



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

NIVELES DE LIDERAZGO RESONANTE Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA DE LA
AGENCIA VILLA EL SALVADOR - 2017

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

BRANDON RONALD ROJAS VALENCIA

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, FEBRERO DE 2019

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada con mucho cariño a mis padres Sonia y Ronald, quienes con su esfuerzo incondicional que me impulsaron a culminar este importante pasó en mi vida, también a quien fue un gran apoyo para lograr este escalón más en mi vida y compartió conmigo este hermoso camino de mi carrera profesional

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, porque permitió y me favoreció a este tan anhelado logro, y sobre todo por otorgarme a la inigualable familia que tengo hoy en día.

A mi abuela, quien nunca dejó de protegerme, quien supo guiarme por el buen camino, por darme fuerza para luchar y seguir adelante, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, quienes dedicaron gran parte de su vida en mi bienestar, sacrificar su comodidad por mi futuro, con tal que pueda lograr ser un gran profesional.

A mi asesor el Dr. Luis Marcelo Quispe quien se ganó mi amistad desde que nos brindó su valiosa enseñanza, que siendo uno de los profesores más queridos en la Facultad, me concedió el honor de asesorarme y ser mi guía para lograr culminar este trabajo de investigación.

Finalmente, a mi hermana Stephanie, quien me brindó su apoyo incondicional y su sincera ayuda además de compartir conmigo este hermoso camino de mi carrera.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	19
1.4 Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	58
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	62
3.2 Población y muestra	63
3.3 Hipótesis	64
3.4 Variables – Operacionalización	65
3.5 Métodos y técnicas de investigación	67
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	68
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	70
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	73
4.1.1 Análisis de fiabilidad	74
4.2 Resultados descriptivos de las variables	75
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	77
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	85
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	86
4.6 Procedimientos correlacionales	87

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	94
5.2	Conclusiones	96
5.3	Recomendaciones	96

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Descripción de la población en estudio	63
Tabla 2	Operacionalización de la variable liderazgo resonante	65
Tabla 3	Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional	66
Tabla 4	Resultado de validación del cuestionario liderazgo resonante	73
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario aprendizaje organizacional	73
Tabla 6	Índice de consistencia interna del cuestionario de liderazgo resonante	74
Tabla 7	Índice de consistencia interna del cuestionario de aprendizaje organizacional	74
Tabla 8	Análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo resonante	75
Tabla 9	Análisis descriptivo de los resultados de la variable aprendizaje organizacional	76
Tabla 10	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia de uno mismo	77
Tabla 11	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión autogestión	78
Tabla 12	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia social	79
Tabla 13	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión gestión de relaciones	80
Tabla 14	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión dominio personal	81
Tabla 15	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión modelos mentales	82
Tabla 16	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión visión compartida	83
Tabla 17	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión aprendizaje en equipo	84

Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo resonante y aprendizaje organizacional	85
Tabla 19	Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov	86
Tabla 20	Correlación entre la liderazgo resonante y aprendizaje organizacional	87
Tabla 21	Correlación entre la dimensión conciencia de uno mismo y aprendizaje organizacional	89
Tabla 22	Correlación entre la dimensión autogestión y aprendizaje organizacional	90
Tabla 23	Correlación entre la dimensión conciencia social y aprendizaje organizacional	91
Tabla 24	Correlación entre la dimensión gestión de relaciones y aprendizaje organizacional	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo resonante	75
Figura 2	Análisis descriptivo de los resultados de la variable aprendizaje organizacional	76
Figura 3	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia de uno mismo	77
Figura 4	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión autogestión	78
Figura 5	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia social	79
Figura 6	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión gestión de relaciones	80
Figura 7	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión dominio personal	81
Figura 8	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión modelos mentales	82
Figura 9	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión visión compartida	83
Figura 10	Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión aprendizaje en equipo	84
Figura 11	Distribución porcentual de los colaboradores según percepción sobre el nivel de la liderazgo resonante y aprendizaje organizacional	85
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables liderazgo resonante y aprendizaje organizacional	88

**NIVELES DE LIDERAZGO RESONANTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA DE LA AGENCIA VILLA EL
SALVADOR - 2017**

BRANDON RONALD ROJAS VALENCIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La presente investigación permitió formular el problema de la investigación: ¿Qué relación existe entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador? El propósito de la investigación fue determinar la relación entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador. La hipótesis alterna fue, existe relación significativa entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador. Respecto a la metodología de la investigación, se utilizó un diseño descriptivo correlacional con una muestra de 30 colaboradores de las categorías de tiempo parcial y tiempo completo, los datos se obtuvieron mediante la técnica de muestreo censal. Se les aplicó dos instrumentos de recolección de datos, siendo el primer cuestionario de liderazgo resonante y el segundo de aprendizaje organizacional, elaborados por el investigador, los cuales fueron sometidos a consistentes pruebas de validez y confiabilidad, siendo los resultados de confiabilidad del alfa de Cronbach 0.939 para el cuestionario de liderazgo resonante y 0.933 para aprendizaje organizacional. Los resultados finales de la investigación indicaron que existen correlaciones significativas y positivas entre liderazgo resonante y aprendizaje organizacional en esta muestra de colaboradores $\rho = 0.609$.

Palabras clave: liderazgo resonante, aprendizaje empresarial, disonancia.

**LEVELS OF RESONANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN
THE EMPLOYEES OF CMAC PIURA OF THE AGENCY VILLA EL SALVADOR -
2017**

BRANDON RONALD ROJAS VALENCIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The present investigation allowed to formulate the problem of the investigation What is the relationship between the levels of resounding leadership and organizational learning in the workers of CMAC Piura of the Villa El Salvador agency? The purpose of the research was to determine the relationship between the levels of resounding leadership and organizational learning in the CMAC Piura collaborators of the agency Villa El Salvador. The alternative hypothesis was There is a significant relationship between the levels of resounding leadership and organizational learning in the workers of CMAC Piura of the agency Villa El Salvador. Regarding the research methodology, a correlational descriptive design was used with a sample of 30 collaborators of the part-time and full-time categories, the data was obtained using the census sampling technique. Two evaluation instruments were applied, being the first questionnaire of resounding leadership and the second one of organizational learning, elaborated by the researcher, which were submitted to consistent tests of validity and reliability, being the reliability results of Cronbach's alpha 0.939 for the resonant leadership questionnaire and 0.933 for organizational learning. The final results of the investigation indicated that there are highly significant and positive correlations between resonant leadership and organizational learning in this sample of collaborators $\rho = 0.609$.

Keywords: resonant leadership, business learning, dissonance.

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de la presente investigación fue establecer la relación entre el liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en una muestra de colaboradores de la empresa CMAC Piura de la agencia de Villa El Salvador. En este marco, el principal problema son los constantes cambios en la organización, esto ocasionado por la disminución de clientes de la agencia en los últimos trimestres, para poder afrontar esto se debe lograr un aprendizaje en la organización a través del dominio personal y la conciencia de ellos mismos. Cabe resaltar que el correcto uso del liderazgo resonante logrará una mayor sinergia entre colaboradores de la institución lo que logrará un mayor aprendizaje en base a la experiencia de los mismo.

Debido a los constantes cambios en la tecnología y la comunicación a consecuencia del fenómeno de la globalización a nivel mundial, las grandes organizaciones se ven en la necesidad liderar los mercados o por lo menos mantenerse a la vanguardia e innovar constantemente para no ser víctima de la monotonía comercial. El liderazgo en los miembros de una organización es crucial para que esta pueda crear un aprendizaje a través de la experiencia y su propio capital humano que debe estar preparado para asumir los más grandes retos del mercado mundial y esto se logra si dicho capital humano tiene desarrollada el liderazgo como competencia.

Las organizaciones que desean permanecer en su mercado deben poseer competencias como la inteligencia emocional para poder liderar y aprender entre cada miembro de la organización de tal forma que generen aprendizaje en la compañía.

En la presente tesis se ha estructurado en cinco capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se expone la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se expone los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas a las variables de estudio, las definiciones de la terminología empleada.

En el tercer capítulo, se explica el tipo y diseño de investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población y la muestra, las técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación, la contratación de hipótesis y el análisis e interpretación de estos resultados.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial están atravesando constantes cambios a través de la tecnología y los nuevos enfoques de la administración, todas las organizaciones son dirigidas por una persona que no necesariamente es un líder. Sin embargo, las grandes empresas buscan esta cualidad en su capital humano para dirigir, pues esta habilidad podría traerle un amplio beneficio a nivel organizacional.

Las grandes organizaciones en el mundo están en la necesidad de convertirse en una organización que aprende, pues muchos autores entre ellos Senge (2010) afirma que: “Una organización que aprende estaría mejor preparada para lo impredecible” (p. 28). Esto quiere decir que, los constantes cambios a nivel mundial exigen que las organizaciones estén permanentemente en un proceso de aprendizaje lo cual permite estar a la vanguardia en un escenario incierto que ocurra dentro de su entorno.

Las organizaciones en el mundo necesitan contar con personas capaces y que tienen desarrollada la capacidad de liderazgo. Sin embargo, siempre se habla de diversos estilos de liderazgo entre ellos los más conocidos como el liderazgo autocrático, democrático y liberal, todos estos estilos enfocados en las actitudes de la persona

En la actualidad se está desarrollando en las grandes organizaciones el liderazgo resonante considerada según Goleman, Boyatzis y McKee (2010) como: “Una evolución de la inteligencia emocional aplicada en la organización” (p. 19). Pues las empresas a nivel mundial buscan un líder que sintonice y cree emociones positivas en sus colaboradores para que estos tengan un mejor rendimiento en sus labores.

Las organizaciones requieren de un líder que ayude a los miembros de la organización a desarrollar un proceso de aprendizaje el cual les permita desarrollar habilidades en equipo que a su vez también permitan a la organización aprender; las personas pueden aprender dentro de las

organizaciones, pero las organizaciones no pueden aprender sin personas que aprendan.

Los líderes resonantes en el mundo cuentan con ciertos dominios a nivel personal y social que lo distinguen del resto porque, si bien es cierto las organizaciones están en un constante aprendizaje y necesitan de un líder que guíe al capital humano a tener una visión compartida, es decir que todos los miembros de la organización se vean comprometidos y sientan ser parte del logro de la organización, sin embargo en la actualidad no todas las empresas han podido lograr este resultado dentro de ellas puesto que no resulta sencillo hacerlo.

En el contexto internacional el liderazgo resonante dentro de las organizaciones está buscando emplear la inteligencia emocional en las personas para sincronizarla con las emociones del resto del equipo y este se vea con un mayor estado de iniciativa y este consciente de lo sucede dentro de su entorno.

Anteriormente en el Perú, grandes empresas tienen una expectativa económica positiva debido al nuevo estilo de gobierno pro mercado del presidente Kuczynski que ha demostrado su liderazgo junto con su primero ministro Fernando Zavala en el mencionado foro internacional al mantener una comunicación efectiva con los demás presidentes y mejorar las expectativas que habían disminuido tras los cien primeros días de gobierno en el año 2016. Asimismo, las empresas para enfrentar los cambios que se aproximan a nivel nacional, necesitan de un líder que logre encauzar a sus colaboradores con la visión de la empresa además del trabajo en equipo.

La destreza es importante en la organización peruana para incrementar su valor relacionada directamente con su capacidad de innovar y aprender, así también para aumentar la eficiencia operativa se requiere de un líder que adapte las emociones en ellos para que surja una organización que aprende mediante el dominio personal.

Las personas que aprenden en el Perú son aquellas que tienen dominio personal y principalmente están en la constante búsqueda de la superación, están comprometidas con la organización y comprenden que tienen debilidades, todo esto depende y se ve impulsado por su energía, y es ahí cuando el líder es el catalizador de dicha energía.

Las organizaciones en el Perú se encuentran en la necesidad de aprender y para ello el capital humano debe observar los acontecimientos dentro de la empresa desde diferentes perspectivas, estas observaciones deben ser comunicadas y generar preguntas y que cada miembro del equipo comprenda y de soporte desde su perspectiva, lo que se conoce como modelos mentales que compartidos lleva a una comunicación más efectiva y permite que el comportamiento de apoyo facilite el aprendizaje.

En el Perú, existen 11 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), las cuales están dedicadas a las micro finanzas, tanto al ahorro como al crédito que operan en todo el territorio peruano de forma descentralizada, para brindar soluciones financieras de forma rápida y oportuna a los clientes. Sin embargo, se proyecta que las cajas municipales de ahorro y crédito esperan crecimiento de hasta un 16% de acuerdo a la federación de cajas municipales de ahorro y crédito.

La caja municipal de ahorro y crédito Piura en su agencia del distrito de Villa El Salvador, está atravesando un panorama incierto pues ha sufrido una caída en los últimos trimestres del año 2016. Para poder afrontar esto y cumplir con las metas propuestas para revertir esta caída se requiere del liderazgo de los encargados y el aprendizaje de la organización. Esta empresa, atraviesa un escenario de incertidumbre por los constantes cambios en su personal y disminución de las colocaciones de créditos a micro empresas y profesionales por parte de los colaboradores y jefes del área, es por esto que se requiere de un líder que pueda canalizar el aprendizaje de la organización e insertar emociones positivas en los miembros de la agencia para que puedan afrontar los nuevos retos del mercado. En el contexto organizacional de CMAC Piura agencia de Villa El Salvador viven constantes cambios en la organización, esto

ocasionado por el descenso de clientes de la agencia en los últimos trimestres, para poder afrontar esto se debe lograr un aprendizaje en la organización a través del dominio personal y la conciencia de ellos mismos.

Respecto a la conciencia de uno mismo, existe una deficiencia en cuanto a las autoevaluaciones que se realizan en la agencia lo que ocasiona que exista un resultado diferente a lo que realmente sucede esto conlleva a que no se tenga claro la situación actual.

Respecto a la autogestión, se observó en la institución la carencia de esta debido a que el líder no consigue la suficiente motivación personal más de la que lograr las metas propuestas y no logra que los demás colaboradores tengan sinergia para ir en busca del objetivo.

Respecto a la conciencia social, se nota una notable falta de empatía puesto que toda esta enfocada al cumplimiento de metas y no se preocupan por cómo se siente el colaborador o que le hace falta para lograr el compromiso.

Respecto a la gestión de relaciones, se carece una comunicación de forma amable que logre la movilización de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la institución.

Respecto al dominio personal, se observa que los colaboradores que si bien es cierto son capacitados y adquieren nuevos conocimientos, esto no logra que la organización aprenda debido a las actitudes de los mismos.

Respecto a los modelos mentales, se observa que los colaboradores no cuentan con las actitudes de reflexión y de indagación debido a los colaboradores no toman a conciencia las capacitaciones y charlas.

Respecto a la visión compartida, en este punto se observó que se carece de visión compartida en los colaboradores puesto que no se comparte ni se hace sinergia para el logro de un objetivo en equipo.

Respecto al aprendizaje en equipo, se tiene carencia en este aspecto puesto que las decisiones son tomadas por solo una persona y no se logra consenso mediante el diálogo y la comunicación de los colaboradores.

Problema general

¿Qué relación existe entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre los niveles conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional a en los en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?

¿Cuál es la relación entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?

¿Qué relación existe relación entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?

¿Cuál es la relación entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación titulada: “Niveles de liderazgo resonante y aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura S.A.C en la agencia de Villa El Salvador - 2017” es de una gran importancia debido a que se observa deficiencia en la agencia respecto a las variables de estudio, liderar de forma adecuada y el aprendizaje de la organización cada vez se vuelve más

complejo debido a que no se lleva un liderazgo correcto, esto acarreado por el poco compromiso que existe en los colaboradores de la agencia muchas veces generado por la falta un de liderazgo adecuado.

Asimismo, la investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica. Esta investigación evidencia información precisa y documentada de dos variables importantes para el desarrollo empresarial, como son: el liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional, el cual fue el soporte y contribuyó en la elaboración de investigaciones que se realicen en un futuro y permita dar solución a los problemas ocurridos. Asimismo, para el desarrollo de la variable liderazgo resonante se basó en los aportes teóricos de Goleman et al. (2010) y para la variable aprendizaje organizacional la teoría de Senge (2010).

Justificación práctica. La presente investigación contribuyó a través de pruebas empíricas sobre un análisis de la relación entre el liderazgo resonante y aprendizaje organizacional, debido a los resultados obtenidos se propone algunas estrategias que permitan mejorar la problemática presentada en la Institución.

Justificación metodológica. Esta investigación se justifica pues se elaboró dos instrumentos que constan de 37 ítems o reactivos para la variable liderazgo resonante y 35 ítems o reactivos para la variable aprendizaje organizacional, los cuales fueron validados criterios expertos siendo estos aplicables en ambas variables.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre los niveles conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Determinar la relación entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Determinar la relación entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Determinar la relación entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

1.4. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron dificultades que tuvieron que ser resueltas, para concluir con éxito la investigación presentada:

Limitaciones bibliográficas

Las investigaciones respecto a la temática de estudio son escasas, no se han encontrado investigaciones que analicen de forma conjunta las dos variables y las que se han encontrado son bastante antiguas siendo consideradas por la metodología de la investigación como obsoletas.

