liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional en la Institución Educativa N° 88031 de Chimbote Ancash, 2021* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85614>
- Passaillaigue, R. & Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista*

- Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4 (2), 35-43.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5727125>
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. CINTEFOR/OIT.
- Ramírez, M. (1992). *Estilos de liderazgo predominantes en un organismo del sector público* [Tesis de grado]. Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Rivera, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25.
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1690/1881>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson.
- Robinson, V. M. (2001). Descriptive and normative research on organizational learning: locating the contribution of Argyris and Schon. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 58-67.
- Rodríguez, Y. y García, M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional. En Londoño-Pérez, C. & Peña-Sarmiento, M. (Eds.). (2021). *Perspectivas de investigación psicológica: aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales*. (pp. 185-203). Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Rodríguez-Gómez, D. & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24 (46), 73-90. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245>
- Roque, V. & Arriaga, A. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y administración*, 64(3), e109.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1537>
- Roque, V. y Arriaga, A. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y administración*, 64(3), e109. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1537>

- Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., Cueva, F. & Dávalos, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004&lng=es&tlng=es.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina*. Ediciones Juan Granica SA.
- Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1963). The leader behavior of corporation presidents. *Personnel Psychology*, 16(2), 127–132. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1963.tb01261.x>
- Suárez, G., Fazio, A., & Manzanares, E. (2019). Psychometric Properties of the Organizational-Learning Levels and Conditions Scale (ENCAO) in Employees of a Peruvian Private Company. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 319-330. <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2019.22.2.15>
- Suárez, G., Fazio, A., & Manzanares, E. (2019). Psychometric Properties of the Organizational-Learning Levels and Conditions Scale (ENCAO) in Employees of a Peruvian Private Company. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 319-330. doi: <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2019.22.2.15>
- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A. y Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641006>
- Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México
- Thill J. V., Bovee C. L., Wood M. y Dovel G. (1995). *Management*. McGraw-Hill.
- Van Wart, M. (2007). *Leadership in public organizations: An introduction*. Armonk. M.E. Sharpe.
- Vílchez, R. (2019). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo de la educación básica regular de la provincia de Churcampá - 2019* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44095>

- Villar, M. y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46), 187-221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (Trad. J.M. Echavarría. 17va. Reimp. 2008). Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations* (7ma. Ed.). Prentice Hall.
- Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zarate, G. (2022). *Gestión directiva y capital intelectual en el aprendizaje organizacional de las instituciones educativas de Lima Sur, 2021*. [Trabajo doctoral]. Universidad César Vallejo. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80738>
- Zazueta, M., Jacobo, C. y Ochoa, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de PyMES comerciales de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 430-443. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022								
AUTOR: Sosa Barrera, Erika Tomasa								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Determinar la relación que existe entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación entre consideración y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Existe relación entre iniciación de estructuras y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del</p>	Variable 1: Liderazgo					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos		
			Consideración	- Sentido de amistad - Respeto	1 – 10	Bajo: [40 – 92] Medio: [93 – 147] Alto: [148 – 200]		
			Iniciación de Estructuras	- Patrones de organización - Canales de comunicación	11 – 20			
			Tolerancia a la Libertad	- Fomento de la autonomía - Fomento de la iniciativa	21 – 30			
			Énfasis en la Producción	- Orientación a la tarea - Motivación al esfuerzo	31 – 40			
			Variable 2: Aprendizaje organizacional		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Cultura de aprendizaje	- Capacitación - Aplicación del conocimiento	1 – 7	Bajo: [21 – 48] Medio: [49 – 77] Alto: [78 – 105]		
			Aprendizaje experiencial	- Conocimientos compartidos - Innovación	8 – 13			
			Aprendizaje grupal	- Entusiasmo - Intercambio de conocimiento	14 – 17			
Aprendizaje individual	- Observación - Iniciativa	18 – 21						