Limitación teórica

Ausencia moderada de antecedentes internacionales de los últimos años, relacionadas con la temática presentada que tengan el mismo tipo, nivel,

enfoque y diseño de estudio; por otro lado, no se encontraron bases teóricas actuales sobre la variable productividad, recurriendo a elaborar una propuesta teórica basada en diferentes autores.

Limitación institucional

Existe limitación de acceso de las bibliotecas de las universidades por factores como horarios restringidos para los visitantes constituyendo limitaciones para acceder a bibliografía importante para el estudio.

Limitación temporal

La investigación demanda de un tiempo importante que permita cumplir los requisitos mínimos de una investigación de licenciatura, la investigadora no dispone del tiempo necesario, por motivos laborales, para hacer una investigación siguiendo la rigidez que demanda la misma.

Limitación económica

Existe limitado financiamiento económico para adquirir el material y realizar la investigación adecuada y por también por cuestiones laborales de no tener un ingreso adecuadamente.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Martínez (2014) en su tesis: “La implicación de la organización del trabajo en la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación: Un estudio de caso en la industria del calzado” realizada en la Universidad de Querétaro para optar el grado académico de magister en administración, cuyo objetivo fue hallar la implicancia entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en la industria del calzado, desarrollado con un diseño de tipo descriptivo correlacional en una muestra conformada por 16 directores de empresas del sector calzado. Llegó a la siguiente conclusión:

Los diferentes actores sociales entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar exitosa a su empresa, en sentirse comprometidos y confiados, a pesar de las discrepancias de opinión, en que los cambios promovidos por la dirección son para mejorar y buscan el bienestar colectivo.

Mayorca (2010) en su tesis: “Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena” de tipo descriptiva realizada en la Universidad Nacional de Colombia para optar el grado académico de magister en administración, en una muestra constituida por 13 directivos, 193 docentes, 2 546 estudiantes y 5 auxiliares administrativos, contando con los jefes de recursos humanos, el objetivo fue determinar el grado de implicancia del aprendizaje organizacional en la Universidad de Cartagena. Llegó a la siguiente conclusión:

Las universidades públicas tienen gran potencial para incorporar el aprendizaje organizacional en sus actividades administrativas, lo que les permitiría avanzar estructuralmente a un nuevo pensamiento a través del cambio y el mejoramiento en la prestación del servicio y el apoyo a la misión institucional

Ramírez (2011) en su tesis: “Identificación de un modelo de aprendizaje organizacional en funcionarios administrativos de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira a partir de la implementación del sistema de mejor gestión” realizada en la Universidad Nacional de Colombia de tipo descriptivo correlacional para optar el grado académico de magister en administración, en una muestra constituida por 200 funcionarios administrativos de áreas, el objetivo fue Identificar un modelo de aprendizaje organizacional en funcionarios administrativos de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira a partir de la implementación del sistema de mejor gestión. Llegó a la siguiente conclusión:

Las percepciones manifestadas durante las entrevistas de los participantes sugieren que el estado actual de aprendizaje organizacional en la Universidad, se da a nivel grupal, estando lejos de ser de tipo organizacional, porque la estrategia trabajada no facilitó que se obtuviera aprendizaje organizacional.

León (2010) en su tesis: “Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las Universidades Públicas de Bogotá” realizada en la Universidad de Bogotá para optar el grado académico de magister en administración, en una muestra constituida por los jefes de recursos humanos. El objetivo de la investigación fue proponer una metodología basada en el aprendizaje organizacional para el mejoramiento de la gestión de las áreas administrativas. Llegó a la siguiente conclusión:

Las universidades públicas tienen gran potencial para incorporar el aprendizaje organizacional en sus actividades administrativas, lo que les permitiría avanzar estructuralmente a un nuevo pensamiento a través del cambio y el mejoramiento en la prestación del servicio y el apoyo a la misión institucional

Mazariego (2010) en su tesis: “Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos” realizada en la Universidad de México de tipo descriptivo correlacional para optar el grado académico de

magister en administración, en una muestra constituida por 546 docentes, 78 directores y 3 supervisores, el objetivo fue encontrar la relación entre el liderazgo resonante y la resolución de conflictos. Llegó a la siguiente conclusión:

El liderazgo resonante es un eje importante en la solución de conflictos educativos, los directores contribuyen en gran forma a buscar acuerdos que dejan satisfechas a ambas partes.

Antecedentes nacionales

Inche (2010) en su tesis: “Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución Educativa en el Perú”. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de magister en administración, desarrollada en una muestra constituida por 1114 estudiantes, el objetivo fue encontrar la relación entre gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Llegó a la siguiente conclusión:

Se ha comprobado que la gestión del capital intelectual se relaciona con el aprendizaje organizacional y, a su vez, este último, con la actuación organizacional. Los resultados de la investigación confirman que los aprendizajes organizacionales incrementan los resultados de una organización.

Natividad (2010) en su tesis: “Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle 2010” de tipo descriptivo correlacional realizada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para optar el grado académico de magister en administración, desarrollada en una muestra constituida por 29 docentes de las especialidades de agropecuaria, desarrollo ambiental e industria alimentaria y nutrición. El objetivo de la investigación fue encontrar la relación entre aprendizaje organizacional y el desempeño laboral. Llegó a la siguiente conclusión:

En las condiciones laborales, los trabajadores de la institución, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

Sarasara (2010) en su tesis: “Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes” La investigación fue de tipo correlacional realizada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para optar el grado académico de magíster en administración, desarrollada en una muestra constituida por 850 gerentes de empresas de Lima Metropolitana. El objetivo de dicha investigación fue encontrar la relación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo de clase mundial. Llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo la organización inteligente.

Se demostró que las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes.

En cuanto el aprendizaje en equipo del liderazgo influye en el desarrollo de la organización inteligente.

Acuña (2010) en su tesis: “El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú” La investigación fue de tipo correlacional realizada en la Universidad Mayor de San Marcos para optar el grado académico de magíster en administración, desarrollada en una muestra de 138 clientes preferentes de los diferentes sectores económicos del país. El objetivo de la investigación fue encontrar la relación entre el liderazgo y la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú. Llegó a la siguiente conclusión:

El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados.

Bustamante (2010) en su tesis: "Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú" La investigación es de tipo correlacional realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de magister en administración, en una muestra constituida por 1,239 gerentes a nivel de toda la banca múltiple. El objetivo de la investigación fue encontrar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los gerentes bancarios del Perú. Llegó a la siguiente conclusión:

Se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. No se encontró una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, sí se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable liderazgo resonante.

2.2.1.1. Definiciones de liderazgo resonante.

Goleman et al. (2010) indican: "Es la actitud que tiene una persona para canalizar con sus acciones un amplio entusiasmo impulsando lo mejor de las personas que están a su alrededor" (p. 7). Esto quiere decir que, este estilo se basa en generar la que todo el equipo tenga sinergia para lograr el objetivo de la organización. En este sentido, las personas que saben manejar efectivamente las emociones son grandes líderes

En ocasiones cuando se trata de explicar esta habilidad especial incurrimos a temas como la previsión, la planeación o el poder de las ideas, sin embargo, es algo más sencillo.

Goleman et al. (2010) manifiestan que: “Los líderes emocionalmente inteligentes alientan a sus subordinados cierto grado de bienestar que los lleva a compartir ideas, aprender uno de los otros, y asumir decisiones grupales” (p. 27).

Los líderes que logran la resonancia tienen el compromiso de sus colaboradores y la convicción por el logro de objetivos de la organización y llegan a un consenso mucho más rápido de lo que lo haría un grupo sin un líder resonante.

2.2.1.2. Importancia del liderazgo resonante

Goleman et al. (2010) dicen: “Poco importa lo que hagan las personas, poco importa la dedicación en la planificación de métodos para hacer mover a un grupo de personas, no es importante lo que hacen sino la forma en la que lo hacen” (p. 27). Es decir que, si un líder no puede encauzar de forma correcta las emociones de su equipo, nada de lo que realice será efectivo como es debido.

Un buen líder, es el que suprime la hostilidad de un grupo y lo traslada hacia el optimismo y la superación del conflicto, todo esto es obra del impacto emocional que generan las palabras y acciones del líder, entonces podemos darnos cuenta que el estado de ánimo del líder es un factor importante. Sin embargo, lo más notable es cómo gestionan y comprenden sus propias emociones y las del grupo. El principal aspecto que distingue a un líder se encuentra en el entendimiento del rol que desempeñan las emociones en el trabajo, tanto en ámbitos de desempeño y reconocimiento sino también en la motivación y el compromiso.

El líder, ha sido desde tiempos inmemorables, a quien los miembros de un grupo o equipo recurren en busca de su opinión y certeza necesaria para enfrentar alguna amenaza, realizar un trabajo o vencer en los retos, es decir el líder es la persona que encamina las emociones de un grupo determinado. El líder tiene una función esencialmente emocional que en un

buen uso puede disipar la niebla de las emociones nocivas y canalizar las emociones del equipo o grupo en una dirección altamente positiva. Siendo esta la función principal en toda organización de la actualidad en todo nivel, ya sea en el directorio o en el punto de ventas.

La clave, del liderazgo se basa en la inteligencia emocional que poseen los líderes, esto quiere decir la forma en la cual gestionan la relación con ellos mismos y con los demás miembros del grupo. Los líderes que logran maximizar los beneficios de la inteligencia emocional son aquellos que saben encauzar positivamente las emociones de sus subordinados.

La resonancia amplifica el impacto emocional del liderazgo en los subordinados es decir las personas más resonantes son las que logran sintonizar mejor con los miembros del grupo que dirigen además de mantener relaciones transparentes porque la resonancia amplifica el sonido de las emociones, de tal manera es que las emociones aportan el aglutinante esencial en un equipo que logra comprometer a los integrantes con una organización determinada.

Los líderes emocionalmente inteligentes generan un moderado grado de bienestar alentando a los miembros del equipo que les ayuda a compartir sus ideas uno a otro, aprender entre ellos, tomar decisiones en equipo y permite que las cosas se lleven a cabo. Este vínculo emocional establecido por el líder y sus subordinados genera concentración en lo que están realizando aun cuando estén en medio del cambio y la incertidumbre.

Lo más significativo del líder resonante es la conexión emocional que tiene con los miembros de su equipo ya que infunde un significado fuera de lo común de lo que es hacer bien un trabajo. Todos reconocemos lo que es compartir la satisfacción y el entusiasmo que deja la sensación de un trabajo bien realizado, el sentimiento que logra que las personas quieran dar más de sí mismas es algo que es inalcanzable para las personas aisladas. El líder con un alto nivel de inteligencia emocional es la persona que puede lograr establecer este vínculo con sus subordinados.

2.2.1.3 Características de liderazgo resonante

El líder discordante

En el concepto original el término disonancia se refiere a un sonido poco agradable que no concuerda con música, desde la perspectiva musical quiere decir que no existe armonía en el sonido. En este sentido el líder discordante crea equipos en los cuales todos los miembros tienen las señales de no estar en sincronización unos con otros.

A diferencia del líder resonante que genera conexiones con sus colaboradores, la disonancia causada por el miedo, el enfado, apatía genera lo contrario, es decir la persona que receptionan todas estas emociones termina en un secuestro emocional. Cuando un miembro de un equipo receptionan la disonancia llega a un estado en el cual es casi imposible escuchar lo que se dice sin distorsionarlo y su forma de pensar es más confusa de lo normal, en consecuencia la persona afectada por la disonancia no tarda en desconectarse del equipo aumentando la distancia emocional hasta llegar a la distancia física, cuando sucede que el jefe pierde los estribos con los colaboradores estos toman una actitud defensiva en muchos de los casos evadiendo las responsabilidades de tal forma que se elude el contacto emocional.

La disonancia es un factor que influye en el cambio de trabajo pues las personas se sienten desalentadas. Además, la disonancia también ocasiona ambientes emocionalmente tóxicos logrando que los trabajadores se lleven el estrés a casa y guarden las emociones negativas para la jornada siguiente de trabajo.

Variedades de disonancia

A ninguna persona le gusta ser discordante lo que en realidad sucede es que los líderes de las organizaciones simplemente carecen de las

fundamentales habilidades de la inteligencia emocional que generan y movilizan la resonancia dentro del grupo.

Se observan casos extremos en los que los líderes disonantes abarcan desde el prepotente tirano que humilla a sus subordinados hasta el loco que los manipula. Estas personas tienen un efecto que contrae la felicidad y esperanza del ambiente laboral. Sin embargo, también se puede dar otro tipo de líder disonante más sutil que se apoya en el encanto personal y un brillo social superficial y hasta del carisma para manipular y engañar a los miembros de su grupo, estos son líderes que muchas veces no son lo que dicen ser y es muy nocivo en cuanto los subordinados se dan cuenta que todo es fingido, genera tal grado de resonancia negativa que termina por alejar al equipo del líder y del trabajo que se realiza en ese mismo momento y lugar.

En algunas ocasiones los líderes disonantes se tornan más eficaces a corto plazo para complacer a su jefe sin embargo no es por mucho tiempo, ya que tarde o temprano su verdadera naturaleza de apatía y enfado termina por saltar a la luz, en pocas palabras los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quisiera trabajar porque al largo plazo no trae beneficio mutuo.

En otras circunstancias también existen los que Goleman et al. (2010) llaman “Líderes desorientados”, lo que pretende decir es que los líderes tienen intenciones de resonar con sus subordinados un registro emocional positivo. Sin embargo, los miembros del grupo se encuentran encerrados en una especie de emoción negativa, haciendo que la resonancia no sea efectiva dentro de ese equipo de trabajo.

El líder desorientado no percibe la realidad de las emociones de sus colaboradores el seguirá repartiendo emociones positivas y se dará cuenta que los trabajadores se encuentran con emociones tóxicas, en pocas palabras el líder desorientado tiene las intenciones de influir positivamente, sin embargo su comunicación no es la más adecuada, puesto que no llega

de forma eficiente ni eficaz a los miembros de la organización, haciendo que todo el esfuerzo que pone por crear resonancia positiva sea desperdiciado, pues a simple vista se puede ver muy bien pero los colaboradores no entienden lo que en realidad quiere comunicar este líder porque ellos aún se encuentran atrapados por emociones negativas.

Goleman et al. (2010) dicen: “A diferencia de lo que ocurre con los líderes resonantes, el demagogo transmite un mensaje emocional que suscita un tipo de respuesta negativa” (p.22). Esto quiere decir que, los demagogos expresan emociones en combinación de amenazas, furia e insertando miedo en los miembros del grupo, dando un mensaje que no genera compenetración en el equipo sino todo lo contrario, los polariza, es decir los demagogos utilizan una resonancia negativa para liderar sus grupos.

El demagogo suprime las emociones positivas como el optimismo, la innovación, la esperanza para manipular las emociones destructivas de sus seguidores. El liderazgo resonante por lo contrario desarrolla las emociones positivas a través de la resonancia y crea un objetivo colectivo que impulsa a las personas a entregar todo su esfuerzo y dar el paso hacia adelante que necesitan para cumplir sus metas. Generar resonancia negativa enfocada a destruir al enemigo es una forma rápida de movilizar al grupo sin embargo a largo plazo genera una disonancia mayor.

Goleman et al. (2010) dicen: “El liderazgo resonante ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento” (p. 33). No cabe duda que la función primordial de un líder es la de motivar, guiar, escuchar, persuadir y alentar la resonancia dentro de los miembros de una organización.

El liderazgo resonante interactúa con los cuatro dominios de la inteligencia emocional, con lo mencionado anteriormente no se quiere decir que un líder solo deba generar excitación, optimismo y pasión por el trabajo, sino también promover un clima de cooperación y confianza que solo

posible mediante la inteligencia emocional. Es decir que la conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, y la gestión de relaciones aportan un conjunto de habilidades necesarias para poder lograr el liderazgo resonante. Difícilmente un líder podrá gestionar las emociones de los trabajadores adecuadamente si no es consciente de ellas o la pasa por alto, por otro lado, si sus emociones son desbordantes tampoco podrá gestionarlas de manera eficaz.

Goleman et al. (2010) mencionan que: “La autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo y la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones, la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente” (p.7). Esto quiere decir que debemos reconocer las emociones propias puesto que, si no lo hacemos, dificultara la gestión y comprensión de los demás miembros del grupo.

Aquellos líderes que permanecen conscientes de sus propias emociones están en sincronía con sus señales internas y tienen noción del modo en que se ven afectados por ellas e influye en su rendimiento laboral. Es por eso que los líderes conscientes no permiten que emociones negativas como la ira se incrementen y los desborde, sino ellos saben identificarlo a tiempo y lo encauzan en la dirección adecuada de tal forma se forme beneficioso.