<p>Ministerio de Educación, Lima-2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022?</p>	<p>Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Determinar la relación que existe entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Determinar la relación que existe entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p>	<p>Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Existe relación entre tolerancia a la libertad y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p> <p>Existe relación entre énfasis en la producción y aprendizaje organizacional en la Dirección de Educación Básica regular del Ministerio de Educación, Lima-2022.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición
Liderazgo	Es la capacidad para influir sobre los seguidores a fin de alcanzar metas compartidas (Robbins y Judge, 2017).	Variable medida con 40 ítems organizados en las dimensiones: Consideración, Iniciativa de estructura, Tolerancia a la libertad, Énfasis en la producción; los cuales se responden con una escala Likert de cinco alternativas: Nunca (1), Rara vez (2), En algunas ocasiones (3), A menudo (4) y Siempre (5).	Consideración	- Sentido de amistad - Respeto	1 – 10	Ordinal Likert
			Iniciación de Estructuras	- Patrones de organización - Canales de comunicación	11 – 20	
			Tolerancia a la Libertad	- Fomento de la autonomía - Fomento de la iniciativa	21 – 30	
			Énfasis en la Producción	- Orientación a la tarea - Motivación al esfuerzo	31 – 40	
Aprendizaje organizacional	Conjunto de conocimientos individuales que luego se tornan transfieren al contexto grupal a fin de facilitar los procesos de adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno (Castañeda, 2015).	Variable medida con 21 ítems organizados en las dimensiones: Cultura de aprendizaje, Aprendizaje experiencial, Aprendizaje grupal, Aprendizaje individual; los cuales se responden con una escala Likert de cinco alternativas: Nunca (1), Pocas veces (2), Pocas veces (3), Muchas veces (4) y Siempre (5).	Cultura de aprendizaje	- Capacitación - Aplicación del conocimiento	1 – 7	Ordinal Likert
			Aprendizaje experiencial	- Conocimientos compartidos - Innovación	8 – 13	
			Aprendizaje grupal	- Entusiasmo - Intercambio de conocimiento	14 – 17	
			Aprendizaje individual	- Observación - Iniciativa	18 – 21	

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario de descripción del comportamiento del líder (L.B.D.Q. – Forma XII)

El presente cuestionario es anónimo, lea cuidadosamente cada una de las siguientes oraciones, y piense con qué frecuencia su jefe o director se comporta de acuerdo a lo especificado en la oración. Para indicar sus respuestas TRACE UN CIRCULO alrededor de una de las cinco letras (A, B, C, D, E) que se encuentran a continuación de la oración de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca
2. Rara vez
3. En algunas ocasiones
4. A menudo
5. Siempre.

	DIMENSIÓN 1. CONSIDERACIÓN	1	2	3	4	5
1	Es tolerable y amigable conmigo					
2	Hace algunos esfuerzos para que el pertenecer al grupo de trabajo sea algo agradable para mí.					
3	Pone a prueba la sugerencia hecha por mí					
4	Me trata en términos de igualdad.					
5	Me anuncia los cambios con anterioridad.					
6	Se mantiene encerrado en sí mismo					
7	Se preocupa por mi bienestar personal					
8	Tiene buena disposición para hacer cambios					
9	Rehúsa darme explicaciones de sus actos					
10	Actúa sin consultarme.					
	DIMENSIÓN 2. INICIACIÓN DE ESTRUCTURA					
11	Me da a conocer lo que espera de mí.					
12	Trata de que yo use los procedimientos establecidos.					
13	Pone a prueba sus ideas conmigo solicitando mi opinión.					
14	Me da a conocer claramente sus actitudes.					
15	Él es el que decide qué es lo que tengo que hacer.					
16	Me asigna tareas específicas.					
17	Se asegura que su rol dentro del grupo sea entendido por mí.					
18	Programa el trabajo que tengo que hacer.					
19	Mantiene conmigo exigencias definidas de rendimiento.					
20	Me pide que cumpla con las normas y reglamentos					

	DIMENSIÓN 3. TOLERANCIA A LA LIBERTAD					
21	Me permite completa libertad en mi trabajo					
22	Me permite usar mi propio criterio al resolver problemas					
23	Alienta mi iniciativa					
24	Permite que yo haga mi trabajo como mejor me parezca.					
25	Me asigna una tarea y deja luego que yo me encargue de llevarlo a cabo					
26	Me hace sentir cómodo en mi trabajo y me deja ejecutarlo.					
27	Se resiste a dejarme libertad de acción.					
28	Me permite un alto grado de iniciativa					
29	Confía en mi buen criterio					
30	Me permite que establezca mi propio ritmo de trabajo.					
	DIMENSIÓN 4. ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN					
31	Me alienta para que trabaje sobre tiempo					
32	Me dice que hay que aventajar a los grupos que compiten con el nuestro.					
33	Me anima para que haga mi mayor esfuerzo					
34	Hace que mi trabajo marche a ritmo acelerado					
35	Me empuja para que aumente la producción					
36	Me pide que trabaje más					
37	Me permite que tome las cosas con calma en mi trabajo.					
38	Es muy exigente conmigo cuando hay que terminar un trabajo					
39	Me urge para que bata mi récord anterior de producción.					
40	Me mantiene trabajando en toda mi capacidad					

Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al aprendizaje organizacional. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. 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.

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

	DIMENSIÓN 1. CULTURA DE APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
1	La entidad capacita a sus trabajadores					
2	La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo.					
3	La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.					
4	La Organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.					
5	Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
6	Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa.					
7	El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.					
	DIMENSIÓN 2. APRENDIZAJE EXPERIENCIAL					
8	La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
9	La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					
10	Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.					
11	La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.					
12	La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
13	En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose a innovar se les anima para que continúen trabajando.					
	DIMENSIÓN 3. APRENDIZAJE GRUPAL					
14	Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.					
15	Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo.					

16	Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.					
17	Las personas de la entidad logran aprendizaje compartido cuando trabajan en grupo.					
	DIMENSIÓN 4. APRENDIZAJE INDIVIDUAL					
18	Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
19	En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando.					
20	En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.					
21	Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad.					

Anexo 4. Confiabilidad

Escala: LIDERAZGO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	40

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	113,4000	550,267	,088	,851
Item2	114,6000	515,600	,493	,842
Item3	114,5000	535,167	,238	,849
Item4	113,9000	542,322	,170	,850
Item5	114,0000	534,889	,281	,847
Item6	114,0000	540,222	,304	,847
Item7	114,0000	536,444	,345	,846
Item8	113,7000	555,122	,001	,853
Item9	113,8000	544,622	,145	,850
Item10	114,4000	543,822	,129	,851
Item11	114,4000	544,711	,168	,850
Item12	114,0000	536,444	,345	,846
Item13	114,5000	533,389	,508	,844
Item14	114,5000	528,944	,305	,847
Item15	114,0000	529,778	,304	,847
Item16	113,9000	521,433	,445	,843
Item17	114,6000	540,489	,180	,850
Item18	115,1000	532,544	,434	,845
Item19	113,6000	551,600	,097	,850
Item20	113,6000	553,822	,039	,851
Item21	114,8000	514,178	,541	,841
Item22	114,1000	512,544	,497	,842
Item23	113,6000	510,711	,559	,840

Item24	114,7000	528,011	,365	,845
Item25	113,6000	518,489	,419	,844
Item26	114,1000	534,544	,237	,849
Item27	113,4000	528,711	,557	,843
Item28	114,7000	545,567	,130	,851
Item29	113,5000	520,056	,535	,842
Item30	113,4000	529,600	,298	,847
Item31	114,0000	544,889	,095	,853
Item32	114,5000	506,500	,617	,839
Item33	114,8000	514,178	,541	,841
Item34	114,1000	512,544	,497	,842
Item35	114,7000	510,900	,557	,840
Item36	114,4000	544,267	,162	,850
Item37	114,7000	521,344	,438	,844
Item38	114,5000	529,167	,331	,846
Item39	114,0000	547,333	,095	,852
Item40	114,8000	515,956	,516	,842

Escala: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	21

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	59,2000	295,289	,754	,887
Item2	59,2000	312,178	,535	,894
Item3	59,3000	317,122	,502	,895
Item4	60,0000	322,889	,440	,896
Item5	59,5000	327,389	,399	,897
Item6	59,9000	326,989	,204	,905