El líder resonante que promueve la resonancia se asienta en la conciencia social, principalmente en la empatía, esto quiere decir el líder logra sincronizar las emociones para disminuir el miedo, serenar el enfado o mantener la moral elevada, pues el líder que carece de empatía no tendrá la conexión necesaria de su equipo y tampoco la de él mismo además de despertar acciones negativas con sus acciones y palabras. La empatía incrementa a la capacidad de escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de los demás no obstante también permite al líder detectar vínculos emocionales que están encauzando la resonancia. Solo entonces se podrá

sintonizar con los miembros del equipo y calibrar el mensaje para que de tal forma la sincronía mejore.

En el momento en que el líder entiende su propia visión y valores será capaz de detectar las emociones de su equipo de trabajo, es decir la capacidad de gestionar relaciones contribuye como catalizador de la resonancia, pero para ello cabe resaltar que es necesario conocer perfectamente sus prioridades es decir que es importante otra vez la conciencia de uno mismo.

Los cuatro dominios fundamentales de la inteligencia emocional y su relación dinámica tienen una alta importancia en la práctica del liderazgo que promueve la resonancia.

Estilos de liderazgo resonante

A. El líder visionario

Goleman et al. (2010) al respecto dicen: “Es el estilo orientativo de liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando a muchos niveles, el espíritu de la organización” (p. 67). Si bien es cierto el líder visionario determina la dirección en la que debe ir el grupo, no impone la forma de actuar de cada miembro y da el espacio suficiente para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Tener una clara imagen del objetivo a alcanzar y la cantidad de trabajo que se necesita para lograrlo, permite a los colaboradores saber lo que la organización espera de ellos. Por otra parte, la sensación de contribuir cada uno al objetivo en común genera compromiso del equipo y hace las que personas se sientan orgullosas de trabajar y pertenecer a dicha organización.

El liderazgo visionario impide la fuga de los buenos talentos de la empresa, ya que aquel trabajador que comparte los objetivos, valores y la misión de la organización tiene muy pocas razones para retirarse de la organización. El visionario da un feedback del rendimiento que están teniendo los colaboradores para que ellos conozcan en qué lugar y aporte se encuentra su trabajo dentro de la organización

La empatía es la más importante de las competencias de la inteligencia emocional, debido a que la posibilidad de generar una visión realmente inspiradora solo es posible cuando el líder puede experimentar el modo en el que sienten los miembros de su equipo y de cómo comprenden el punto de vista de cada uno. Cabe decir que el estilo del liderazgo visionario no resulta aplicable en todos los casos, es decir por ejemplo si se trabaja con un equipo de expertos o de personas más experimentadas sería un error ya que ellos conocen igual o más el trabajo a realizar.

Goleman et al. (2010) dicen que la aplicación del estilo visionario cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, esboza un objetivo común que resulta movilizador.
- Impacto sobre el clima, es el más positivo de todos.
- Resulta apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

B. El líder coach

El coach es un estilo de liderazgo resonante que va a más allá del rendimiento a corto plazo y se dedica a indagar en la vida de la persona es decir sus sueños, sus expectativas y sus objetivos vitales. Este estilo no es muy común ya que la mayoría de líderes parecen no tener tiempo para relacionarse con cada uno de los colaboradores. El coach no se centra

mucho en el logro de objetivos como en el desarrollo personas, suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados.

Goleman et al. (2010) dicen: “El coach contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales” (p. 67). El coach es aquel líder que ayuda a sus colaboradores a identificar las metas y objetivos a largo plazo de su propio proceso de desarrollo, así como a trazar un método de cómo alcanzarlo, expresando muy certeramente las acciones y responsabilidades necesarias.

Asimismo, Goleman et al. (2010) dicen que: “Las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su trabajo que más les gustan, aquellas más íntimamente ligadas a sus sueños, su identidad y sus aspiraciones” (p. 67). Es por ello que, al concentrarse en el trabajo diario de sus empleados con sus objetivos a largo plazo, el coach hace el papel de un excelente motivador. Esto solo es posible únicamente es posible cuando el líder comprende y conoce bien a los miembros de su equipo.

Otra característica del líder coach es que sabe delegar responsabilidades y definir los objetivos a lograr, que estos vallan aún más allá de las labores a realizar y promuevan la superación personal y el buen desarrollo de los miembros del grupo de trabajo. Esto genera un efecto muy positivo en el estado de ánimo del colaborador ya que tiene el efecto adicional de crear la sensación de ayudar a superar las limitaciones que tienen cada uno de los miembros del equipo de trabajo, así mismo el Coach tiene desarrollada la tolerancia al fracaso a corto plazo, pues usa esto como un futuro estímulo que servirá a la mejora de la situación actual.

Goleman et al. (2010) dicen:

El estilo coach se centra en las competencias de la inteligencia emocional que posibilitan que el líder actúe como consejero, al mismo

tiempo en el que explora los objetivos y valores e los empleados les ayuda a ampliar su repertorio de habilidades. (p. 72).

Este estilo se trata de la combinación de tres dimensiones de la inteligencia emocional que son la consciencia emocional de uno mismo y la empatía. Según Goleman et al. (2010) la aplicación del estilo coach cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.
- Impacto sobre el clima muy positivo
- Resulta apropiado, contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo. (p.12).

C. El líder afiliativo

Goleman et al. (2010) dicen: “Este tipo de líder tiende a valorar a las personas y sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos” (p. 74). Es decir, son individuos que tienen como prioridad por satisfacer a los miembros de su equipo, alentando la armonía y la resonancia.

Este estilo afiliativo muestra en su estado perfecto la competencia de la colaboración, es decir estos líderes se encuentran centralmente interesados en promover la amistad y armonía estableciendo personales con los miembros de su equipo de trabajo. El líder afiliativo tiene muy encuentra el tiempo de reposo del ciclo de una empresa, lo cual le otorga el tiempo necesario para cultivar el capital emocional que será necesario en sus trabajadores cuando la ocasión lo amerite.

El liderazgo realmente afiliativo se asienta en la competencia emocional de la empatía pues es muy necesario darse cuenta de los sentimientos, necesidades y diferentes puntos de vista, sin lugar a dudas la empatía en un factor fundamental, ya que esto le permite tener en cuenta en

el entorno laboral y personal de la persona y así mismo permite una auténtica inyección de moral. Este estilo necesita una gestión adecuada de los conflictos, más aún en caso de grupos muy heterogéneos o conflictivos en el seno de grupo de trabajo relativamente armónico. Sin embargo, a pesar de todos los beneficios positivos el estilo afiliativo no debe utilizarse indiscriminadamente ya que el estilo de liderazgo que no corrige el bajo rendimiento transmite a los miembros del equipo la sensación que la organización tolera la mediocridad. Es por esto que este estilo se vería más eficiente y eficaz si se combina con el estilo visionario.

Según Goleman et al. (2010) la aplicación del estilo afiliativo cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, estableciendo un clima de relación armónica
- Impacto sobre el clima positivo
- Resulta apropiado, cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones. (p. 34).

D. El estilo democrático

Goleman et al. (2010) dicen: “Este estilo de liderazgo tiene lugar cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces” (p. 78). En caso contrario cuando el líder democrático tiene claro el panorama, le ayudara a captar las ideas necesarias para poner en práctica la visión, es por ello que nadie puede liderar un grupo si se mantiene alejado de los miembros.

El líder democrático tiene que estar dispuesto a recibir las buenas opiniones de sus subordinados tanto como las malas, puesto que esto le permitirá tomar una mejor decisión, es por esto que tiene que este líder tiene que ser emocionalmente inteligente, cabe resaltar que este estilo de líder tiene sus dificultades, pues si solo se deja llevar por la opinión del

grupo y una parte de él no se encuentre de acuerdo jamás se llegara a un consenso.

El liderazgo democrático tiene como base tres competencias de la inteligencia emocional: el trabajo en equipo, la gestión de conflictos y la influencia, este tipo de líder se encargan de transmitir la sensación de estar realmente interesados en el quipo y en sus opiniones, pensamientos y preocupaciones.

Según Goleman et al. (2010) la aplicación del estilo democrático cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- Impacto sobre el clima positivo.
- Resulta apropiado, cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consense y para conseguir la participación de los colaboradores. (p. 56).

Los estilos disonantes

A. El estilo timonel

Es un estilo que debe usarse con mucha precaución y solo debe usarse en entornos que lo ameriten, pues su mal uso puede resultar perjudicial para el grupo y la organización.

Goleman et al. (2010) dicen: “Es cierto que un grado moderado nivel de presión puede ser sumamente movilizador, pero no hay que olvidar que la presión excesiva y continua acaba por resultando extenuante” (p. 78).

El estilo timonel es aquel que impone presión en sus empleados para el logro de las metas, este líder es poco comunicativo y supone que ya todo el personal conoce y sabe lo que tiene y debe hacer, siendo distante y

ejerciendo presión por el alcance de metas, pues cree que si todos dan su máximo esfuerzo por lograrlo se podrá realizar y él cree que es una forma efectiva de motivarlos para alcanzar dicho propósito.

La competencia fundamental de la inteligencia emocional que requiere el líder timonel es la adecuada combinación de motivación de logro e iniciativa, esto para mejorar el rendimiento y aprovechar las oportunidades. Desde este punto de vista la motivación por el logro influye en los trabajadores para que aprendan nuevos enfoques para mejorar su rendimiento, si bien es cierto este estilo no motiva con recompensas monetarias sino por la necesidad de satisfacer sus propios y elevados patrones de excelencia.

Según Goleman et al. (2010) la aplicación del estilo timonel cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- Impacto sobre el clima, muy negativo, inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.
- Resulta apropiado, para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes. (p. 102).

El estilo autoritario

Goleman et al. (2010) dicen que este tipo de líderes atiende al lema: "Hazlo porque lo digo yo, exige a sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y en caso de no haber duda en recurrir a las amenazas" (p. 87).

Este estilo de liderazgo suele ser el menos eficaz de todos, ya que a este líder no le gusta delegar autoridad, están constantemente supervisándolo todo y la retroalimentación que les transmite a miembros del grupo se basa principalmente en que se ha hecho mal, es decir este

liderazgo promueve una cantidad inmensurable de disonancia en la organización, este estilo mal usado intoxica el estado de ánimo y enrarece el clima emocional de cualquier área de la empresa.

Por lo general en el mundo empresarial estos líderes logran llegar a sus cuotas de mercado usando el miedo y la amenaza, a los trabajadores, dando la sensación de querer despedir a cualquiera que les lleve malas noticias lo que ocasiona que los trabajadores le oculten información para evitar ser reprendidos, el liderazgo autoritario en un inicio puede hacer que el personal cumpla sus metas por miedo, sin embargo si esto es prolongado lo único que se generara es que se pierda personal o este baje el rendimiento por altos niveles de estrés o hostigamiento.

El uso adecuado del liderazgo autoritario está basado en tres de las competencias fundamentales de la inteligencia emocional como la influencia, el logro y la iniciativa. El uso adecuado del estilo autoritario también necesita de empatía para evitar que no se salga de control la presión que ejerce con sus colaboradores, también es necesario saber que la motivación para lograr el objetivo incrementa el rendimiento es por ello que este estilo en uso correcto uso puede tener buenos resultados en indicadores de rendimiento.

Según Goleman et al. (2010) la aplicación del estilo timonel cuenta con las siguientes características:

- Alienta la resonancia, elimina la incertidumbre proporcionando una dirección clara en situaciones crítica.
- Impacto sobre el clima muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.
- Resulta apropiado, cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos. (p. 104).

2.2.1.5 Dimensiones del liderazgo resonante.

La conciencia de uno mismo

Goleman et al. (2010) dicen: “La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también en las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones”. (p.7). Es decir que esta dimensión permite a las personas ser realistas, pero sin llegar a la excesiva autocrítica ni tampoco ingenuamente esperanzadas.

Los líderes que están conscientes de sí mismos están conscientes de las expectativas propias, valores y objetivos, saben hacia donde llegar y porque, también tienen la habilidad de conectar con lo que les resulta más adecuado, es decir que tiene la habilidad de decidir cuando sea necesario si rechazar una oferta de trabajo económicamente tentadora que no está de acuerdo a sus objetivos o principios a largo plazo. Por el contrario, las personas que carecen de conciencia de sí mismos tienden a tomar decisiones que ponen en peligro sus valores e incrementan internamente sus problemas.

Las personas que dominan la autoconciencia suelen concentrar un espacio en su vida para reflexionar en silencio, para que se permitan responder de modo más claro y menos impulsivo. En este sentido los líderes que aplican esto van enriqueciendo su vida laboral con algún momento de reflexión sobre sus decisiones que abarca en muchos casos la oración y la meditación y la filosofía del autoconocimiento. Todas estas características de los líderes que están conscientes de sí mismo están capaces para actuar con la autenticidad y persuasión que exige la resonancia.

Asimismo, Goleman et al. (2010) dicen: “La intuición es una habilidad que se deriva de la conciencia de uno mismo y que permite al líder recurrir no solo a sus conocimientos técnicos sino aplicar también su sabiduría de la vida a sus decisiones laborales” (p. 51). Esto quiere decir que, el líder que

tiene desarrollada a la intuición puede sintonizar con los sentimientos del equipo a su cargo, así pues, la acción de sintonizar los sentimientos propios contribuye a dar sentido a los datos y a su vez permite mejorar el proceso de toma de decisiones.

Según Goleman et al. (2010) la conciencia de uno mismo cuenta con las siguientes características:

- Conciencia emocional de uno mismo. Es decir, ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto, utilizar las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones.
- Valoración adecuada de uno mismo. Conocer las propias fortalezas y debilidades
- Confianza en uno mismo. Seguridad en la valoración que realizamos de nosotros mismos y de nuestras capacidades. (p. 104).

La autogestión

Goleman et al. (2010) definen la autogestión como: “La intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos” (p. 54). Esta dimensión del liderazgo emocionalmente inteligente deriva de la conciencia de uno mismo, es decir la claridad de los objetivos y la comprensión de las emociones propias y es que ningún líder puede verse desbordado por emociones negativas como el pánico, la ansiedad la frustración.

Los impulsos emocionales negativos a largo plazo pueden convertirse en un serio problema debido a que ese es el modo en el que el cerebro humano presta atención a una amenaza percibida. Estos impulsos emocionales negativos terminan por mermar la capacidad del cerebro pensante de concentrarse en una determinada tarea, ya se trate de realizar planeación estratégica o enfrentar la caída de las ventas de la empresa.

La autogestión es parecida a una conversación interna continua, es aquel componente de la inteligencia emocional que ayuda a liberarnos de la

presión de nuestros propios sentimientos. En este sentido la autogestión hace posible que la mente esté clara y pueda concentrarse en expulsar la energía que requiere el liderazgo. Expresado en palabras sencillas un líder difícilmente realizará una gestión eficiente de las emociones de su equipo si antes no ha gestionado las suyas, es factor clave que los conflictos de la vida privada de un líder no terminen por afectar las relaciones laborales, puesto que aquellos líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no podrán gestionar adecuadamente las emociones positivas de sus subordinados.

Los líderes que saben permanecer en completo optimismo y positivismo, aun cuando se encuentren en una situación de extrema presión laboral, irradiaran emociones positivas que despertaran la resonancia en los miembros del equipo. Al lograr mantener sus sentimientos e impulsos bajo control, el líder crea un clima de confianza y bienestar, a su vez fomenta la transparencia quien no solo es una fortaleza del liderazgo sino también una de las fortalezas de la organización. La sinceridad es otra virtud del liderazgo refiriéndose a los propios sentimientos, creencias y acciones.

La integridad del líder depende en muchas ocasiones del control de sus propios impulsos e impide realizar acciones que en un futuro se puedan lamentar. La integridad también permite vivir en base a sus propios valores. Aquellos líderes también son personas auténticas esto quiere decir que no pretenden ser lo que en realidad no son. Los líderes emocionalmente inteligentes poseen una integridad que fomenta la transparencia en su vida.

Según Goleman et al. (2010) la autogestión cuenta con las siguientes características:

- Autocontrol emocional. Es la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Transparencia. Sinceridad e integridad, responsabilidad.
- Adaptabilidad. Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.

- Logro. Esforzarse para encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Iniciativa. Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo. Ver el lado positivo de las cosas. (p. 98).

La conciencia social

Goleman et al. (2010) mencionan: “Además de la conciencia de uno mismo y al de la autogestión emocional, el liderazgo resonante necesita de una adecuada conciencia social o dicho de otro modo de empatía” (p.57). En palabras sencillas la empatía permite interpretar la emoción que transmite la cara y voz de otra persona y permanecer en sincronía con ella. Esto es algo que sucede a menudo cuando se establece una verdadera sintonía con alguien a quien sentimos en nuestra misma longitud emocional, ya sea pasar un buen rato o sentirse tristes juntos, esta buena sincronización se da lugar en cualquier buena interacción humana.

La resonancia incurre en un tipo de avalancha emocional que recorre la totalidad del equipo de trabajo, esto sucede tanto cuando se genera emociones positivas como negativas, es decir el líder resonante tiene que ser capaz de gestionar las emociones positivas ya que son las que traen un mejor beneficio para el equipo y la organización.