Item7	58,9000	319,211	,638	,893
Item8	59,0000	304,000	,771	,888
Item9	60,0000	317,333	,439	,897
Item10	60,6000	316,267	,490	,895
Item11	60,0000	340,444	,014	,909
Item12	59,6000	288,267	,853	,884
Item13	59,7000	328,233	,290	,900
Item14	59,8000	323,289	,319	,900
Item15	59,9000	297,878	,713	,889
Item16	59,1000	328,989	,278	,900
Item17	60,3000	301,567	,600	,892
Item18	59,2000	306,622	,715	,890
Item19	60,0000	311,111	,621	,892
Item20	59,8000	305,733	,753	,889
Item21	59,0000	304,000	,771	,888

Base de datos prueba piloto del cuestionario de liderazgo

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36	Item37	Item38	Item39	Item40	
1	4	1	1	4	2	4	4	2	3	3	2	4	2	2	3	2	4	1	2	4	1	1	1	2	1	1	3	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1
2	3	1	2	1	1	3	3	4	2	1	3	3	3	1	2	2	5	1	4	3	5	5	5	5	4	5	5	1	5	1	1	2	5	5	5	5	3	2	1	2	5
3	4	3	2	4	4	4	4	2	5	2	4	4	2	1	2	5	1	1	4	5	1	5	5	1	5	2	4	2	5	5	1	5	1	5	1	3	5	4	5	3	
4	3	1	1	4	4	3	1	2	2	1	2	1	1	3	1	3	1	3	5	2	2	3	2	1	5	5	2	2	2	2	5	2	2	3	1	1	1	1	5	2	
5	5	3	2	5	3	5	5	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	4	3	5	5	
6	4	5	5	2	5	3	2	5	5	5	4	2	4	5	5	5	1	3	3	5	1	2	1	3	5	2	3	1	3	5	5	5	1	2	3	1	1	1	1	1	
7	3	5	5	2	5	3	2	5	5	5	5	2	2	2	1	2	3	2	5	2	3	1	5	5	5	2	3	3	4	5	5	2	3	1	5	5	1	5	1	1	
8	5	1	1	5	2	2	3	5	2	2	1	3	3	1	5	1	4	1	3	4	3	5	3	1	1	5	4	1	3	5	5	1	3	5	1	3	5	5	4	1	
9	5	1	2	1	1	3	3	4	2	1	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	1	3	1	3	2	3	5	5	5	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	
10	1	4	5	4	4	1	4	3	5	5	1	4	2	5	5	5	1	3	3	4	1	2	5	2	1	1	5	2	3	1	1	1	1	2	2	5	2	2	3	3	

Base de datos prueba piloto del cuestionario de aprendizaje organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5
2	2	1	2	2	3	1	3	3	1	1	3	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3
3	5	3	4	1	5	5	5	5	2	1	1	3	2	5	2	2	1	4	4	5	5
4	5	2	5	4	2	1	3	2	5	1	1	4	5	1	5	5	1	2	1	2	2
5	1	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	1	4	5	1	5	2	1	3	1	3
6	3	4	5	1	3	1	3	4	1	4	5	5	4	3	3	4	5	4	1	3	4
7	5	5	2	4	2	5	5	5	5	1	2	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5
8	1	5	2	2	2	5	4	1	2	1	5	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1
9	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3
10	5	5	5	4	4	1	5	5	2	5	1	5	2	1	5	5	1	5	4	4	5