Por otro lado, Goleman et al. (2010) dicen: “Otro ingrediente fundamental del liderazgo emocionalmente inteligente consiste en la capacidad del líder para expresar su mensaje de un modo que resulte estimulante” (p. 57). Esto quiere decir que, aquellos líderes que transmitan sus emociones con convicción pueden irradiar la resonancia naturalmente, porque estas emociones están arraigadas en valores profundos. Cabe resaltar que un líder emocionalmente inteligente tiene conocimiento de cómo activar las emociones positivas y de este modo movilizar a las personas creando un objetivo en común de tal forma que se fomente el optimismo, la compasión y la sensación de conexión es emocional que aseguren un futuro exitoso.

La conciencia social y particularmente la empatía resulta un factor esencial para que un líder pueda promover la resonancia dentro de un equipo de trabajo, al llegar a este estado de resonancia el líder puede decir y hacer lo que sea más adecuado, ya sea suprimir el temor, calmar el enfado o elevar el estado de ánimo. Esta habilidad también genera que crezca la empatía e inconscientemente se adquiere la capacidad de escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de los demás miembros del equipo de trabajo.

Según Goleman et al. (2010) la conciencia social cuenta con las siguientes características:

- Empatía. Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- Conciencia de la organización. capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
- Servicio. capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes. (p. 67).

Gestión de relaciones

El trio de dimensiones formada por la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía convergen en la gestión de relaciones, es decir la última de las dimensiones de la inteligencia emocional, que tiene las herramientas más características del liderazgo, como lo son la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración.

Goleman et al. (2010) mencionan que:

La gestión de relaciones es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás, para lo cual evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias

emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados. (p. 61).

El líder de actuar de forma sincera sin intentar manipular sus subordinados, pues el radar de sus subordinados no tardara en detectar la falsedad de sus acciones y generara desconfianza en el ambiente. El gestionar adecuadamente las relaciones se sostiene en la autenticidad de las acciones del líder ligadas a la conexión emocional que mantiene con sus seguidores. Pero para llegar dicha gestión que promueve la resonancia antes tiene que establecer contacto con su propia visión y valores.

La gestión de relaciones no resulta tan sencilla como parece a simple vista, Goleman et al. (2010) dicen: “No se trata tan solo de una cuestión de amabilidad en toda su expresión, sino de algún tipo de amabilidad que cumple con la función muy precisa de movilizar a las personas en la dirección adecuada” (p. 61). Todo esto ya sea llegar a un acuerdo entre líder y equipo sobre una estrategia o incrementar el entusiasmo en torno a algún proyecto nuevo.

Los líderes con dominio social son más capaces de resonar con un gran número de individuos y poseen la habilidad necesaria para sacar a la luz factores comunes en los cuales asentar la relación de equipo. Con esto no quiere decir que sean individuos que están en todo momento relacionándose con los demás, sino dar a entender que son personas que tiene claro lo importante que es trabajar en equipo para cumplir metas importantes, cuando llegue e l momento de poner a prueba la capacidad de todos, estos contarán con el apoyo de un gran número de colaboradores dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

La capacidad de crear inspiración y movilizar a los miembros de un equipo es una de las habilidades fundamentales del liderazgo. Los líderes que generan inspiración logran mantener el interés de su equipo para lograr el objetivo común, brindan la sensación que su trabajo realmente tiene un propósito, esto supera las tareas cotidianas, metas de producción

semanales que en muchas ocasiones suplantando la visión que es significativamente importante. Son personas líderes que están conscientes de sus propios valores capaces de articular una visión que movilice al grupo. Es esta habilidad para articular al grupo en forma colectiva la que permite guiar y dirigir a los miembros del equipo cuando la ocasión lo requiera.

Según Goleman et al. (2010) la gestión de relaciones cuenta con las siguientes características:

- Liderazgo inspirado. Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras
 - Influencia. Utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
 - Desarrollo de los demás. Saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
 - Catalizar el cambio. Alentar, promover, y encauzar el cambio en una nueva dirección
 - Gestión de los conflictos. Capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
 - Establecer vínculos. Cultivar y mantener una red de relaciones.
 - Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipo.
- (p. 65).

2.2.2. Bases teóricas de la variable aprendizaje organizacional

2.2.2.1. Definiciones de aprendizaje organizacional

Senge (2010) afirma:

Aquel proceso mediante el cual organizacionalmente se maximiza el conocimiento creado por los colaboradores de la empresa y se concreta como una parte del sistema de conocimiento de la organización, es decir todas las organizaciones del mundo necesitan crear conocimientos, si bien las organizaciones no son un organismo pensante las personas que laboran allí si es por ello que se dice que

las organizaciones no pueden lograr un proceso de aprendizaje sin personas que aprendan. (p. 35).

El aprendizaje de las personas dentro de las organizaciones generalmente se logra a través de la experiencia y de forran individual por los distintos sucesos que pasan dentro de la organización. Sin embargo, las organizaciones o empresas no están programadas para aprender de la experiencia como las personas es por eso que se recalca que las personas juegan un papel muy importante en el aprendizaje de las organizaciones. Pues son pocas las empresas que son capaces de transformar los datos recolectados a través de la experiencia, reportes y análisis de las incidencias en información sistemática y contextualizada que genere conocimiento que a su vez lleve a realizar acciones concretas.

2.2.1.2. Importancia del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional ayuda las organizaciones a reconocer las amenazas inminentes, comprender lo que dichas amenazas implican o presentar otras opciones que ayuden a contrarrestarlas. El aprendizaje de la organización mejorara el modo de diseñar y administrar una empresa desde el modo en el s definen los puestos, tareas y sobre todo la forma en la que piensa e interactúa dentro y fuera de la organización. Evitando creados por el mismo diseño de la organización que muchas veces son repetitivos a pesar de los esfuerzos de personas brillantes y dedicadas a su trabajo.

Respecto a las barreras del aprendizaje, se puede explicar que son las que se detallan a continuación:

Yo soy mi puesto

Está en una barrera que se debe identificar en la organización, con el fin de lograr una mayor identidad con la empresa más que con la tarea que se realiza diariamente. Al respecto, Senge (2010) dice: “Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no

sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes”. (p. 7).

Desaparecer esta barrera es necesaria para que una organización de el primer paso para aprender si bien es cierto esta barrera ayuda a generar mayor identidad de los trabajadores con la organización, tanto así que cuando digan a que se dedican ellos respondan la visión de la organización, pues se ven identificados con el logro de todas las partes. Esto le podría generar a la organización una extraordinaria precisión confiabilidad a un costo más bajo pues se evitarían mermas de producción.

El enemigo externo

Senge (2010) en las organizaciones de todo el mundo incluso en las familias y vidas personales de los individuos existe la propensión de culpar a una persona externa cuando las cosas no salen como uno quiere, siempre se hallará un agente externo al cual echarle la culpa de los malos resultados, ya sea el departamento de marketing culpando al de finanzas por darle poco presupuesto o al departamento de ventas culpando al de marketing por no realizar una campaña masiva de publicidad.

Esta es otra de las barreras que impiden que la organización aprenda es por ello que se debe identificar esta situación en los colaboradores de la organización para evitar conflictos internos ya que esto genera que se pierda de vista el objetivo principal de toda organización.

La ilusión de hacerse cargo

Senge (2010) en un entorno en el dónde ser proactivo es una necesidad los managers necesitan ser responsables de algo para afrontar dificultades en la organización, es decir que el miembro de una organización inteligente tiene que confrontar estos problemas y no esperar que el jefe o alguna otra persona soluciones los problemas, esto con el fin de evitar que los problemas se agranden y estalle una crisis.

Los trabajadores de una organización tienen que tener la responsabilidad de hacerse cargo de su propio puesto de trabajo, esto les ayudara a sentirse capaces de resolver con mayor rapidez dificultades que puedan presentar en cualquier momento.

La fijación en los hechos

Las organizaciones inteligentes observan los hechos en una línea de tiempo para poder predecir algunos sucesos que son consecuencia de acontecimientos pasados, es decir que la barrera seria únicamente fijarse en los hechos actuales pues estos en algunas ocasiones son consecuencias de otros que sucedieron anteriormente.

Es importante estar actualizado con la información más reciente, sin embargo, para tener un mejor aprendizaje es necesario tener la información actualizada además de la pasada ya que es más fácil de predecir futuros inconvenientes si conocemos la situación actual y los acontecimientos pasados.

2.2.2.3 Características de aprendizaje organizacional

El aprendizaje por observación en la organización

El aprendizaje por observación o también llamado por imitación y en algunos de los casos aprendizaje social, este tipo de aprendizaje resulta ser un poco complicado debido a que se requiere el análisis de la conducta de otra persona que labore dentro de la misma organización, sin embargo, es lo más usual pues los seres humanos tienen tendencia a imitar comportamientos de forma inconsciente.

Chiavenato (2010) dice: “Si no hubiese imitación nadie habría aprendido todo lo que sabe” (p. 104). Esto hace referencia a que las personas han venido imitando comportamientos desde la infancia desde el

vocabulario básico hasta un problema matemático complicado, esto también se ve reflejado en el ámbito laboral pues un individuo aprende rápidamente el vocabulario de la organización o la forma de comunicarse dentro de ella.

Dentro de este proceso de aprendizaje primero el colaborador presta atención a la conducta de otro trabajador y reconocer las conductas que lo caracterizan, la segunda etapa es la de retención de la conducta deseada almacenándola activamente en la memoria. En la tercera fase la persona se ve guiada por la memoria y ejecuta la conducta que ha aceptado como propia. Por último, una vez que ha empezado a reproducir esa conducta se hace habitual en la persona.

Aprendizaje emocional en las organizaciones

Chiavenato (2010) afirma:

Las emociones son parte de la naturaleza del ser humano por lo tanto la enseñanza emotiva ayuda a incrementar la inteligencia emocional, es por eso que el aprendizaje emocional dentro de las organizaciones no solo significa dejar que los sentimientos fluyan, sino también tener la capacidad de aprender a comprenderlos y mejorarlos. (p. 45).

El aprendizaje emocional ayuda a conocer cómo, donde y cuando expresar los sentimientos como estos generan reacciones en otros miembros de su equipo de trabajo. También ayuda a las personas ser responsables de las consecuencias de sus propios sentimientos, además de esto también fortalece el vínculo social con el equipo de trabajo.

Aprendizaje en equipos dentro de la organización

Chiavenato (2010) dice: “La organización no crea conocimiento por sí misma, sin las interacciones de los colaboradores en el equipo” (p. 161). Esto quiere decir que toda organización necesita que los colaboradores

generen conocimiento dentro de sus equipos de trabajo para que cada uno de ellos comparta dicho conocimiento y de esta manera la organización genere conocimiento.

2.2.2.4. Dimensiones del aprendizaje organizacional

Senge (2010) menciona: “Se considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios básicos para que la organización genere la capacidad de aprendizaje y pueda tener una evolución continua, positiva para el cambio en el entorno” (p. 75).

Dominio personal

Senge (2010) dice: “Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p.7).

Se cree que explotar el potencial de las personas requerirá comprensión de la mente subconsciente, la fuerza de voluntad y la acción del corazón además del sincero deseo de servir a la organización. El dominio personal es la expresión que se usa en el ámbito empresarial para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personas. La persona con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida, de la búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Trasciende de la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Esto significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no necesariamente reactiva, es decir en base a las creencias del entorno.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, una actividad que integramos a nuestras vidas, nace dos movimientos los cuales consisten a clarificar continuamente lo que es importante para nosotros mismos. Y que a menudo los miembros de las organizaciones pasan tiempo afrontando los problemas del camino que se olvidan por qué están recorriendo aquel camino. El otro movimiento consiste en aprender continuamente a ver con claridad la realidad actual.

El aprendizaje no significa adquirir más información sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles existan personas dispuestas a practicar correctamente el aprendizaje. El término “dominio” sugiere dominación sobre personas o las cosas; pero dominio también puede significar un nivel especial de destreza.

Cuando los líderes de una organización adoptan el dominio personal se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la empresa se ha comprometido plenamente con el bienestar de los integrantes, es decir la organización establece una relación más allá de un contrato sujeto a una remuneración monetaria.

Modelos mentales

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes que contribuyen a llevar a la práctica de estas aptitudes. Las aptitudes de aprendizaje de los especialistas en ciencia de la acción se dividen en dos clases aptitudes para la reflexión y aptitudes para la indagación. Las primeras se relacionan con desacelerar nuestros procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de como formamos nuestros modelos mentales y como estos influyen sobre los actos de los miembros de la organización.

Los modelos mentales están relacionados con los siguientes aspectos:

- La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales
- No impongas a los demás un modelo mental predilecto, Los modelos mentales debe conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor
- Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
- Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.
- Los modelos mentales múltiples introducen perspectivas múltiples
- Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienda la capacidad individual.
- El objetivo no es la congruencia dentro del grupo
- Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
- La valía de los líderes se mide por su aportación a los modelos mentales de otros

Visión compartida

Senge (2010) menciona que: “Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder” (p. 207).

La visión compartida puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr respaldo de as de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. En decir una visión compartida responde a la pregunta común ¿Qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que llevan los miembros de la organización. Crea una sensación de vínculo común que impregna y brinda coherencia a actividades.

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para los equipos y las organizaciones es que todos los miembros aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso.

Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho "suscribirá" la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso. Es decir, aceptarán la visión, pero no la querrán de verdad. O quizá la quieran por alguna motivación externa, como una promoción o para mantener su empleo, pero no la querrán en sí misma.

Según Senge (2010) las posibles respuestas de los miembros de la organización ante una visión:

- Compromiso: Queremos la visión, lograremos concretarla, crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.
- Alistamiento: Queremos la visión, haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".
- Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión, hacemos todo lo que se espera y más, seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra", un "Buen soldado".
- Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión, hacemos lo que se espera y nada más, "bastante buen soldado".
- Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo, hacemos casi todo lo que

se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

- Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".
- Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión, no manifestamos interés ni energía, "¿ya es hora de irse?". (p. 110).

Aprendizaje en equipo

Una de las cuestiones cruciales para desarrollar este tipo de culturas ágiles, es precisamente la capacidad de aprender en equipo y de facilitar el diálogo para poder pensar juntos y tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc.

Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Senge (2010) dice que el aprendizaje tiene tres dimensiones críticas:

- La necesidad de pensar conjuntamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinada.
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos. (p. 140).

Por tanto, la disciplina del aprendizaje en equipo implica fomentar espacio y tiempo para el pensamiento, la conexión entre miembros del equipo y la reflexión.

Fomentar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en las que conversan los equipos; sin embargo, en muchas organizaciones, existe la creencia de que la empresa no es un lugar para pensar, sino para la acción y el trabajo.

Hacer atractivas las instalaciones de la empresa hasta el punto de que se puedan utilizar como lugares de reunión y de intercambio de ideas.

Hacer reuniones cara a cara en las que las personas de cada departamento tuviesen que interactuar en profundidad con personas de otros departamentos, con el objetivo de crear planes de colaboración o de desarrollar nuevas ideas.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Aprendizaje organizacional

Es aquel proceso mediante el cual organizacionalmente se maximiza el conocimiento creado por los colaboradores de la empresa y se concreta como una parte del sistema de conocimiento de la organización.

Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también en las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones.

Conciencia social

Se refiere a la empatía, nos permite interpretar la emoción que transmiten las expresiones faciales y voz de otra persona y permanecer en sincronía con ella.

Dominio personal

Se refiere al grado de ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto, utilizar las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones.

Gestión de relaciones

La gestión de relaciones es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás, para lo cual evidentemente, es preciso que el líder sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también de sintonizar empáticamente con sus subordinados.

La autogestión

La intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos, es decir la claridad de los objetivos y la comprensión de las emociones propias y es que ningún líder puede verse desbordado por emociones negativas como el pánico, la ansiedad la frustración.

La conciencia de uno mismo

Consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también en las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones, es decir que esta dimensión permite a las personas ser realistas, pero sin llegar a la excesiva autocrítica ni tampoco ingenuamente esperanzadas.

Liderazgo resonante

Es la actitud que tiene una persona para canalizar con sus acciones un amplio entusiasmo impulsando los mejor de las personas que están a su alrededor.

Modelos mentales

Es la cualidad que posee una persona para identificar fácilmente las propias fortalezas y debilidades personales además de aprovecharlas para tener un mejor rendimiento personal y profesional.

Visión compartida

Es la capacidad que tiene un individuo para comprender los objetivos del equipo de trabajo y encaminarse al logro del mismo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación al cual pertenece el estudio es no experimental de corte transversal o transeccional, ya que el proyecto se realizó en un tiempo determinado en el transcurso del año con el objetivo de medir el grado de relación de ambas variables, aplicando el instrumento por única vez además se puede decir que es aplicada porque se toma como base a investigaciones ya realizadas, es sistemática debido a que genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis”. (p. 60).

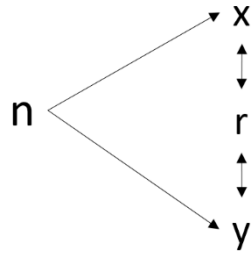
Hernández et al. (2010). definen a la investigación transversal como: “Investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 151).

Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó en la tesis es descriptivo correlacional, ya que describe los hechos observados y estudian las relaciones entre la variable dependiente e independiente.

Hernández et al. (2010) refieren que: “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación” (p. 63).

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.



Dónde:

n: Muestra

x: Liderazgo resonante

y: Aprendizaje organizacional

r: Relación entre las variables de estudio

3.2. Población y muestra

Población

La población de esta investigación estuvo compuesta por el total de colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador que ascienden a 30, como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 1

Descripción de la población en estudio

Área	Hombres	Mujeres	Total
Créditos	17	9	26
Operaciones	1	3	4

La tabla 1 indica el número de colaboradores que actualmente tiene la agencia de Villa El Salvador de CMAC Piura los cuales están conformados por las áreas de créditos que está conformada por 26 colaboradores y el área de operaciones por 4 colaboradores.

Al respecto, Tamayo (2004) dice: “La población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114).

Muestra

La investigación no considera una muestra, pues de trabajo con el total de unidades que conforman la población. Esto a consecuencia, que se tiene acceso a toda la población y porque los resultados son más adecuados cuando la muestra se acerca más a la población.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H_a: Existe relación significativa entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₂: Existe relación significativa entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₃: Existe relación significativa entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₄: Existe relación significativa entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable liderazgo resonante

Goleman et al. (2010) dicen: “Es la actitud que tiene una persona para canalizar con sus acciones un amplio entusiasmo impulsando lo mejor de las personas que están a su alrededor” (p. 7).

Definición operacional de la variable liderazgo resonante

La variable liderazgo resonante, consta de cuatro escalas como la autogestión, gestión de relaciones, conciencia de uno mismo y conciencia social, que constituyen un instrumento conformado por 38 ítems.

Tabla 2

Operacionalización de la variable liderazgo resonante

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Conciencia de uno mismo	- Conciencia emocional de uno mismo	Del 1 al 9		
	- Valoración adecuada de uno mismo.			
Autogestión	- Confianza en uno mismo	Del 10 al 18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Malo 103-150 Regular 159-163 Bueno 171-177
	- Autocontrol			
	- Adaptabilidad:			
	- Iniciativa			
Conciencia social	- Empatía	Del 19 al 27		
	- Conciencia de la organización			
	- Servicio			
Gestión de relaciones	- Liderazgo inspirado	Del 28 al 37		
	- Influencia			
	- Trabajo en equipo y colaboración			

Definición conceptual de la variable aprendizaje organizacional

Senge (2010) dice: “Es aquel proceso mediante el cual organizacionalmente se maximiza el conocimiento creado por los colaboradores de la empresa y se concreta como una parte del sistema de conocimiento de la organización” (p. 45).

Definición operacional de la variable aprendizaje organizacional

Este variable consta de cuatro escalas como el dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y modelos mentales, que constituyen un instrumento conformado por 36 ítems.

Tabla 3

Operacionalización de la variable aprendizaje organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Dominio personal	- Visión personal Tiene	Del 1 al 9		
	- Mantener la tensión creativa.			
Modelos mentales	- El conflicto estructural	Del 10 al 18	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Ineficiente 112-139
	- Las destrezas de reflexión			
	- Tiempo determinado. Circunstancias cambiantes			
Visión compartida	- Compromiso	Del 19 al 27		Medio eficiente 140-155
	- Las destrezas de cuestionamiento			
	- Energía			
Aprendizaje en equipo	- Campo de la practica - Establecer vínculos	Del 27 al 35		

3.5. Métodos y técnicas de investigación

La presente investigación se desarrolló con el método cuantitativo, porque los datos se realizan utilizando cálculos estadísticos, tanto descriptivas como inferenciales.

Al respecto, Bernal (2010) dice: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Se utilizó como método específico el método analítico, porque, permitió conocer más espacio geográfico donde se desarrolla el estudio.

Gutiérrez y Sánchez (1990) la definen como: “Aquel que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separada” (p.133).

Técnica

La investigación se desarrolló aplicando como técnica principal la encuesta, para ello se aplicaron dos cuestionarios para la recolección de datos los cuales fueron aplicados a los colaboradores de CMAC Piura agencia de Villa El Salvador, que permite hallar la correlación de las variables y dimensiones de la investigación.

Carrasco (2005) define a la encuesta como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

Asimismo, se aplicó el análisis bibliográfico, los cuales fueron utilizados durante la elaboración de la presente investigación, asimismo se utilizó las fuentes primarias y secundarias para redactar el marco teórico.

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Durante el desarrollo de esta investigación se aplicó dos cuestionarios, el primero para evaluar los niveles de liderazgo resonante y el segundo para evaluar el aprendizaje organizacional de los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Instrumento 1: Cuestionario liderazgo resonante.

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de liderazgo resonante
Autor	: Brandon Ronald Rojas Valencia
País	: Perú
Año	: 2016
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos

Descripción.

El instrumento consta de cuatro escalas independientes (autogestión, gestión de relaciones, conciencia de uno mismo y conciencia social) que están enfocadas a evaluar el liderazgo resonante que tienen los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador, así como la obtención y transferencia de la información como la facilitación de la misma. Este instrumento está conformado por 38 ítems que permite hacer una evaluación de la variable de estudio, que serán sometidos a criterios de validez y confiabilidad. Los ítems tienen una calificación de acuerdo a la escala de Likert.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada

proposición, recalcando la confidencialidad y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de información contable y de sus dimensiones. La calificación es de 181.

Instrumento 2: Cuestionario aprendizaje organizacional

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de aprendizaje organizacional
Autor	: Brandon Ronald Rojas Valencia
País	: Perú
Año	: 2016
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos

Descripción

El instrumento consta de cuatro escalas independientes (dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y modelos mentales) que están enfocadas a evaluar el aprendizaje organización que tiene CMAC Piura, así como la obtención y transferencia de la información como la facilitación de la misma. Este instrumento está conformado por 36 ítems que permite hacer

una evaluación de la variable de estudio, que serán sometidos a criterios de validez y confiabilidad. Los ítems tienen una calificación de acuerdo a la escala de Likert.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de información contable y de sus dimensiones. La calificación es de 181.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener los análisis descriptivos y el análisis de correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos, con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación frecuencias y porcentajes, además de su distribución, confiabilidad y contrastación.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de relación o asociación, además de la contrastación o verificación de las hipótesis.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y dimensiones.

Se elaboraron conclusiones y recomendaciones según los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de liderazgo resonante

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 4

Resultado de validación del cuestionario liderazgo resonante

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Diaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Luis Novoa Arévalo	Estadístico	Aplicable
María Cristina Pecho Rivera	Temático	Aplicable

Validez del instrumento de aprendizaje organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario aprendizaje organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Diaz	Metodológico	Aplicable
Jorge Luis Novoa Arévalo	Estadístico	Aplicable
María Cristina Pecho Rivera	Temático	Aplicable

Los resultados de análisis de validez del instrumento, demuestran que los instrumentos están aptos para aplicarse a la muestra y recoger los datos que permitan realizar el análisis estadístico correspondiente. Decir que un instrumento es válido, quiere decir, que el instrumento mide lo que realmente pretende medir.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Análisis de fiabilidad del instrumento liderazgo resonante

La confiabilidad del instrumento de liderazgo resonante, se realizó mediante la prueba alfa de Cronbach porque el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

Índice de consistencia interna del cuestionario de liderazgo resonante

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	37

Los resultados del análisis generalizando de la prueba de liderazgo resonante, permite apreciar que son consistentes entre sí. El análisis de confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach asciende a 0.939, con lo que permite concluir que la prueba de liderazgo resonante es confiable.

Análisis de fiabilidad del instrumento aprendizaje organizacional

La confiabilidad del instrumento de aprendizaje organizacional, se realizó mediante la prueba alfa de Cronbach porque el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

Índice de consistencia interna del cuestionario de aprendizaje organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	36

Los resultados del análisis generalizando de la prueba de Aprendizaje organizacional permiten apreciar que son consistentes entre sí. El análisis de confiabilidad a través del coeficiente de alfa de Cronbach asciende a 0.933, con lo que permite concluir que la prueba de aprendizaje organizacional es confiable.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo resonante

Tabla 8

Análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo resonante

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	33,3%
Medio	8	26,7%
Alto	12	40,0%
Total	30	100%

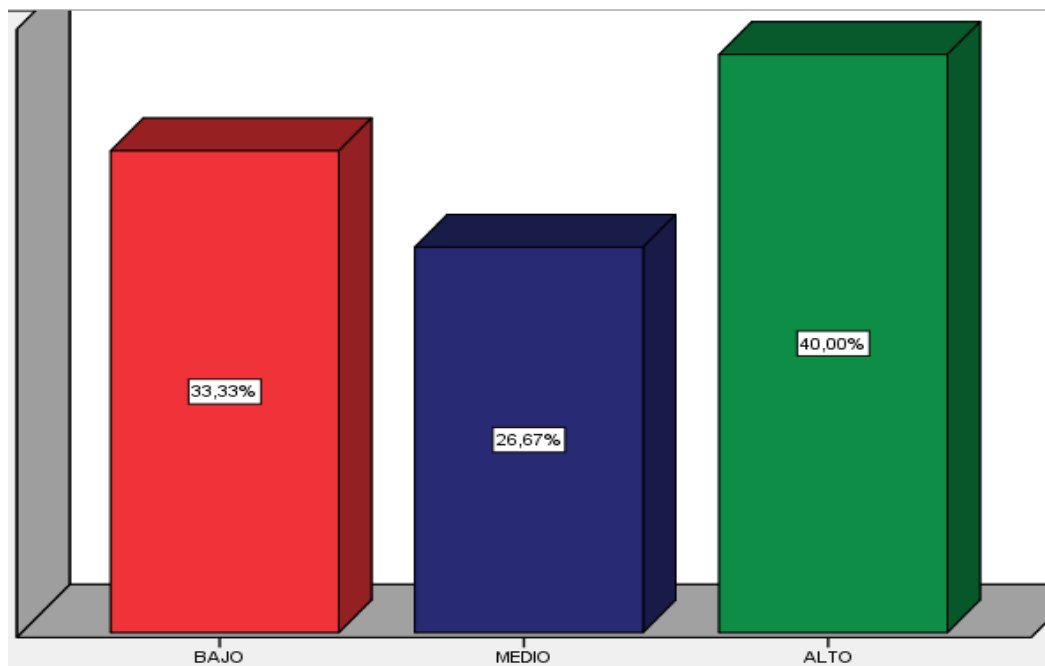


Figura 1. Análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo resonante

Interpretación

En la figura 1 se aprecia que 12 colaboradores que representan el 40% de colaboradores perciben un nivel alto de liderazgo resonante, 8 colaboradores que representan el 26.7% tiene un nivel medio de liderazgo resonante y 10 colaboradores que representan un 33.3% perciben un nivel bajo de liderazgo resonante.

Resultados descriptivos de la variable aprendizaje organizacional

Tabla 9

Análisis descriptivo de los resultados de la variable aprendizaje organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30%
Medio	9	30%
Alto	12	40%
Total	30	100%

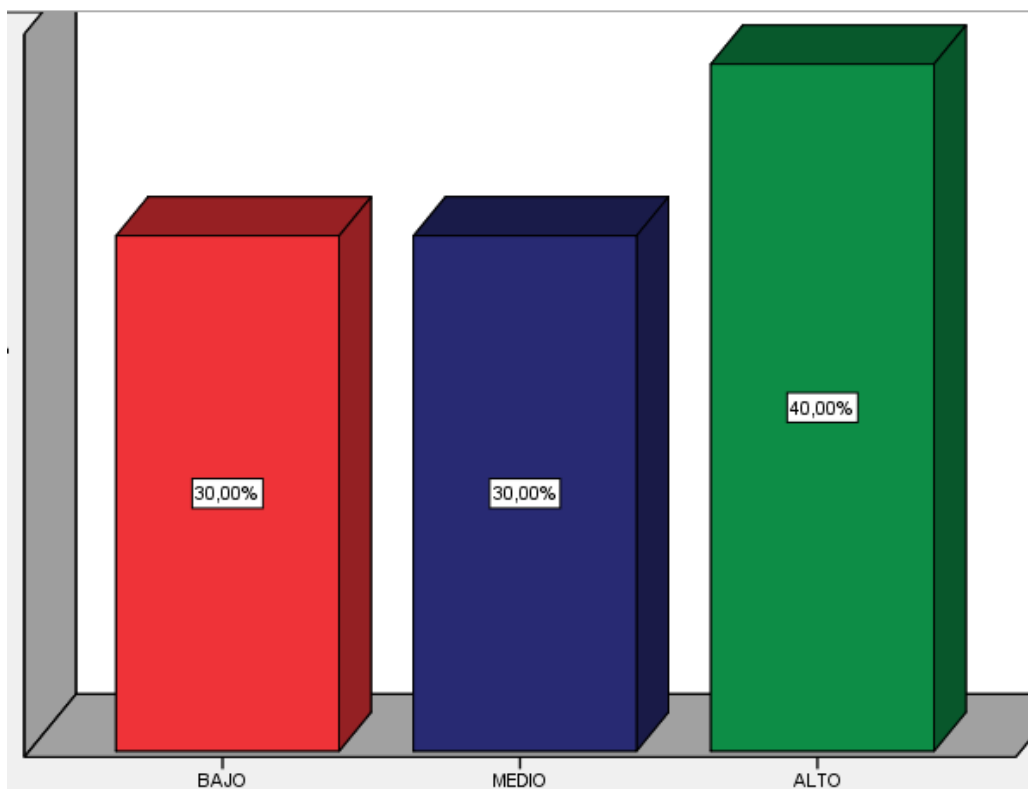


Figura 2. Análisis descriptivo de los resultados de la variable aprendizaje organizacional

Interpretación

En la figura 2 se aprecia que 12 colaboradores pertenecientes al 40% perciben un nivel alto de aprendizaje organizacional, 9 colaboradores pertenecientes al 30% tiene un nivel medio de aprendizaje organizacional y 9 colaboradores que pertenecen a un 30% perciben un nivel bajo de aprendizaje organizacional.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo resonante

Tabla 10

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia de uno mismo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	33%
Medio	9	30%
Alto	11	37%
Total	30	100%

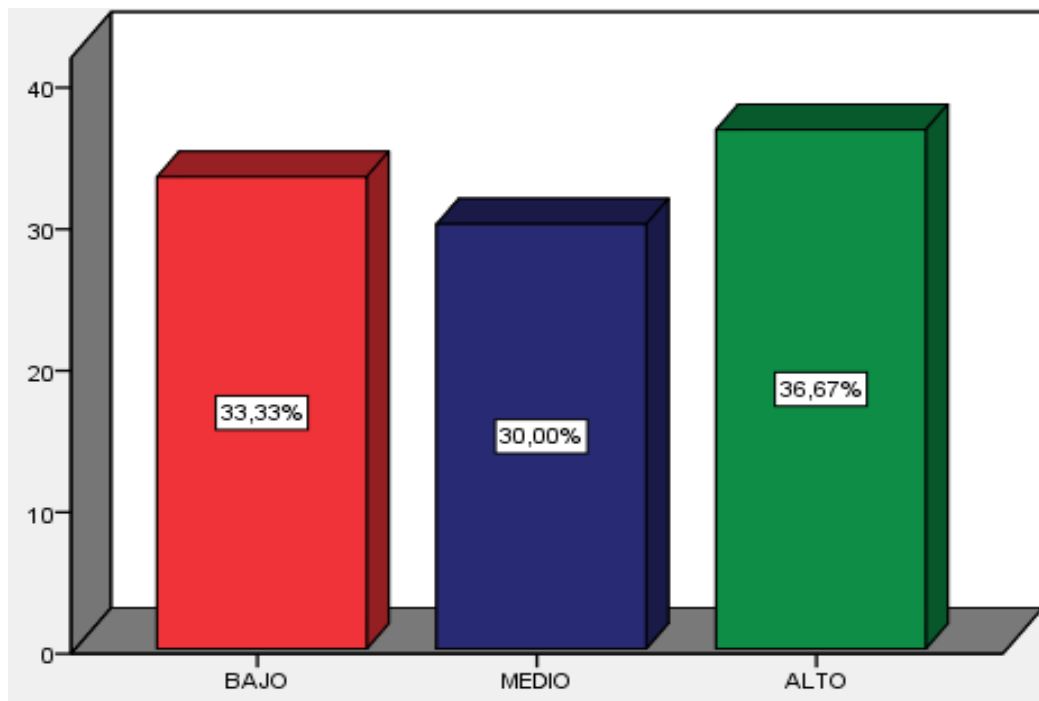


Figura 3. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia de uno mismo.

Interpretación

En la figura 3 se aprecia que 11 colaboradores pertenecientes al 36.7% perciben un nivel alto de conciencia de uno mismo, 10 colaboradores pertenecientes a un 33.3% perciben un nivel bajo de conciencia de uno mismo y 9 colaboradores pertenecientes al 30% perciben un nivel medio conciencia de uno mismo.

Tabla 11

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión autogestión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	27	90%
Alto	3	10%
Total	30	100%

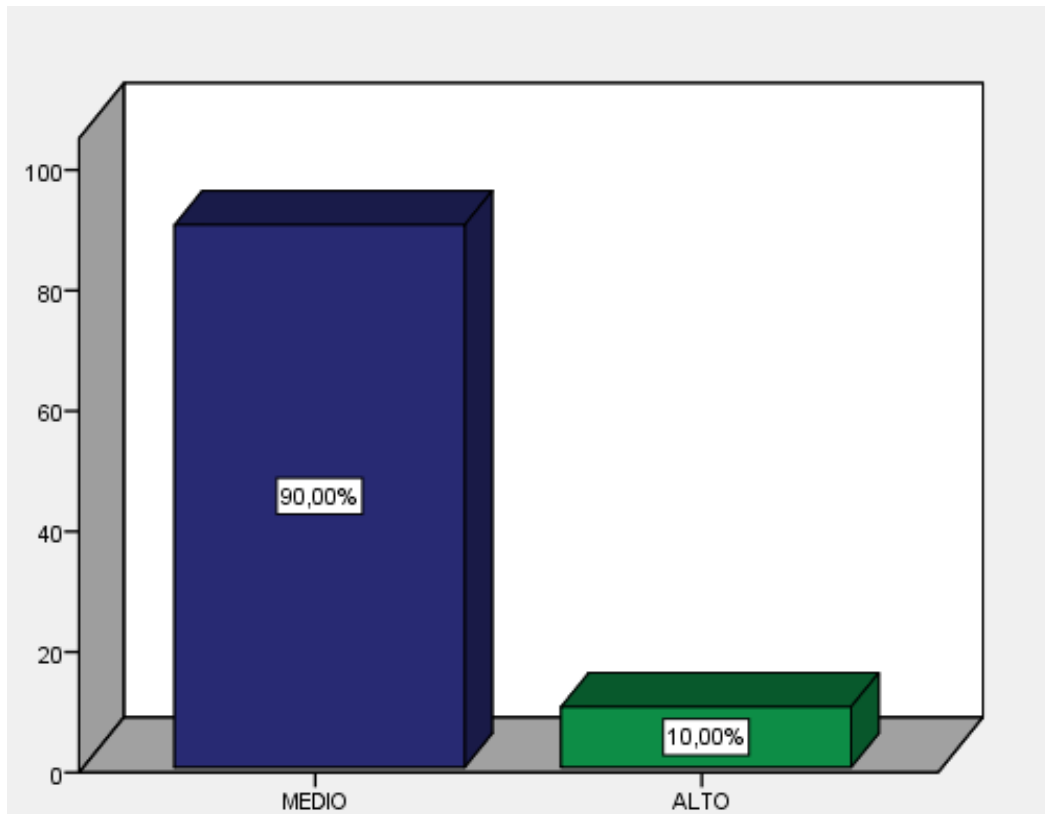


Figura 4. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión autogestión

Interpretación

En la figura 4 se aprecia que 27 colaboradores que representan el 90% de colaboradores perciben un nivel medio la autogestión y 3 colaboradores que representan el 10% perciben un nivel alto de autogestión.

Tabla 12

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia social

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30%
Medio	9	30%
Alto	12	40%
Total	30	100%

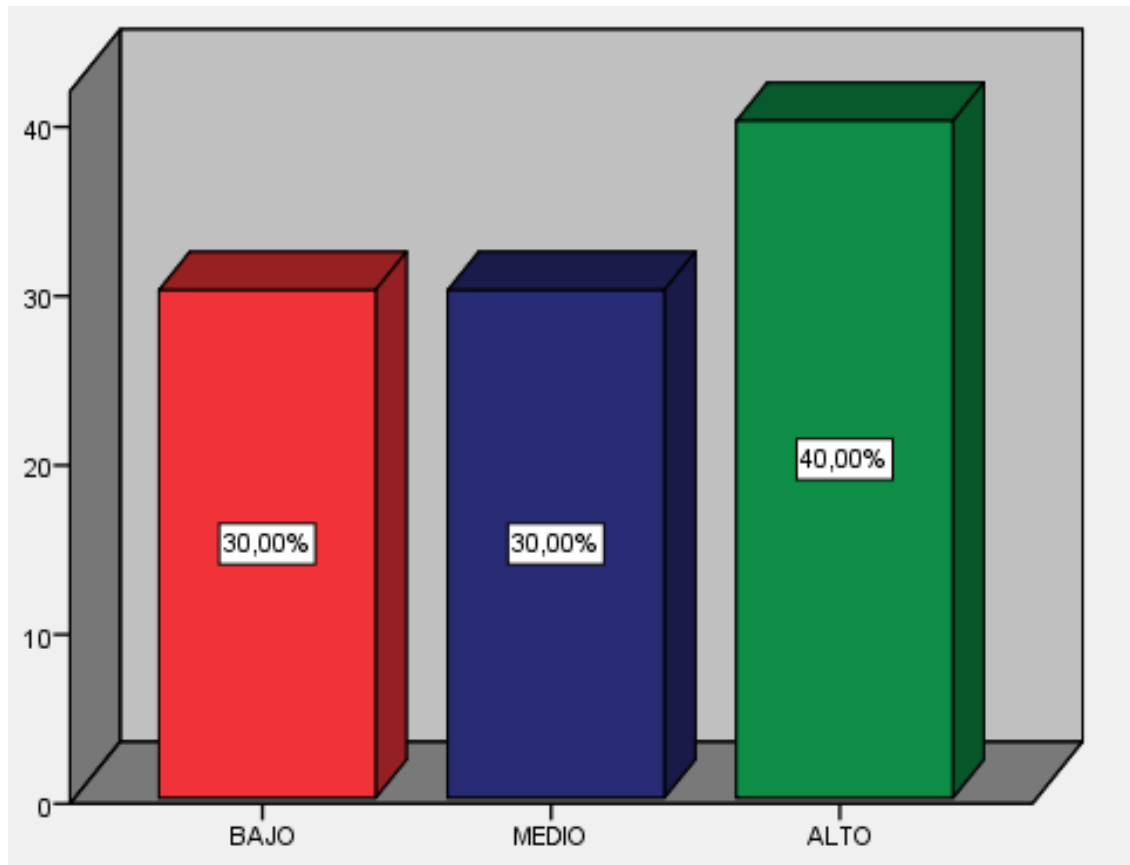


Figura 5. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión conciencia social

Interpretación

En la figura 5 se aprecia que 12 colaboradores pertenecientes al 40% perciben un nivel alto de conciencia social, 9 colaboradores pertenecientes al 30% perciben un nivel medio conciencia social y 9 pertenecientes a un 30% perciben un nivel bajo de conciencia social.

Tabla 13

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión gestión de relaciones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	33%
Medio	9	30%
Alto	11	37%
Total	30	100%

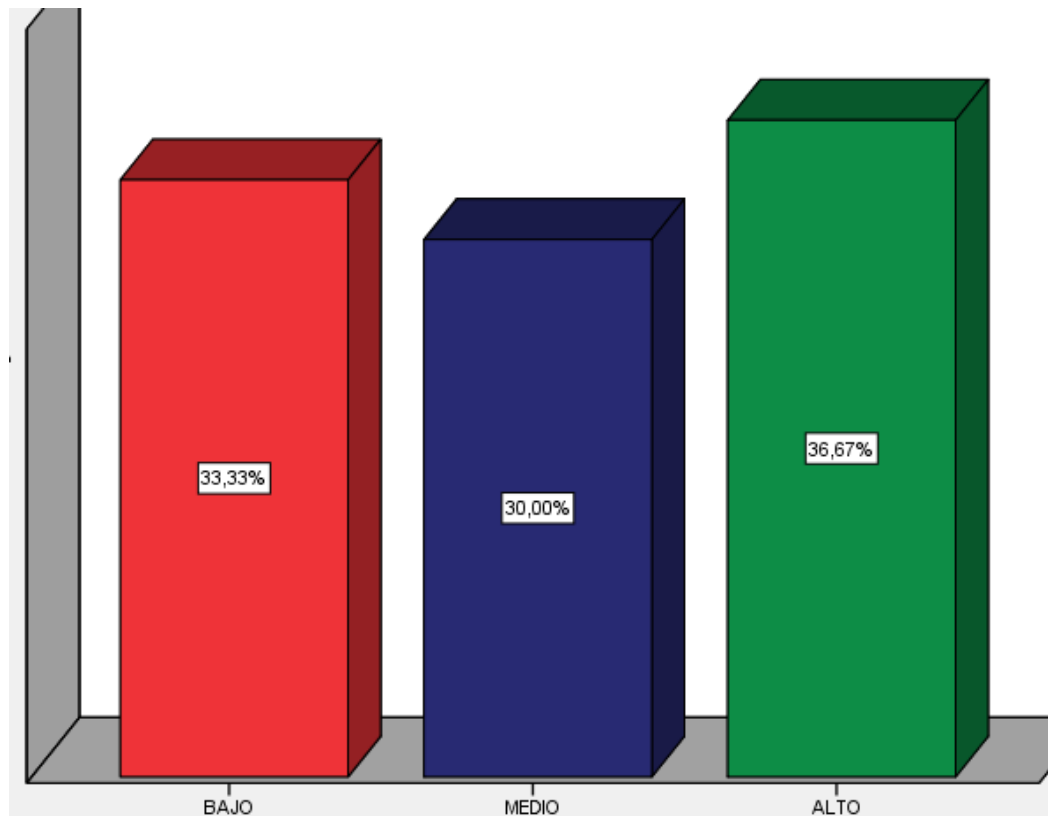


Figura 6. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión gestión de relaciones

Interpretación

En la figura 6 se aprecia que 11 colaboradores pertenecientes al 36.7% perciben un nivel alto de gestión de relaciones, 10 pertenecientes a un 33.3% perciben un nivel bajo de gestión de relaciones y 9 colaboradores pertenecientes al 30% perciben un nivel medio de gestión de relaciones.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional

Tabla 14

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión dominio personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30%
Medio	9	30%
Alto	12	40%
Total	30	100%

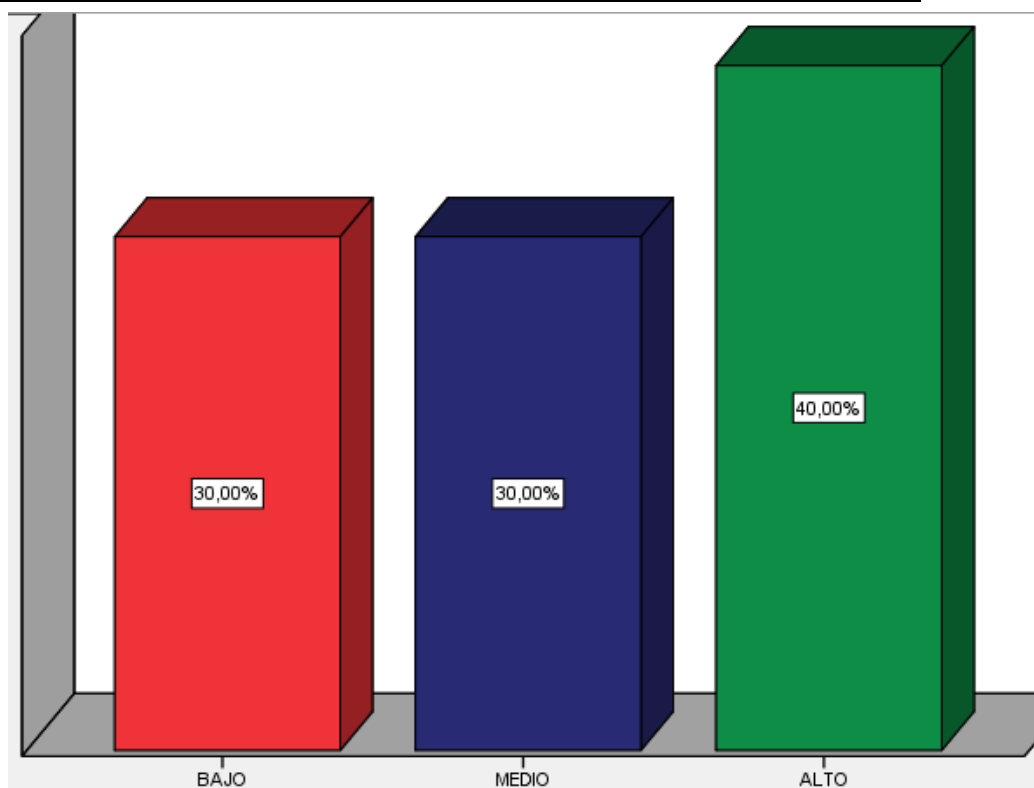


Figura 7. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión dominio personal

Interpretación

En la figura 7 se aprecia que 12 colaboradores pertenecientes al 40% perciben un nivel alto de dominio personal, 9 colaboradores que pertenecen al 30% perciben un nivel medio dominio personal y 9 colaboradores que pertenecen a un 30% perciben un nivel bajo el dominio personal.

Tabla 15

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión modelos mentales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	43%
Medio	7	23%
Alto	10	33%
Total	30	100%

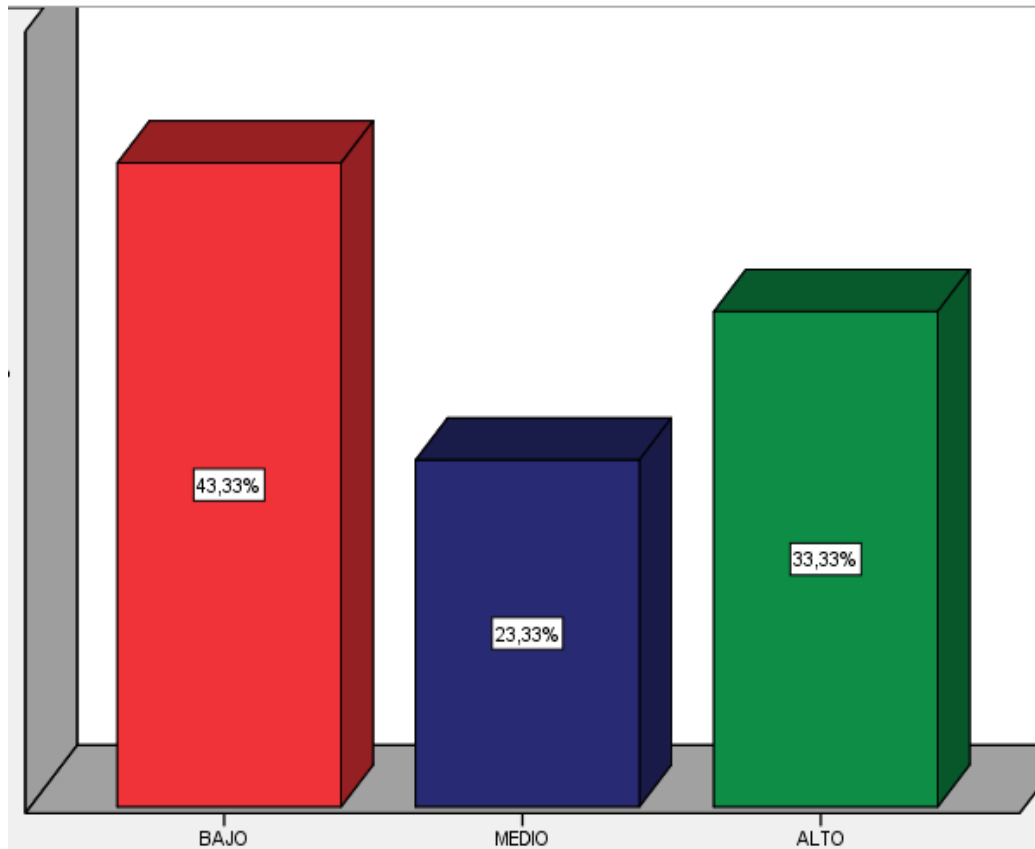


Figura 8. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión modelos mentales

Interpretación

En la figura 8 se aprecia que 10 colaboradores pertenecientes al 33.3% perciben un nivel alto de modelos mentales, 7 colaboradores que pertenecen al 23.3% perciben un nivel medio modelos mentales y 13 colaboradores que pertenecen a un 43.3% perciben un nivel bajo los modelos mentales.

Tabla 16

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión visión compartida

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30%
Medio	11	37%
Alto	10	33%
Total	30	100%

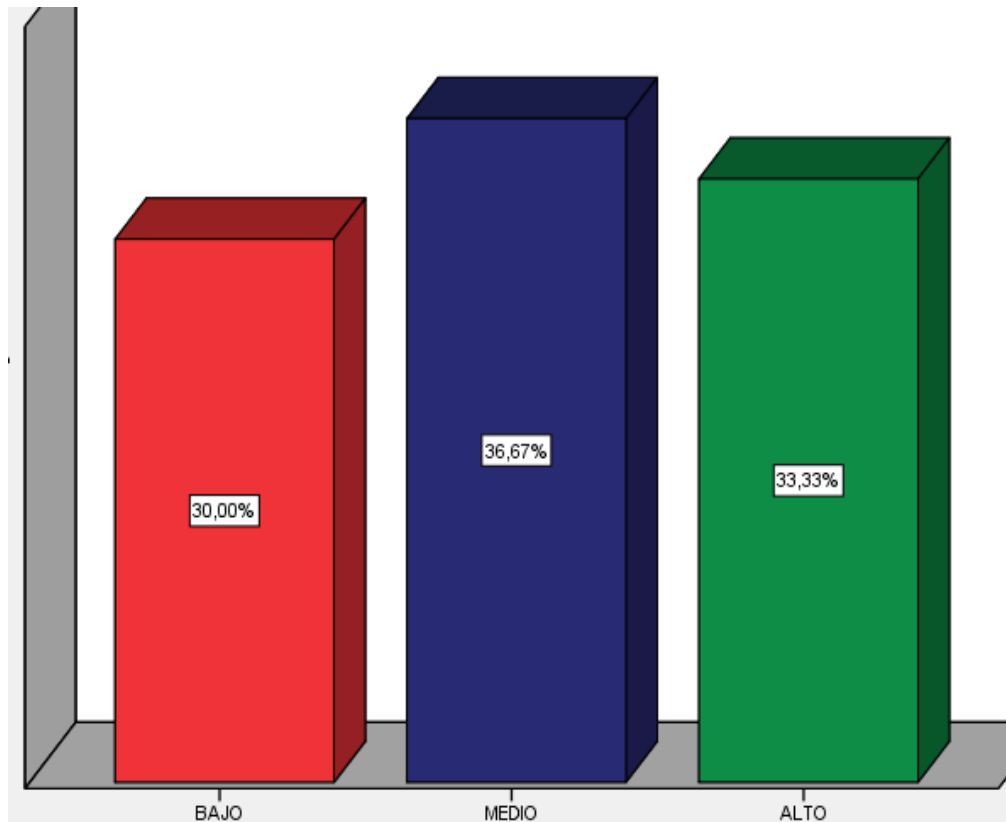


Figura 9. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión visión compartida

Interpretación

En la figura 9 se aprecia que un 30% perciben un nivel bajo de importancia de la visión compartida, 11 colaboradores que pertenecen al 37% perciben un nivel medio visión compartida y 10 colaboradores pertenecientes al 33% perciben un nivel alto de visión compartida.

Tabla 17

Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión aprendizaje en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30%
Medio	9	30%
Alto	12	40%
Total	30	100%

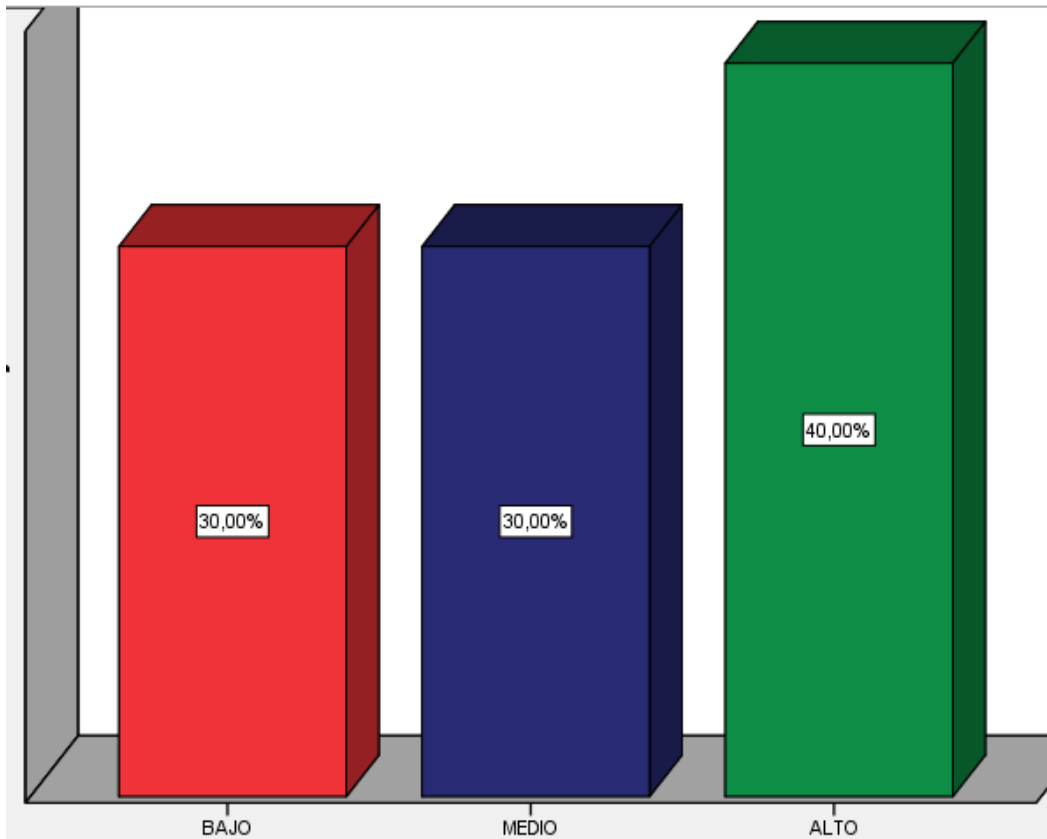


Figura 10. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión aprendizaje en equipo

Interpretación

En la figura 10 se aprecia que 12 colaboradores que pertenecen al 40% perciben un nivel alto de aprendizaje en equipo, 9 colaboradores pertenecientes al 30% perciben un nivel medio aprendizaje en equipo y 9 colaboradores que pertenecen a un 30% perciben un nivel bajo de aprendizaje en equipo.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo resonante y aprendizaje organizacional

Liderazgo resonante	Aprendizaje organizacional							
	Bajo		Medio		alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Ineficiente	5	16.7%	5	16.7%	0	0.0%	10	33.3%
M. eficiente	2	6.7%	3	10.0%	3	10.0%	8	26.7%
Eficiente	2	6.7%	1	3.3%	9	30.0%	12	40.0%
Total	9	30.0%	9	30.0%	12	40.0%	30	100.0%

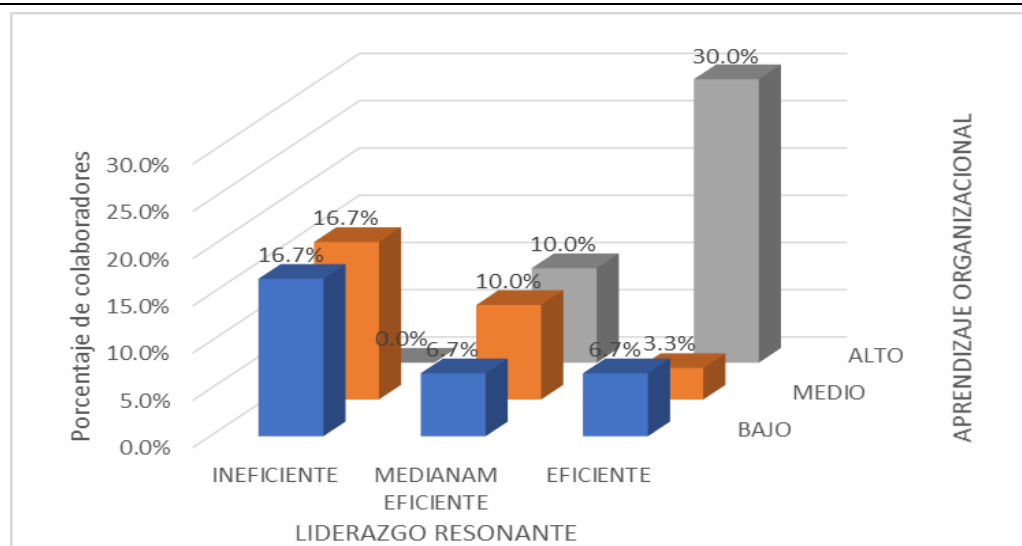


Figura 11. Distribución porcentual de los colaboradores según percepción sobre el nivel de la liderazgo resonante y aprendizaje organizacional

Interpretación

La figura 11 muestra la descripción de la relación entre el liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional, donde se observa que el 30% de los colaboradores encuestados perciben como nivel alto el nivel de relación. Asimismo, el 16.7% de los encuestados refieren que esta relación es medio e ineficiente. Mientras que el 16.7% de colaboradores perciben un nivel ineficiente, esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable aprendizaje organizacional presenta una distribución normal.

Ha: La variable aprendizaje organizacional difiere de una distribución normal.

Tabla 19

Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aprendizaje organizacional	,257	30	,000	,783	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 19 indican que las distribuciones de los puntajes de las dimensiones de la prueba de aprendizaje organizacional presentan estadísticos que no son estadísticamente significativos. Es decir, no presentan una adecuada aproximación a la curva normal; razón por la cual se recomienda usar contrastes estadísticos no paramétricos en el análisis de los datos de la investigación, para el caso de la investigación se usó el estadístico Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H_a: Existe relación significativa entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula

Tabla 20

Correlación entre la liderazgo resonante y aprendizaje organizacional

		Aprendizaje Organizacional	
Rho de Spearman	Liderazgo Resonante	Coefficiente de correlación	,609**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre las variables liderazgo resonante y aprendizaje organizacional, con un estadístico Rho Spearman que asciende a 0,609, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

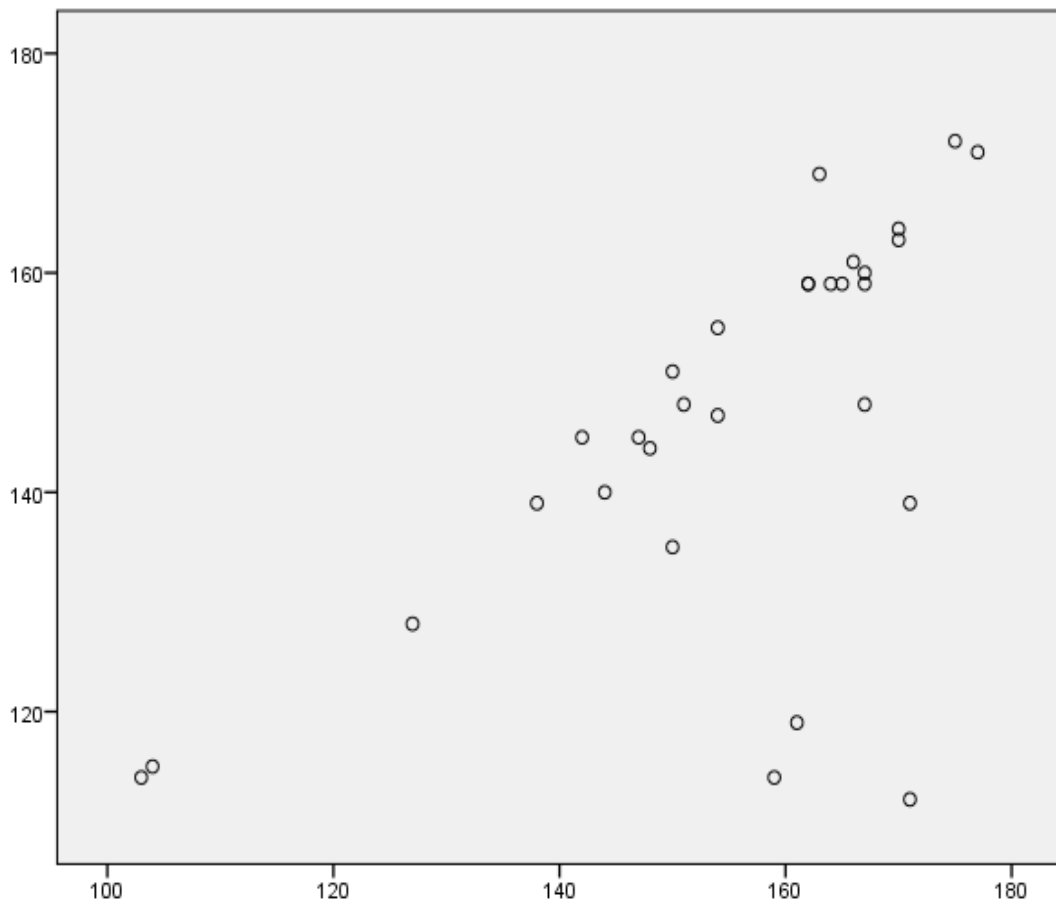


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables liderazgo resonante y aprendizaje organizacional

Interpretación

En la figura 12, se puede observar los resultados del gráfico de dispersión, que indica que hay una correlación positiva. Es decir, a mayores puntajes de la variable liderazgo resonante, mayores serán los puntajes de la variable aprendizaje organizacional.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional a en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₁: Existe relación significativa entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional a en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula

Tabla 21

Correlación entre la dimensión conciencia de uno mismo y aprendizaje organizacional

			Aprendizaje Organizacional
Rho de Spearman	Conciencia de uno mismo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,406* ,026 30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 21, se observa los resultados de correlación entre la dimensión la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional, un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0,406 a un nivel de significancia $p=0,026$ que es menor al 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva moderada entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₂: Existe relación significativa entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0,05$ → se acepta la hipótesis nula

Sig. $< 0,05$ → se rechaza la hipótesis nula

Tabla 22

Correlación entre la dimensión autogestión y aprendizaje organizacional

		Aprendizaje Organizacional	
Rho de Spearman	Autogestión	Coefficiente de correlación	,383*
		Sig. (bilateral)	,037
		N	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión autogestión y aprendizaje organizacional, con un estadístico Rho Spearman que asciende a 0,383, a un nivel de significancia $p=0,037$ que es menor al 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva moderada entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₃: Existe relación significativa entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0,05$ → se acepta la hipótesis nula

Sig. $< 0,05$ → se rechaza la hipótesis nula

Tabla 23

Correlación entre la dimensión conciencia social y aprendizaje organizacional

		Aprendizaje Organizacional	
Rho de Spearman	Conciencia social	Coefficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	,006
		N	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión conciencia social y aprendizaje organizacional, con un estadístico Rho Spearman que asciende a 0,489, a un nivel de significancia $p=0,006$ que es menor al 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva moderada entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

H₄: Existe relación significativa entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0,05$ → se acepta la hipótesis nula

Sig. $< 0,05$ → se rechaza la hipótesis nula

Tabla 24

Correlación entre la dimensión gestión de relaciones y aprendizaje organizacional

		Aprendizaje Organizacional	
Rho de Spearman	Gestión de relaciones	Coefficiente de correlación	,695**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 24, se observa en referencia entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional un grado de correlación de Spearman de 0.695 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0.000 por menor de 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva moderada entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

CAPITULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Los resultados de análisis de confiabilidad de la prueba de liderazgo resonante, indican que todos los ítems forman parte de dicho cuestionario y corresponden a cada dimensión asignada por el autor. El instrumento es confiable en la medida que sus escalas obtuvieron coeficiente de alfa de Cronbach con valores que entre 0.80 y 0.87 y la escala total obtuvo 0.939, estos hallazgos permiten concluir que la prueba de liderazgo resonante presenta validez de constructo. En lo que se refiere a la prueba de aprendizaje organizacional según los resultados de análisis de ítems los 36 reactivos deben permanecer conformando el cuestionario en las escalas asignadas por el autor, los coeficientes de alfa de Cronbach alcanzados en las escalas oscilan entre 0.80 y 0.87 y la escala total obtuvo 0.933, lo que quiere decir que la escala es confiable.

Respecto al objetivo general de la investigación, se encontró que existe una correlación moderada (Rho 0,609). Estos resultados confirman la investigación realizada por Sarasara (2010) en su tesis: "Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes" la cual concluye que existe relación significativa entre el liderazgo de clase mundial y el aprendizaje de las organizaciones (Rho ,789).

Respecto al primer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una correlación significativa moderada (Rho ,406) entre las dimensiones. Este resultado, lo confirma la tesis de Sarasara (2010) en su tesis: "Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes" la cual concluye que existe relación significativa entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje de las organizaciones (Rho ,456).

Respecto al segundo objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una correlación significativa entre las dimensiones (Rho ,383). Este resultado, lo confirma la tesis de Mazariego (2010) en su tesis: "Liderazgo

resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos” la cual concluye que existe relación significativa entre la autogestión y la resolución de conflictos (Rho ,602).

Respecto al tercer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una correlación significativa entre la dimensión y la variable (Rho ,489**). Este resultado, lo confirma la tesis de Mazariego (2010) en su tesis: “Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos” la cual concluye que existe relación significativa entre la conciencia social y la resolución de conflictos (Rho ,562).

Respecto al cuarto objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una correlación significativa moderada (Rho ,695). Este resultado, lo confirma la tesis de Mazariego (2010) en su tesis: “Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos” la cual concluye que existe relación significativa entre la gestión de relaciones la resolución de conflictos (Rho ,486*),

Los resultados de los antecedentes concuerdan con los resultados de la presente investigación, debido a que los estudios realizados fueron hechos en organizaciones en las cuales el entorno guarda similitud con CMAC Piura agencia de Villa El Salvador. Además de ello el liderazgo es importante para que el un líder pueda transmitir experiencia y conocimiento a los colaboradores. Asimismo, el aprendizaje organizacional requiere una correcta comunicación entre los miembros de la organización, entre ellos el líder juega un papel fundamental en este proceso, pues es quien toma el mando de la situación y hace llegar de forma eficaz la información.

Las investigaciones anteriores se realizaron en situaciones en las cuales el liderazgo se relaciona con otro indicador organizacional, es por ello que es importante el liderazgo para que la empresa pueda desarrollarse organizacionalmente en el tiempo, además de esto el liderazgo en muchos casos de una pieza totalmente necesaria para el manejo de una organización y sin él no se llevaría un adecuado manejo.

5.2. Conclusiones

Primero. Los resultados de correlaciones alcanzados indican que existe relación significativa moderada Rho (0.609) entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Segundo. Los resultados de correlaciones alcanzados indican que existe una relación positiva moderada Rho (0.406) entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Tercero. Los resultados de correlaciones alcanzados indican que existe una relación significativa Rho (0.383) entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Cuarto. Los resultados de correlaciones alcanzados indican que existe una relación positiva moderada Rho (0.489) entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

Quinto. Los resultados de correlaciones alcanzados indican que existe una relación positiva moderada Rho (0.695) entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.

5.3. Recomendaciones

Según los resultados se recomienda que el líder de la agencia Villa El Salvador otorgue mayor autonomía en el trabajo de sus colaboradores lo cual genera que ellos se sientan más conscientes de sus propias emociones y sus labores en la agencia, asimismo al ser conscientes de sus propias emociones

podrán asimilar más el aprendizaje que tiene la organización siendo esto positivo ya que esto evitara que se cometan más errores en el trabajo.

Se recomienda realizar un feedback en los cuales los colaboradores sean libres de expresar sus incomodidades y sugerencias para la mejora de la organización, y que no sean condicionados a decir que todo está bien, además esto permitirá que los colaboradores fortalezcan la autogestión en su puesto de trabajo y les permitirá tomar decisiones con mayor rapidez y sin miedo al fracaso pues la experiencia servirá como referencia para disminuir el riesgo de dichas decisiones.

Se recomienda respetar las decisiones de los feedback y comités de trabajo puesto que generaría que la conciencia social dentro de la organización sea mayor y sería beneficioso debido a se podrán reconocer las necesidades de la misma y de los colaboradores además de poder satisfacer dichas necesidades que ellos por si mismos no pueden satisfacer.

Se recomienda crear un medio de comunicación en el cual interactúen todos los miembros de la organización esto permitirá que ellos fortalezcan la relación de trabajo y amical, para que se lleve una mejor comunicación interna y sea posible coordinar el trabajo en equipo de la organización y se pueda aprender en equipo debido a que por la naturaleza del trabajo todos los colaboradores tienen experiencias de las cuales todos pueden aprender.

Se recomienda contantes capacitaciones a los colaboradores debido a que generará mayor competencia en ellos y podrán estar más preparados para los cambios dentro de la organización, una organización que aprende incrementa los niveles de inteligencia emocional y esto genera que los colaboradores tengan mayor capacidad de afrontar retos con un entusiasmo que no se alimenta del ánimo de los demás compañeros.

Se recomienda realizar coaching a los distintos colaboradores de la agencia para poder descubrir las falencias de los colaboradores y a su vez mejorar la capacidad de autogestión en los colaboradores.

REFERENCIAS

- Acuña, P. (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2v8im7H>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*, Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bustamante, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2LmYf0t>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Madrid, España: Debolsillo.
- Gutiérrez, S. y Sánchez, G. (1990). *Metodología del trabajo intelectual* (10ª ed.) México: Esfinge.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Inche, J. (2010). *Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una Institución Educativa en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2Lrg2nd>
- León, J. (2010). *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las Universidades Públicas de Bogotá* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11213/1/940837.2012.pdf>
- Martínez, A. (2014). *La implicación de la organización del trabajo en la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación: Un*

estudio de caso en la industria del calzado (Tesis de maestría).
Recuperado de <https://bit.ly/2OkpWVC>

Mayorca, E. (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4548/1/940402.2010.pdf>

Mazariego, F. (2010). *Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/09/Tomas-Francisca.pdf>

Natividad, C. (2010). *Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle 2010* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2LP8RBb>

Ramírez, C. (2011). *Identificación de un modelo de aprendizaje organizacional en funcionarios administrativos de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira a partir de la implementación del Sistema de Mejor Gestión* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/5868/1/428232.2012.pdf>

Sarasara, C. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2Ado8uf>

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*, México: Granica.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Niveles de liderazgo resonante y aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador -

2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre los niveles conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional a en los en los trabajadores de	Objetivo general Determinar la relación entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador Objetivos específicos Determinar la relación entre los niveles conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional en los	Hipótesis general Existe relación significativa entre los niveles de liderazgo resonante y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador. Hipótesis específicas Existe relación significativa entre la conciencia de uno mismo y el aprendizaje organizacional a en los trabajadores de CMAC	Variable 1: Liderazgo resonante			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Conciencia de uno mismo	- Conciencia emocional de uno mismo - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Malo 103-150 Regular 159-163 Bueno 171-177
			Autogestión	- Autocontrol - Adaptabilidad: - Iniciativa		
Conciencia social	- Empatía - Conciencia de la organización - Servicio					

CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?	colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Piura de la agencia Villa El Salvador. Existe relación significativa entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Gestión de relaciones	- Liderazgo inspirado - Influencia - Trabajo en equipo y colaboración		
¿Cuál es la relación entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?	Determinar la relación entre la autogestión y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Existe relación significativa entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Variable 2: Aprendizaje organizacional			
¿Qué relación existe entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?	Determinar la relación entre la conciencia social y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Existe relación significativa entre la	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
¿Cuál es la relación entre la gestión de	Salvador.	Existe relación significativa entre la	Dominio personal	- Visión personal Tiene - Mantener la tensión creativa. - El conflicto estructural	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Ineficiente 112-139 Medio eficiente 140-155 Eficiente 159-172
			Modelos mentales	- Las destrezas de reflexión - Tiempo determinado. - Circunstancias cambiantes		
			Visión compartida	- Compromiso - Las destrezas de cuestionamiento - Energía		

relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador?	Determinar la relación entre la gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los colaboradores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	gestión de relaciones y el aprendizaje organizacional en los trabajadores de CMAC Piura de la agencia Villa El Salvador.	Aprendizaje en equipo	- Campo de la practica Establecer vínculos		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		
Tipo: No experimental. Diseño: Descriptivo correlacional Método: Cuantitativo	Población: 30 colaboradores. Muestra: No se considera muestra	Variable 1: Liderazgo resonante Instrumentos: Cuestionario liderazgo resonante Variable 1: Aprendizaje organizacional Instrumentos: Cuestionario aprendizaje organizacional		Estadísticos descriptivos Tablas estadísticas Gráficos estadísticos Estadísticos inferenciales: Rho de Spearman		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento sobre liderazgo resonante

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo resonante. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
Conciencia de uno mismo						
1	Es usted consciente de sus propias emociones dentro del área de labores de Caja Piura.	1	2	3	4	5
2	Usted prefiere ver una imagen global de la situación antes de tomar una decisión en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Usted mide impacto que tienen sus propias emociones en sí mismo al momento de da una opinión en su trabajo.	1	2	3	4	5
4	Usted tiene claro sus fortalezas como trabajador.	1	2	3	4	5
5	Usted conoce sus debilidades cuando toma una decisión en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
6	Considera usted que su trabajo es valorado por la empresa donde labora.	1	2	3	4	5
7	Confía en sus conocimientos al momento de expresar una idea en su trabajo.	1	2	3	4	5
8	Confía en sus habilidades para trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
9	Considera que usted está en una búsqueda de información constantemente para actualizarse de las actividades que desempeña.					
Autogestión						
10	Usted suele tomar decisiones de forma inmediata cuando se enfrenta a una situación de riesgo.	1	2	3	4	5
11	Usted considera que los miembros de un equipo de trabajo	1	2	3	4	5

	deben ser sinceros, íntegros y responsables.					
12	Usted busca la solución de un problema anteponiendo la verdad y la integridad dentro del área donde labora.	1	2	3	4	5
13	Usted se adapta con facilidad a las situaciones inesperadas que se suscita en su área de labores.	1	2	3	4	5
14	Usted se expresa con sus compañeros de trabajo de forma dinámica.	1	2	3	4	5
15	Usted satisface las necesidades de la organización donde labora	1	2	3	4	5
16	Usted suele proponer una forma de trabajar cuando está con su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
17	Suele cuestionarse si existe una mejor forma de realizar su trabajo	1	2	3	4	5
18	Usted se anticipa a las necesidades de su equipo de trabajo.					
Conciencia social						
19	Usted pide la opinión de sus compañeros de trabajo para realizar una actividad con dificultad.	1	2	3	4	5
20	Respeto la opinión de cada miembro del área de trabajo	1	2	3	4	5
21	Usted actúa de forma tolerante ante el error de los miembros de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
22	Usted lee las políticas de la organización donde labora constantemente	1	2	3	4	5
23	Esta siempre informado de los cambios que se hacen dentro de la organización en la que trabaja	1	2	3	4	5
24	Propone usted mejoras para la organización en la que labora a sus encargados inmediatos	1	2	3	4	5
25	Usted reconoce las necesidades de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
26	Usted busca satisfacer las necesidades que atraviesa su organización.	1	2	3	4	5
27	Usted percibe con facilidad cuando un compañero de trabajo tiene algún problema	1	2	3	4	5
Gestión de relaciones						
28	Usted convence a sus compañeros de lograr su objetivo con trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
29	Usted utiliza técnicas para persuadir de forma positiva a sus clientes	1	2	3	4	5

30	Usted brinda el ejemplo con acciones cuando recomienda algo su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
31	Usted se comunica de forma efectiva con su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
32	Realiza usted un continuo feedback para mejorar las habilidades de sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
33	Usted alienta y propone nuevas alternativas para lograr mejores resultados en su organización.	1	2	3	4	5
34	Usted está dispuesto a negociar para solucionar algún problema en su organización donde labora.	1	2	3	4	5
35	Usted prefiere mantener relaciones amicales con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
36	Usted colabora con sus clientes dando el 100% de su esfuerzo.	1	2	3	4	5
37	Usted convence a sus compañeros de trabajo que pueden lograr sus objetivos					

Instrumento sobre aprendizaje organizacional

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el aprendizaje organizacional. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dominio personal						
1	Usted se propone metas personales dentro de la organización donde labora.	1	2	3	4	5
2	Usted prioriza las actividades principales dentro del área donde labora.	1	2	3	4	5
3	Usted organiza el tiempo para realizar actividades de menos prioridad, pero necesarias en su trabajo.	1	2	3	4	5
4	Usted realiza un seguimiento del logro de sus metas en el área de créditos.	1	2	3	4	5
5	Se entusiasma cuando sus usted y su equipo de trabajo alcanzan una meta difícil de lograr.	1	2	3	4	5
6	Usted establece objetivos que no son fáciles de alcanzar, pero si posibles en la organización donde labora.	1	2	3	4	5
7	Usted adquiere nuevos conocimientos de sus compañeros de trabajos.	1	2	3	4	5
8	Usted observa y analiza los problemas que surgen en su entorno laboral.	1	2	3	4	5
9	Usted comparte sus experiencias con los miembros de su equipo de trabajo del área de créditos.					
Modelos mentales						
10	Su forma de trabajar es diferente a la de los demás miembros de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Usted consiente que la forma en la que usted se comunica es diferente a la de sus compañeros.	1	2	3	4	5

12	Usted se adapta con total facilidad a la forma de trabajar del área de créditos.	1	2	3	4	5
13	Usted se adapta a la forma de comunicarse de sus clientes con facilidad.	1	2	3	4	5
14	Sus creencias influyen al momento de tomar una decisión ante una evaluación de crédito.	1	2	3	4	5
15	Usted toma decisiones con convicción en la mayoría de ocasiones dentro de su centro de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Usted tiene autonomía en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Usted está preparado para un cambio en la gestión del área de créditos.	1	2	3	4	5
18	Usted propone cambios para mejorar la forma de trabajar de sus compañeros de trabajo.					
Visión compartida						
19	Usted participa en reuniones laborables para discutir mejoras en la agencia donde labora.	1	2	3	4	5
20	Asiste a charlas o conferencias dentro de la organización donde labora	1	2	3	4	5
21	Realiza un feedback con sus compañeros de trabajo después de cada cierre de mes.	1	2	3	4	5
22	Usted tiene comunicación constante con los miembros del área de créditos y operaciones.	1	2	3	4	5
23	Utiliza lenguaje correcto para comunicarse con su entorno laboral.	1	2	3	4	5
24	Usted responde de forma positiva cuando le cuestionan una acción durante su labor.	1	2	3	4	5
25	Siente entusiasmado por aprender cosas nuevas en la organización donde labora.	1	2	3	4	5
26	Alienta a los miembros del área de créditos a compartir ideas.	1	2	3	4	5
27	Comparte sus conocimientos con los nuevos miembros de la organización donde labora.	1	2	3	4	5
Aprendizaje en equipo						
28	Usted participa en reuniones laborables para discutir mejoras en la agencia donde labora.	1	2	3	4	5
29	Asiste a charlas o conferencias dentro de la organización donde labora	1	2	3	4	5

30	Realiza un feedback con sus compañeros de trabajo después de cada cierre de mes.	1	2	3	4	5
31	Usted tiene comunicación constante con los miembros del área de créditos y operaciones.	1	2	3	4	5
32	Utiliza lenguaje correcto para comunicarse con su entorno laboral.	1	2	3	4	5
33	Usted responde de forma positiva cuando le cuestionan una acción durante su labor.	1	2	3	4	5
34	Siente entusiasmado por aprender cosas nuevas en la organización donde labora.	1	2	3	4	5
35	Comparte sus conocimientos con los nuevos miembros de la organización donde labora.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Jorge Luis Novoa Arévalo
DNI: 05315001

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias Empresariales


29 de abril del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Jorge Luis Novoa Arévalo
DNI: 05315001

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias Empresariales

29 de abril del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Vargas Díaz Ademir
DNI: 98476281

Especialidad del validador: Investigador

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... de Mayo del 2017


Firma del Experto Informante.

CPS P. 18428

Observaciones (precisar si hay suficiencia):


Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Ademir Vargas Díaz
DNI: 98476281

Especialidad del validador: Investigador

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... de Mayo del 2017


Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: María Cristina Pecho Rivera
DNI: 18.12.27.14

Especialidad del validador: Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

28 de abril del 2017


Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: María Cristina Pecho Rivera
DNI: 18.12.27.14

Especialidad del validador: Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

28 de abril del 2017


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document content is as follows:

DE EMPRESAS

TESIS

"NIVELES DE LIDERAZGO RESONANTE Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA DE LA AGENCIA VILLA EL SALVADOR"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

BRANDON RONALD ROJAS VALENCIA

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

On the right side, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" (Summary of Similarities) shows a similarity index of 5%. Below this, a list of sources is visible, with the first entry being "1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante" with a 5% similarity score.

At the bottom of the interface, the status bar indicates "Página: 1 de 131" and "Número de palabras: 24430". It also shows options for "Text-only Report" and "High Resolution" (which is "Activado" or active). The system tray at the bottom right shows the time as 08:18 p.m. on 24/02/2019.

Anexo 5. Documento de consentimiento informado



CONSTANCIA

Universidad Autónoma del Perú

Les informo que el Sr Brandon Rojas Valencia aplicó dos cuestionarios de Liderazgo Resonante y Aprendizaje Organizacional en la empresa CMAC Piura con RUC 20113604248 a los colaboradores de la agencia de Villa el Salvador.

Lima, 17 de Julio del 2017.


Juan Dylan G.
Sub Administrador
CAJA PIURA



ITEM3

Visible: 86 de 86 variab

	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24	VAR25	VAR26	VAR27	VAR28
1	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
2	2	5	2	2	3	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3
3	3	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	2	3	3	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	3	5	5
6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
9	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
10	4	3	5	5	2	2	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5
12	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
13	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3
15	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	2	4	5	5
16	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4
17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
18	3	2	1	2	2	3	5	4	4	4	5	5	5	3	2	3	4	3	1	4	4	3
19	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4
20	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
22	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4
24	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4
25	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	5	3	3	3	2	2	3	3
26	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3
27	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5
30	3	3	3	2	3	3	4	5	4	3	4	5	5	4	2	3	3	3	2	2	3	3
31																						
32																						
33																						
34																						
35																						
36																						

Vista de datos Vista de variables