Anexo 5. Base de datos de la muestra

	Consideración	Iniciación de estructura	Tolerancia a la libertad	Énfasis en la producción	Liderazgo	Cultura de aprendizaje	Aprendizaje experiencial	Aprendizaje grupal	Aprendizaje individual	Aprendizaje organizacional
1	20	24	42	45	131	29	23	13	13	78
2	25	17	22	28	92	28	22	19	14	83
3	45	38	19	23	125	14	13	9	8	44
4	40	41	44	40	165	15	20	11	11	57
5	19	30	38	27	114	18	14	11	10	53
6	24	22	19	22	87	19	24	12	10	65
7	45	38	25	17	125	12	12	9	11	44
8	24	24	25	19	92	20	16	11	13	60
9	20	24	29	34	107	26	21	14	20	81
10	24	24	19	23	90	22	17	7	10	56
11	26	27	20	20	93	17	17	8	11	53
12	23	22	24	23	92	11	11	8	9	39
13	20	24	35	29	108	30	25	13	12	80
14	25	17	36	19	97	23	27	12	17	79
15	24	20	24	15	83	22	14	10	19	65
16	22	24	29	37	112	23	20	13	11	67
17	24	20	32	28	104	25	20	13	9	67
18	24	24	32	28	108	22	14	10	11	57
19	25	22	24	39	110	18	14	11	12	55
20	25	25	29	37	116	16	17	10	8	51
21	19	30	42	45	136	17	16	12	10	55
22	36	43	25	26	130	18	11	6	4	39
23	23	26	39	26	114	13	14	18	10	55
24	22	43	32	29	126	15	12	5	10	42

25	24	22	38	27	111	19	20	15	9	63
26	22	24	40	41	127	18	15	15	9	57
27	44	43	42	45	174	33	26	15	16	90
28	45	38	22	28	133	12	16	8	7	43
29	19	30	23	14	86	17	16	12	10	55
30	45	38	33	32	148	8	14	9	9	40
31	45	38	29	34	146	15	11	6	11	43
32	23	23	31	25	102	16	16	11	14	57
33	24	22	35	30	111	25	20	13	9	67
34	44	43	40	41	168	15	12	5	10	42
35	22	22	22	21	87	19	23	10	16	68
36	25	17	29	34	105	26	21	14	20	81
37	24	24	20	20	88	22	17	7	10	56
38	26	20	23	14	83	20	16	11	13	60
39	22	24	42	45	133	22	18	9	15	64
40	25	17	23	14	79	33	26	15	16	90
41	19	30	44	40	133	18	14	11	10	53
42	26	27	30	33	116	18	18	8	11	55
43	22	22	19	15	78	26	18	11	16	71
44	24	24	42	45	135	23	13	13	11	60
45	22	24	25	27	98	25	20	8	14	67
46	22	23	24	23	92	26	19	13	11	69
47	45	37	19	15	116	11	12	8	8	39
48	19	30	35	29	113	17	23	12	9	61
49	45	38	22	26	131	15	11	10	8	44
50	24	24	25	27	100	17	14	11	11	53
51	40	41	32	29	142	18	15	8	10	51
52	45	38	32	28	143	15	11	10	8	44
53	33	41	38	27	139	15	20	11	11	57

Anexo 6. Carta de autorización



*Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"*

CARTA N° 0001-2022-MINEDU/VMGP-DIGEBR

Lima, 21 de abril de 2022

Dra.
YVETTE CECILIA PLASENCIA MARIÑOS
Coordinadora Nacional Titulación PE Administración
Universidad César Vallejo

Ref.: Carta S/N

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, por medio del cual presenta a la Bach. Erika Tomasa Sosa Barrera alumna del Programa de Titulación Taller de Elaboración de Tesis de la Escuela Académica Profesional de Administración, y asimismo solicita la autorización para ejecutar su investigación titulada: "LIDERAZGO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, LIMA-2022".

Al respecto, se le comunica que la mencionada alumna se encuentra autorizada para realizar la investigación, y se le brindará las facilidades para la obtención de la información necesaria, previa coordinación con el área Administrativa de esta Dirección General.

Atentamente,

MARIELA VERONICA EYZAGUIRRE RETAMOZO
Directora General de Educación Básica Regular


REPUBLICA DEL PERU
EYZAGUIRRE RETAMOZO
Mariela Veronica FAU
20131370998 hard
DIRECTORA GENERAL DE
EDUCACIÓN BÁSICA
REGULAR
Soy el autor del documento
2022/04/22 19:22:23
FIRMA DIGITAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN


REPUBLICA DEL PERU
VÁSQUEZ URTECHO Rocío
Del Pilar FAU 20131370998
soft
COORDINADORA
ADMINISTRATIVA - DIGEBR
MINEDU
Doy V° B°
2022/04/21 18:14:25
VISTO BUENO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN