

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



T e s i s

**Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en
la gestión de entidades públicas**

Presentada por

Jorge MERMA UMPIRI

Asesor

Juan Zenón GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Administración
con Mención en Gestión Pública**

Lima – Perú

2019

**Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional en
la gestión de entidades públicas**

A mis padres, que siempre me brindaron su apoyo incondicional para lograr mis metas personales.

A mis hermanos, que no dudaron en brindarme su apoyo moral y optimismo en los momentos difíciles.

A todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de estudio, haciendo posible la culminación de este trabajo de investigación.

Reconocimiento

Agradezco a mi asesor de tesis por haber coadyuvado decisivamente en la elaboración del trabajo de investigación.

Asimismo, a los colegas profesores de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán, por su desprendida participación con el trabajo de campo.

Tabla de contenidos

Carátula.....	ii
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	xii
Capítulo I. Planteamiento del Problema	14
1.1 Determinación del problema.....	14
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general.	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.	17
1.4 Importancia y Alcances de la Investigación.....	18
1.5 Limitaciones de la Investigación.....	18
Capítulo II. Marco Teórico	20
2.1 Antecedentes del Estudio	20
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	20
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	22
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.2.1 Liderazgo distribuido.....	25
2.2.2 Aprendizaje organizacional.	43
2.3 Definición de Términos Básicos	49
Capítulo III: Hipótesis y Variables	52
3.1 Hipótesis.....	52
3.1.1 Hipótesis general.	52

3.1.2 Hipótesis específicas.....	52
3.2 Variables	53
3.2.1 Variable 1: Liderazgo Distribuido	53
3.2.2 Variable 2: Aprendizaje Organizacional	53
3.3 Operacionalización de Variables.....	54
Capítulo IV: Metodología	55
4.1 Enfoque de Investigación.....	55
4.2 Tipo de Investigación.....	55
4.3 Diseño de Investigación	55
4.4 Población y Muestra.....	56
4.4.1 Población	56
4.4.2 Muestra	56
4.5 Instrumentos de Investigación	57
4.5.1 Ficha técnica de Liderazgo distribuido.....	57
4.5.2 Ficha técnica de Aprendizaje organizacional.	58
4.6 Tratamiento Estadístico.....	59
4.7 Procedimiento	59
Capítulo V: Resultados	61
5.1 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	61
5.1.1 Validez de contenido de los instrumentos.	61
5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos.....	65
5.2 Presentación y Análisis de los Resultados	72
5.2.1 Resultados descriptivos de las variables.....	72
5.2.2 Análisis inferencial de las variables.	75
5.3 Discusión de resultados.....	84
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	88
Referencias.....	89
Apéndices.....	94
Apendice A. Matriz de Consistencia.....	95
Apendice B. Escala de Liderazgo Distribuido.....	97
Apéndice C. Ficha técnica de Liderazgo Distribuido.....	98
Apéndice D. Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional	99

Apéndice E. Ficha técnica de Aprendizaje Organizacional.....	100
Apéndice F. Validez de Contenido de Liderazgo Distribuido	101
Apéndice G. Validez de Contenido de Aprendizaje Organizacional	103
Apéndice H. Validación por Juicio de Expertos.....	104
Apéndice I. Validación por Juicio de Expertos.....	105

Lista de tablas

Tabla 1.	Comparativo sobre las Perspectivas del Liderazgo Distribuido según Spillane y Grom.....	34
Tabla 2.	Operacionalización de Variables.....	54
Tabla 3.	Población.....	56
Tabla 4.	Acuerdos y Desacuerdos de los Jueces para la Validez de Contenido de la Escala de Liderazgo Distribuido mediante el Coeficiente de Validez de Aiken.....	63
Tabla 5.	Acuerdos y Desacuerdos de los Jueces para la Validación de la Escala de Aprendizaje Organizacional mediante el Coeficiente de Validez de Aiken...	64
Tabla 6.	Análisis de Items y Confiabilidad de Confianza.....	66
Tabla 7.	Análisis de Items y Confiabilidad de Talento.....	67
Tabla 8.	Análisis de Items y Confiabilidad de Motivación.....	67
Tabla 9.	Análisis de Items y Confiabilidad de Liderazgo Múltiple.....	68
Tabla 10.	Análisis Generalizado de la Escala de Liderazgo Distribuido.....	69
Tabla 11.	Análisis de Items y Confiabilidad de Cultura de Aprendizaje.....	69
Tabla 12.	Análisis de Items y Confiabilidad de Aprendizaje Grupal.....	70
Tabla 13.	Análisis de Items y Confiabilidad de Claridad Estratégica.....	71
Tabla 14.	Análisis Generalizado de la Escala de Aprendizaje Organizacional.....	71
Tabla 15.	Niveles de Liderazgo Distribuido.....	73
Tabla 16.	Niveles de la variable Aprendizaje Organizacional.....	74
Tabla 17.	Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de Liderazgo Distribuido.....	76
Tabla 18.	Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de Aprendizaje Organizacional.....	77
Tabla 19.	Coeficiente de Correlación de Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional.....	78
Tabla 20.	Coeficiente de Correlación de Confianza y Aprendizaje Organizacional ...	79
Tabla 21.	Coeficiente de Correlación de Talento y Aprendizaje Organizacional	81
Tabla 22.	Coeficiente de Correlación de Motivación y Aprendizaje Organizacional...	82
Tabla 23.	Coeficiente de Correlación de Liderazgo Múltiple y Aprendizaje Organizacional.....	83

Lista de figuras

Figura 1.	El Potencial de Transferencia del Liderazgo Distribuido.....	37
-----------	--	----

Resumen

El presente trabajo de tesis investigó la relación existente entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de Lima durante el año 2018. La muestra estratificada estuvo conformada por 128 profesores, seleccionados aleatoriamente. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo correlacional, y diseño transversal. La recolección de información se hizo aplicando el Cuestionario de Liderazgo Distribuido y la Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional en Centros Educativos. Los instrumentos fueron replicados en la validez de contenido y confiabilidad según los estándares de la comunidad científica con el coeficiente de validez de Aiken y el alfa de Cronbach. El tratamiento estadístico se hizo con la escala de estacionones para la descripción del comportamiento de las variables, y la prueba paramétrica coeficiente de correlación de Pearson (r) para la corroboración de las hipótesis. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación directa, baja y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional, así como entre las dimensiones de la variable liderazgo distribuido (confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple) y el aprendizaje organizacional. Los hallazgos, por último, resultaron ser estadísticamente significativos a un nivel de probabilidad de 0,05.

Palabras claves: Liderazgo distribuido, confianza, talento, motivación, liderazgo múltiple y aprendizaje organizacional.

Abstract

The present thesis work investigated the relationship between the distributed leadership and organizational learning of teachers in educational institutions Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar and Juan Pablo Vizcardo y Guzmán of Lima during the year 2018. The stratified sample was conformed by 128 teachers, selected randomly. The research had a quantitative approach, correlation type, and cross-sectional design. Data collection was made by applying the questionnaire distributed leadership and the scale of measurement of the organizational learning in schools. The instruments were replicated on the validity of content and reliability according to the standards of the scientific community with the coefficient of Aiken validity and Cronbach's. The statistical treatment was done with the scale of kegs for the description of the behavior of the variables, and the parametric correlation coefficient of Pearson r for the corroboration of the hypothesis test. The results showed the existence of a direct, low and significant relationship between distributed leadership and organizational learning, as well as the dimensions of the variable distributed leadership (confidence, talent, motivation and leadership multiple) and organizational learning. Finds, finally, turned out to be statistically significant at a 0,05 probability level.

Keywords: distributed leadership, confidence, talent, motivation, leadership multiple and organizational learning.

Introducción

La presente tesis investigo la problemática del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en el profesorado de instituciones educativas emblemáticas de la UGEL N° 3 de Breña. La tesis está estructurada conforme al protocolo de la Escuela de Postgrado para las investigaciones elaboradas con el enfoque cuantitativo.

En el primer capítulo se refiere a la determinación del problema de investigación, la formulación general de este y las formulaciones de los problemas específicos correlacionales, los objetivos general y específicos de investigación, así como se señala la importancia, alcances y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico con los antecedentes empíricos relevantes más actuales sobre ambas variables, seguido de las sistematizaciones teóricas elaboradas en el mundo académico sobre el liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, concluyendo con las definiciones de los términos básicos de la investigación.

En el tercer capítulo se aborda la hipótesis correlacional general y las hipótesis específicas correlacionales entre las dimensiones del liderazgo distribuido y la variable aprendizaje organizacional, y la operacionalización de las variables abstractas en dimensiones e indicadores.

En el cuarto capítulo se trata de la metodología, esto es del enfoque, tipo, diseño de investigación, la selección de la población, la determinación del tamaño de la muestra, la afijación muestral, el procedimiento aleatorio de asignación de los elementos muestrales, la descripción de las técnicas e instrumentos de colecta de datos, los estadísticos usados en el tratamiento de los datos, y el procedimiento seguido.

En el último capítulo se examina la validez de contenido y confiabilidad de los instrumentos de investigación seleccionados; la presentación y análisis descriptivos e inferenciales de los resultados con los estadísticos escala de estandares, y coeficiente de correlación de Pearson, finalizando con la discusión de resultados.

Finalmente, se formulan las conclusiones reportadas por la investigación realizada, se sugieren algunas recomendaciones, se presentan las referencias conforme a la normatividad del Manual de Publicaciones de la Asociación Americana de Psicología (APA), y se incluyen los apéndices pertinentes.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Determinación del Problema

En la actualidad, la sociedad busca la excelencia y calidad de las organizaciones sean públicas o privadas, se traten de empresas o instituciones educativas. El objetivo de éstas es posicionarse en su ámbito de competencia aprovechando las múltiples fortalezas de que disponen. Una de ellas se refiere al equipo de gestión, y concretamente al liderazgo de éste. En el campo educativo en particular, el liderazgo escolar se ha transformado en un tema de gran preocupación al interior de las políticas educativas de diversos países a nivel mundial dado que desempeña una función decisiva en la mejora de los aprendizajes de los alumnos: en este sentido, diversas investigaciones han destacado de forma sistemática el rol significativo del liderazgo educativo de hacer más eficaces a las instituciones educativas al moldear ciertas condiciones en las que se enseña y se aprende. Estas condiciones, como se sabe, son generadas por los directivos, y contribuyen indirectamente sobre los aprendizajes del alumnado, empero, están mediadas en gran parte por los docentes, las prácticas en el aula y el ambiente en la escuela, por ende, en este contexto, la función del liderazgo educativo es ayudar a crear las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje eficaz.

La finalidad de dicho liderazgo entraña manejar con eficacia los procesos de cambio en la enseñanza, de esta forma, al tener una mayor intervención durante el proceso enseñanza-aprendizaje, los resultados de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes

serían mejores. El liderazgo así descrito lograría atraer a toda la comunidad educativa en un proyecto institucional común de mejoramiento de la educación, en el cual todos los actores educativos se apropien del objetivo de la institución de que los estudiantes aprendan y logren trabajar los recursos pedagógicos y humanos en beneficio de la meta compartida por todos. Este liderazgo es conocido en el medio académico como liderazgo distribuido.

El papel atribuido al equipo de gestión en la organización educativa es completado por un proceso constituido por el saber que desarrollen sus miembros para surgir, lo que les permitiría adquirir y mantener ventajas competitivas en el contexto educacional. En este sentido, resulta clave el proceso de generación, transformación e incorporación del conocimiento tanto a nivel personal como de grupo o de la institución en su conjunto, basado en procesos de reflexiones intrapersonales, observación interpersonal y en compartir colectivamente los conocimientos individuales (Perozo y Raspa, 2013); es decir, el aprendizaje organizacional.

El referido planteamiento teórico está en sus inicios en cuanto a investigaciones empíricas previas se refiere: en el país solo existen dos estudios relativos al liderazgo distribuido (Paz, 2010; Celis y Sánchez, 2012), y un número limitado de antecedentes sobre el aprendizaje organizacional en el profesorado de educación básica y universitario (Flores, 2016; Natividad y colaboradores, 2010). Esta situación de parcial vacío de conocimiento nacionales al respecto mueve a que se plantee indagar la problemática del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional como materia de la presente tesis de investigación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

PG: ¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Qué relación existe entre el factor *Confianza* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?

PE2: ¿Qué relación existe entre el factor *Talento* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?

PE3: ¿Qué relación existe entre el factor *Motivación* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?

PE4: ¿Qué relación existe entre el factor *Liderazgo múltiple* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

OG: Determinar el grado y significancia de la relación existente entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Dilucidar el grado y significancia de la relación existente entre el factor *Confianza* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

OE2: Esclarecer el grado y significancia de la relación existente entre el factor *Talento* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

OE3: Explicitar el grado y significancia de la relación existente entre el factor *Motivación* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

OE4: Evaluar el grado y significancia de la relación existente entre el factor *Liderazgo múltiple* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores

de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

1.4 Importancia y Alcances de la Investigación

La investigación propuesta extrae su importancia del siguiente hecho: los resultados empíricos que se obtuvieron brindan un diagnóstico fidedigno de la realidad de cada variable por separado y en su interacción. Esta información puede servir de base para que el respectivo equipo de gestión puede generar programas de capacitación o entrenamiento en aquellos puntos que requieran ser mejorados a nivel del profesorado de las instituciones educativas estudiadas ya sea en cuanto al liderazgo educativo distribuido como al aprendizaje organizacional. Asimismo, pueden ser de utilidad al propio profesorado ya que la información empírica les proporciona una autopercepción colectiva que cada docente debe evaluar para así adoptar la actitud y decisión pertinente teniendo en cuenta que la meta institucional es la calidad educativa.

Por otra parte, la presente investigación tiene un impacto social de gran envergadura pues las instituciones educativas son instituciones emblemáticas de la UGEL Breña 03. Ello se consigue vía la generalización de los resultados muestrales a la respectiva población.

1.5 Limitaciones de la Investigación

No obstante, las evidentes fortalezas de la investigación (recolectar datos con instrumentos estandarizados en la comunidad académica, mayor tamaño de la muestra que repercute en el índice de confiabilidad, establecer la validez de contenido con procedimientos de la colectividad científica, etc.), presenta ciertas limitaciones. En primer

lugar, la generalización no alcanza a las instituciones educativas del Cercado de Lima, mucho menos a las de gestión pública existentes en la capital de la República. En segundo lugar, aun cuando los resultados traducen la percepción docente sobre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional, requiere de la convergencia con otras percepciones de los estamentos de la comunidad educativa. Y, por último, la validez que se ha examinado es la de contenido, no así la validez de constructo que subyace como estructura teórica de los instrumentos de colecta de datos utilizados, lo que debilita su contribución a la robustez de las respectivas teorías sobre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes del Estudio

2.1.1 Antecedentes nacionales

Galindo (2017), en *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundario: red 4-UGEL 01, 2017*, reportó una investigación descriptiva correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre ambas variables. Los participantes fueron los 122 docentes que constituyen la población de las instituciones educativas de la Red 4 (IE César Vallejo, IE 7069 César Vallejo, IE Inca Pachacutec, IE Dolores Cavero de Grau). La recolección de datos se obtuvo con la aplicación del cuestionario de liderazgo distribuido que lo evalúa en sus dimensiones de liderazgo colaborativo, liderazgo colectivo y liderazgo coordinado, y el cuestionario de gestión de conflictos. Los datos se analizaron con el coeficiente de correlación de Spearman. La conclusión general asevera que existe relación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes con un coeficiente Rho de 0,60. En particular, se observó que el liderazgo distribuido tenía un nivel predominante moderado, mientras que la gestión de conflictos presentaba un nivel poco eficiente.

Flores (2016), en *Aprendizaje organizacional y compromiso del profesorado en Instituciones educativas públicas*, investigó la relación existente entre dichas variables en 4 instituciones educativas del distrito de Ventanilla. Seleccionó como población al

profesorado de las II. EE. Mártir José Olaya, Politécnico Ventanilla Kunamoto y Nuestra Señora de Belén. El tamaño de la muestra quedó conformado por 153 docentes, los cuales fueron seleccionados mediante la tabla de números aleatorios. La investigación realizada tuvo un enfoque cuantitativo, es de alcance descriptivo correlacional, con un diseño transversal, no experimental. Los instrumentos de recolección de información fueron: la Escala de Aprendizaje Organizacional, y, el Cuestionario Compromiso Organizacional. Se evaluaron sus propiedades métricas de validez de contenido y confiabilidad, con el coeficiente V de Aiken y el coeficiente de Cronbach respectivamente. Los datos recolectados fueron tratados con la escala de estacionamiento para corroborar las hipótesis descriptivas de investigación, y la prueba estadística no paramétrica correlación de Spearman (ρ) para la medida de las relaciones postuladas en las hipótesis correlacionales general y específicas entre las variables y dimensiones de la variable aprendizaje organizacional y la variable compromiso organizacional, y para evaluar la significancia estadística de los resultados muestrales, que evidenció que estos eran generalizables a la población. Los resultados evidenciaron la existencia de correlaciones directas y estadísticamente significativas entre el aprendizaje organizacional y las dimensiones de este (cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal) con el compromiso organizacional docente.

Ramírez (2015), en *El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac*, reportó una investigación cuantitativa, tipo descriptivo y explicativo, diseño descriptivo-correlacional con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables. La muestra intencional fue de 32 docentes. En la recolección de información se utilizaron el cuestionario de aprendizaje organizacional que lo evalúa en sus dimensiones de diálogo, el

trabajo en equipo, rol docente y aprendizaje como factor de cambio, y el cuestionario de desempeño docente que lo evalúa en sus dimensiones de capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad y relaciones interpersonales. La evaluación de los datos se hizo con el coeficiente de correlación de Pearson. El hallazgo general concluye que el aprendizaje organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la institución educativa Ricardo Bentín, siendo el coeficiente de correlación de 0,67.

Celis y Sánchez (2012), en *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa particular*, se plantearon como objetivo general conocer las características que perciben 14 docentes de educación inicial y primaria sobre el liderazgo distribuido en la mencionada institución educativa ubicada en Surco, el que fue evaluado en las dimensiones confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple. El estudio correspondió a un enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario compuesto de un 20% de ítems provenientes del Cuestionario sobre Liderazgo Distribuido, y el porcentaje restante elaborado por las autoras. Con todo, sus resultados evidencian que en la percepción docente la confianza obtuvo mayor porcentaje en la escala de valoración, seguida de la motivación, el talento y el liderazgo múltiple.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Moral, Amores y Ritacco (2016), en *Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria*, realizaron una aproximación al estudio de las formas de liderazgo de los Institutos de Educación Secundaria, esto es verificar la presencia de formas de liderazgo en una muestra de 24 institutos de la provincia de Granada, España, con la intención de averiguar si reflejan un modelo de liderazgo distribuido generador de capacidad de mejora del centro o un modelo de liderazgo

individualizado, y, un liderazgo enfocado a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje o un modelo de liderazgo meramente burocrático y administrativo. La muestra utilizada se compuso de 24 directores, 14 hombres y 10 mujeres, de edades comprendidas entre los 36 y 62 años, con una media de dedicación a la docencia de 23 años y de desempeño en la tarea administrativa de 7 años y medio. La muestra fue intencionada y seleccionada en función del criterio de aceptación e interés por participar en la investigación. Aplicaron una metodología mixta en la que se combinan guiones de auto-observación y entrevistas semi estructuradas, llegaron a concluir que el modelo de liderazgo vigente en la muestra de institutos analizados es un modelo de liderazgo burocrático de modelo centralizador, apoyado en la figura de un director que actúa de manera solitaria, y preocupado con la rendición de cuentas externa y que el centro funcione, sin propiciar un ambiente de colaboración y de toma de decisiones compartido.

Rodríguez y García (2015), en *Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional*, investigaron dicha relación en 264 trabajadores de nueve empresas del sector económico terciario de la ciudad de Bogotá, cuya selección se hizo por conveniencia y con aquellos que participaran voluntariamente en el estudio. Se realizó un diseño ex post facto retrospectivo de grupo único bajo el modelo de ecuaciones estructurales, mediante la aplicación de los instrumentos de liderazgo, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, el Cuestionario sobre niveles y condiciones del aprendizaje organizacional que evalúa la cultura de aprendizaje, formación, claridad estratégica y soporte institucional, y el instrumento de medición de cambio organizacional que evalúa la gestión del cambio, y la proyección y desarrollo del cambio. Los resultados se analizaron a nivel descriptivo y correlacional, evidenciándose relaciones entre cambio organizacional y aprendizaje organizacional.

Labrín (2014), en *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo Politécnico de la comuna de San Miguel*, se planteó como objetivo general identificar dichas prácticas en un liceo particular subvencionado, considerando para esto las opiniones de los directivos y docente de dicho establecimiento escolarizado. La muestra fue intencionada: 11 directivos y 7 docentes. La metodología utilizada comprendió las entrevistas semi estructuradas a los directivos y un grupo focal a los docentes, los cuales fueron analizados con la técnica teorización anclada. Se identificaron temas emergentes, construyeron tres categorías de análisis (valorización de los actores educativos dentro del establecimiento, comunicación entre los agentes educativos del establecimiento, y prácticas de liderazgo distribuido) y se analizaron éstas desde las dimensiones que emergieron (en la toma de decisiones, en las actividades de mejoramiento del establecimiento y en el profesionalismo docente; importancia de la comunicación, instancia de comunicación y diálogo; y, trabajo en equipo, supervisión y distribución de funciones). La evaluación de los análisis realizados con la triangulación le permitieron concluir que no existen prácticas de liderazgo que configuren un liderazgo distribuido al interior del liceo, aun cuando tanto los docentes como directores las identifican como importantes dentro de un liderazgo educativo, no son llevadas a cabo por el tipo de cultura institucional que rige las relaciones humanas y el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos.

Fernández (2014), en *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero*, analizó la eficacia de la cultura, la formación y el aprendizaje organizacional en los resultados de una organización empresarial de dicho sector económico en la Región de Murcia, España. La pregunta que guio la investigación fue la siguiente: ¿Qué tipo de cultura y formación se deben fomentar

en la empresa para favorecer el aprendizaje y la mejora de los resultados organizativos?

Las evidencias reportadas por la investigación empírica afirman que el aprendizaje organizacional ejerce una influencia positiva en los resultados del empleado; el empleado contribuye de manera efectiva a mejorar los resultados de la empresa; la formación orientada al aprendizaje influye en el aprendizaje organizativo; la formación orientada al aprendizaje influye positivamente en los resultados de la entidad; la satisfacción del trabajador con su puesto de trabajo modera la relación entre la formación y los resultados del empleado; el compromiso del empleado modera la relación entre la formación y los resultados del empleado; la formación orientada al aprendizaje influye positivamente en el compromiso del empleado con el aprendizaje; el compromiso del empleado con el aprendizaje influye positivamente en la capacidad de transferencia del conocimiento; la capacidad del empleado de transferir el aprendizaje influye positivamente en el aprendizaje organizativo; la cultura orientada al aprendizaje influye positivamente en la formación orientada al aprendizaje; y la cultura orientada al aprendizaje influye positivamente en el aprendizaje organizativo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo distribuido

2.2.1.1 Aproximaciones conceptuales

Según la notable síntesis elaborada por Celis y Sánchez (2012, p.14 y ss.), el liderazgo, más allá de que se maneje desde la cima, debe ser ampliamente distribuido, de tal manera que profesores y directivos trabajen conjuntamente, logrando desarrollar competencias y apoyo mutuo. Es pieza clave desarrollar capacidades de liderazgo en los miembros de una organización, fomentando formas diferentes de trabajo colaborativo y un compromiso de todo el personal.

En este sentido, Spillane (2005), concibe que la práctica del liderazgo debe darse a través de una interacción dinámica entre múltiples líderes, pues ésta debe ser extendida en todo el contexto de la escuela y no debe focalizarse solo en la función que hace o ejerce un director o algún miembro de la organización, que ocupe una posición formal dentro de la misma. De esta manera, surge una perspectiva distribuida del liderazgo dentro de una organización, donde la dirección no recae en una sola persona, sino que, por el contrario se necesita que todos los miembros participen en la toma de decisiones o acciones de mejora. Spillane (2000.p. 17) consideró que:

...el liderazgo distribuido no significa que todo el mundo lidera, como en esta interpretación del liderazgo dejaría de tener una identidad distintiva o de calidad. Podrían ser construidas, como cualquier acción o actividad colectiva. En cambio, la perspectiva de distribución se centra en cómo la práctica del liderazgo distribuido se da entre los líderes formales e informales. Un punto de vista del liderazgo distribuido incorpora las actividades de muchas personas en una escuela que trabajan en la movilización y orientación de otros docentes en el proceso de cambio educativo.

El liderazgo distribuido resulta de la interacción mutua entre líderes, sus seguidores y aspectos propios de la organización educativa, cambiando la visión de un líder formal o tradicional a una interna y compleja red de líderes seguidores y a las situaciones que promueven las prácticas de liderazgo; además, requiere desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, fomentando que cada integrante de la organización desarrolle sus propias competencias dentro de una determinada área, permitiendo que éste fortalezca su

compromiso y colaboración en beneficio de la organización, pues el objetivo es permitir que cada individuo sea mejor cada día.

El liderazgo distribuido se concibe como la realización de las tareas propias del mismo, las que se extiende a más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo y que realizan sus actividades profesionales ordinarias. De tal forma que pueden intercambiar a menudo sus tareas con otras personas y que se dejan liderar por ellas. En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgo múltiple, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgo de diverso tipo (Longo 2008, p. 86).

Referirse al liderazgo distribuido es evocar a un trabajo horizontal, donde la comunidad educativa se desarrolla en una organización menos jerárquica y más inteligente, que cultiva la capacidad de relacionarse a través de la confianza, acciones colaborativas y vínculos sólidos que se establecen entre los miembros.

Es importante destacar que este liderazgo se desarrolla conjuntamente con la libertad humana, tocando aspectos valorativos de la acción de liderar y fijando nuevas metas en el ámbito educativo. La libertad de expresarse permite al ser humano tomar decisiones con una mayor motivación y creatividad, pues desarrollarse en un ambiente flexible le permite tener un espíritu más innovador. Algunos miembros de la organización se encuentran calificados y con necesidad de autonomía; por tal motivo, se busca a través de esta perspectiva distribuida descentralizar el poder de mando y el trabajo, en aras de brindar un ambiente donde puedan desenvolverse con creatividad e innovación.

En tal sentido, como señaló López (2010, p. 76), el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales. Se requiere que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores y que proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos. Se entiende por ello, que ésta es una tarea compleja, implica mayores responsabilidades en los encargados de la dirección de la escuela, pues deberán duplicar esfuerzos para cumplir con el desarrollo integral de los miembros de la organización, reforzando así, aquellas fortalezas que muestran.

El liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos (PREAL 2010, p. 1).

La perspectiva distribuida, como afirma Spillane (2008), no es un proyecto de dirigir y administrar, sino más bien un marco de referencia para investigadores y profesionales en la práctica de una dirección, gestión y diseño para la mejora. El trabajo de liderar y gestionar escuelas involucra varios individuos, a los cuales describe como líderes formales (los que tienen designado formalmente posiciones de liderazgo y gestión) y líderes informales (las personas sin tales designaciones).

La práctica de este liderazgo se da entonces como un conjunto de interacciones entre los individuos de la organización, que se ve influenciada, además, por aspectos del entorno como: los artefactos, las rutinas organizativas, el lenguaje, entre otros, propios de una institución. Todo ello podría facilitar y obstaculizar las interacciones entre líderes y seguidores.

Debido al crecimiento de las organizaciones a nivel social, económico y cultural, el liderazgo distribuido ha generado mayor interés en las estructuras de las diversas organizaciones. En este sentido, Longo (2008), señaló al liderazgo distribuido como un atributo que poseen las organizaciones para orientar, crear y mantener la motivación; el cual permite dirigir los cambios de una organización con autoridad moral y donde se ejerce influencia. Este liderazgo no es simplemente la transmisión del trabajo, sino que va más allá de las funciones de la dirección, donde se permite el aprendizaje y desarrollo de muchas conductas apropiadas para el desempeño de una determinada labor.

Para Harris y Chapman (en Murillo, 2006, p. 19), el liderazgo distribuido es:

...un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Al respecto Elmore (2000), señaló que el liderazgo distribuido no es solo para un miembro de la organización que debe asumir la responsabilidad en cuanto al rendimiento de la misma. Por el contrario, se concibe que el trabajo de los líderes administrativos esté orientado a potenciar las habilidades y conocimientos de las personas, de manera tal que se desarrolle una cultura común alrededor de esas habilidades y conocimientos. De esta forma, se trata de conservar unidas las distintas piezas de la organización, pues a través de una relación armoniosa entre ellas, se consigue mantener la productividad y destacar en los integrantes de la organización la importancia de sus aportes para el bien común.

En tal sentido, González (2010, p. 7- 8), fortaleció la idea expuesta por Elmore (2000), resaltando la importancia de formar entre los miembros de una organización redes de conocimiento y competencia compartida, que se complementen a través de una clara división del trabajo, donde todos los miembros de la organización sean fuentes únicas de conocimiento.

A nivel institucional, el liderazgo distribuido es considerado como una parte primordial de las políticas educativas que requieren de condiciones internas y externas, e incluso establecen estímulos, que pudieran posibilitar este tipo de liderazgo en las organizaciones educativas, favoreciendo en todo momento las estructuras de las mismas. Al respecto, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2009), afirmó que una manera de enfrentar los retos educativos es distribuir el liderazgo entre diferentes personas y organizaciones, por ejemplo, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas. Esto puede mejorar la eficacia de la escuela al construir capacidad para una mejora continua, para abordar la variación dentro de la escuela y para la planificación de la sucesión. Además, requiere el desarrollo de incentivos y oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la participación y el desempeño de los equipos de liderazgo distribuido. La OCDE (2009), analizó la importancia de desarrollar la distribución del liderazgo, no sólo para el director y docentes sino también para los alumnos y el aprendizaje.

En suma, el liderazgo distribuido es una nueva forma de liderar, que podría instaurarse en el ámbito educativo, donde las necesidades previstas en una escuela permiten a los diversos integrantes de la organización buscar la forma de resolver y asumir tareas, además de responsabilidades, dependiendo cada uno de sus capacidades y talentos.

El liderazgo distribuido requiere de un ámbito organizativo donde se pueda dar la fusión de procesos e ideas propias de una determinada cultura, que se desarrolla con frecuencia en países más desarrollados que el nuestro, donde las organizaciones necesitan la existencia de escenarios innovadores. A través del cambio y transmisión del liderazgo distribuido se ha determinado que una organización debe ampliar sus relaciones de poder y realizar la toma de decisiones de manera horizontal.

Es así que el liderazgo distribuido hace alusión a la incorporación del liderazgo en todos los niveles de la organización, donde no sólo depende del ápice de ésta, sino que promueva la práctica del liderazgo de manera activa. Un modelo de distribución es el que tiene como premisa las interacciones entre varios líderes más que las acciones de un líder individual. Si el liderazgo se trata principalmente sobre la influencia y dirección, entonces de alguna manera, todo el liderazgo es distribuido. En cualquiera de los casos una práctica de liderazgo organizacional (Harris, 2007)

2.2.1.2 Fuentes teóricas del liderazgo distribuido

Para García (2010), la perspectiva sobre liderazgo distribuido conlleva a un contexto social que se puede dar dentro de una organización. Este autor profundiza su estudio sobre este tipo de liderazgo y encuentra dos paradigmas importantes en el desarrollo del mismo, los cuales se consideran implícitos en este concepto. El primero habla acerca de la Teoría de la Cognición Distribuida y el segundo sobre la Teoría de la Actividad.

A) Teoría de la cognición distribuida

La teoría fue desarrollada por Hutchins en el año 1980, donde se propuso un nuevo paradigma que permita repensar los ámbitos de la cognición. El concepto de cognición debe comprender un marco más amplio que simplemente los procesos referentes al

individuo, incluyendo sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala, de tal forma que abarquen grupos de individuos donde interactúan entre sí en un determinado entorno. Dentro de esta idea se planteaba que era mejor analizar los procesos y propiedades que se dan dentro de un ambiente donde interactúan los individuos, que conocer simplemente los procesos mentales que podrían darse en una persona.

Por otro lado, García (2010), mencionó la importancia de conocer las propiedades y procesos de un sistema cognitivo en el cual se necesita realizar un campo etnográfico del ambiente, que permita observar y describir el desarrollo de las actividades que realizan los individuos y las interacciones que podrían darse entre ellos.

La concepción tradicional de cognición es confrontada, al considerar a la cognición como distribuida, pues ésta se da no sólo sobre un individuo y sus procesos mentales, sino que se desarrolla en un contexto social y cultural donde existe una relación entre los individuos de una organización. A partir de lo expuesto, la teoría de la cognición presenta un nivel superior.

Al respecto Hutchins (1995), citado por García (2010), planteó que la cognición distribuida pretende comprender la organización y operación de estos sistemas cognitivos de mayor escala, también denominados sistemas sociotécnicos como poderosos modelos que permiten observar las propiedades de procesamiento de información de los humanos, dados por la psicología cognitiva.

Se observa que la cognición distribuida se da a través de sistemas cognitivos integrados por individuos que participan en una organización, poseen conocimientos, lo comparten y transmiten. La Cognición distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información

necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos (García 2010, p. 30).

B) Teoría de la actividad

Para García (2010), la teoría de la actividad propone desarrollar sistemas de aprendizaje colaborativos y de trabajo en grupo, para identificar aspectos que definen la naturaleza de una organización. Estos sistemas deben integrarse en estructuras flexibles, de tal manera que permitan facilitar la comunicación, promover la colaboración, coordinar tareas, realizar una interpretación del trabajo en común y permitir la reutilización de los resultados obtenidos. La teoría nace como un enfoque filosófico que permite analizar diferentes formas de actuar del individuo en su proceso de desarrollo y como parte de un sistema. Es así que la teoría de la actividad brinda una concepción que permite identificar aspectos de la naturaleza social y ver la relación de los elementos con los que cuenta cada sistema.

Esta teoría integra elementos sociales y tecnológicos de un sistema que permiten ser estudiados al cual se le denomina actividad, con otros componentes, como la comunidad u organismo donde se desarrolla (incluyendo sus reglas sociales), las herramientas que se utilizan y los sujetos.

La teoría de la actividad identifica los elementos de la organización e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos, convirtiéndose en un referente de las investigaciones de trabajo en grupo desde áreas como la psicología o pedagogía; facilitando el reconocimiento de elementos sociales y su relación con la organización. Esta es una visión social que destaca los elementos que intervienen en la

realización de cada tarea dentro de un sistema u organización, la manera de cómo éstos influyen en los resultados y los roles de cada individuo que pertenece a la misma.

A partir de estas dos teorías surgen dos planteamientos sobre el liderazgo distribuido, uno es propuesto por Spillane (2004), quien se basó en el término de la cognición distribuida para generar a partir de éste, una teoría de liderazgo distribuido. El segundo planteamiento es dado por Gronn (2002), quien utilizó la Teoría de la Actividad, para orientar su trabajo y definición a este tipo de liderazgo. Ambos planteamientos son citados por García (2009, p. 24).

En la siguiente tabla se puede observar un panorama claro acerca de ambas teorías:

Tabla 1.

Comparativo sobre las Perspectivas del Liderazgo Distribuido según Spillane y Gronn

Spillane (2004)	Gronn (2002)
<p>La práctica del liderazgo resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, sostiene además que la perspectiva del Liderazgo Distribuido se basa en dos supuestos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que la dirección de los centros se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas del mismo. 2. Que el liderazgo está repartido en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar. 	<p>Sugiere que el Liderazgo Distribuido puede ser visto desde dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La numérica o agregada: se entiende como la suma de algunas conductas de liderazgo, de muchos o de todos los miembros de una organización o una subunidad. Es agregada porque no es sólo los actos del director los que cuentan, sino también las funciones de dirección desempeñada por subdirector, maestros, profesores de apoyo, los miembros de los consejos escolares, los consejos u órganos rectores y los estudiantes. 2. La perspectiva holística: ve al liderazgo como una acción concertada, en donde el liderazgo distribuido es un fenómeno que abarca la práctica de la delegación, el intercambio, la colaboración, la dispersión y la democratización del liderazgo en las escuelas. Va más allá de órdenes con papeles formales o escritos, su objetivo surge de manera espontánea y de las formas de colaboración de los dirigentes, así como los compromisos que se plantean en el lugar de trabajo y que extiende la función de liderazgo a toda la situación social y los contextos de la escuela.

En la tabla presentada encontramos que los autores tienen puntos en común; cuando Spillane (2004), planteó que la práctica del liderazgo está repartida entre los miembros de la organización, Gronn (2002), afirmó que ésta se da, desde una perspectiva agregada, no sólo entre las funciones ejercidas por el director, sino que es desempeñada también, por todos los miembros de la comunidad educativa. Se observa que Spillane (2004), desde su perspectiva, señala que el Liderazgo Distribuido se entiende mejor a través de la búsqueda de tareas y de la interacción de varios de sus miembros; mientras que Gronn (2002), desde la perspectiva holística, complementa la concepción del Liderazgo Distribuido a través del reconocimiento de un trabajo y liderazgo de tipo intuitivo que surge cuando los individuos de una organización asumen de forma espontánea el cumplimiento de tareas.

Además, Spillane (2006), mencionó en su literatura que, el Liderazgo Distribuido es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella. Señalando también, que este tipo de liderazgo no es una receta para la organización, pero brinda una nueva perspectiva de liderar en el ámbito educativo que logra una sinergia entre los miembros de manera innovadora.

Según González (2010), es importante destacar que el liderazgo no es un asunto individual, sino más bien una red de relaciones entre las personas y la cultura organizativa que se da en ella y que se expande a toda la organización. Los roles del líder cambian o se complementan entre uno y otro individuo, sin que necesariamente ocupen un cargo o hayan asumido formalmente una responsabilidad. Es pieza clave desarrollar capacidades de liderazgo distribuido en los miembros de una organización, fomentando formas diferentes de trabajo colaborativo y un compromiso de todo el personal.

2.2.1.3 Características y factores del desarrollo del liderazgo distribuido

Para entender este liderazgo es importante explorar todas las acciones ligadas a la práctica del mismo. Desde la perspectiva de Murillo (2006), Longo (2008) y Spillane (2004), existen diversas características propias del liderazgo distribuido, tales como las siguientes:

A) El potencial de transferencia del liderazgo distribuido

Para Longo (2008), en el liderazgo distribuido existe un potencial de transferencia del liderazgo (PTL), que consiste en las capacidades que tiene un directivo para transferir el liderazgo a otros; éstas surgen del mismo, de forma inherente, ya que como el autor sostiene nadie puede delegar o transferir algo con lo que no cuenta.

La transferencia del liderazgo se da como un liderazgo compartido, que es asumido de manera responsable por un grupo humano y profesional, capaz de asumir los retos que le son propuestos y que; además, van surgiendo con el transcurrir del tiempo o situación; este grupo debe tener un sentido de empatía con el gestor de la organización, de tal manera que se equilibre el respeto y la estima.

El potencial de transferencia del liderazgo distribuido tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en él están inmersas algunas características del liderazgo distribuido, como la confianza, el cual se detalla más adelante.

La siguiente figura muestra a manera de esquema cuáles son los requisitos con los que debe contar el líder y el equipo, para poder realizar la transferencia de un liderazgo

distribuido en una organización; si estos requisitos se logran obtener, el PTL concluirá en el éxito de la organización. Según el autor, las capacidades de los integrantes del mismo se multiplicarían y éstos podrían ejercer una fuerte influencia, que permitiría producir innovación en el entorno y el desarrollo de talentos de sus integrantes.

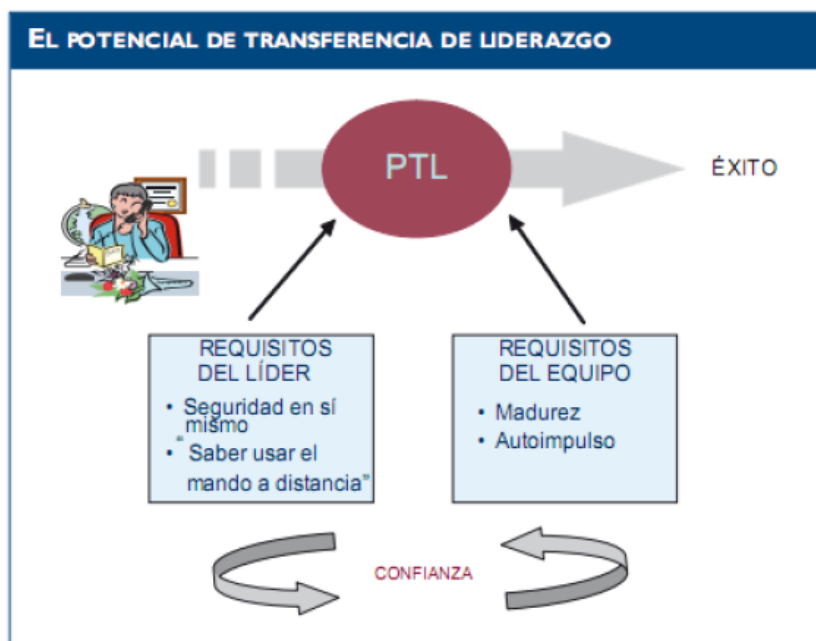


Figura 1. El Potencial de Transferencia del Liderazgo Distribuido

Fuente: Longo (2008, p. 90)

Se puede observar en la figura sobre el PTL, que el éxito del mismo recae, tanto en los requisitos que posee el líder como los integrantes de su equipo; además, del factor confianza que se desarrolla entre ellos. Dentro de las características que posee el líder, destaca la seguridad en sí mismo, pues él debe ser el agente que involucre a todo su equipo en la visión de su organización, motivándolos en el desarrollo de habilidades y capacidades. Por lo tanto, debe ser la persona que cuente con una estructura emocional firme y que a su vez favorezca la transmisión del PTL.

En la figura (ver figura 1) también se detalla el uso adecuado del mando a distancia; es decir, contar con la capacidad de controlar y compartir el desarrollo humano y profesional de los integrantes del equipo. En consecuencia, se necesita contar con un grupo humano capaz de recibir ese liderazgo y que esté dispuesto a aceptar y realizar retos, mirando siempre hacia el futuro.

B) Confianza

Para que el liderazgo distributivo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente.

Es a partir de la confianza, que se van a desarrollar las diversas relaciones internas en la organización, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. Es así que, la confianza es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor.

El liderazgo distribuido exige de los miembros de la organización un sistema recíproco de fe (Ghoshal y Bartlett 1997, citado por Longo 2008, p. 90), pues la relación recíproca entre ellos es la base del capital social interno de las organizaciones, sólo teniendo mutuamente confianza se podrá llevar a cabo el proceso de transmisión del liderazgo distribuido, afianzarse y permitir la ejecución del mismo en la organización educativa.

C) Talento

Podemos definir el talento como una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante. Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas.

En la vida de los seres humanos se ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento. El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes.

Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento (Chiavenato 2002, p. 9).

Desde la perspectiva del liderazgo distribuido para Longo (2009), el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización.

El desarrollo del talento favorece la colaboración eficaz de sus integrantes, permitiendo en ella la distribución de las tareas de manera adecuada. Aprovechar el talento de cada miembro de la institución permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito del trabajo de toda la organización.

Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades. Desde el liderazgo distribuido, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad y se convierta en un talento.

Todas las personas cuentan con una variedad de capacidades, de las cuales no son plenamente conscientes, pero las van desarrollando a partir de las necesidades que se generan dentro de un determinado ambiente, poniendo en juego las habilidades que poseen y es en el proceso que los individuos las van interiorizando y siendo conscientes de las mismas.

Los individuos dentro de una institución deben preocuparse por incrementar nuevas capacidades, para lograr nuevos retos que surgen en la organización, de esta manera se dará un desarrollo profesional y organizacional.

D) Motivación

Cuando las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo; uno de estos impulsos es la motivación. Podemos decir que, la motivación surge a partir de una necesidad en el individuo, la cual debe ser satisfecha buscando diversos mecanismos que le permitan realizar diversas acciones, para el logro de su objetivo.

La motivación es considerada como el conjunto de fuerzas externas e internas o factores endógenos o exógenos, que posee cada integrante de la organización, para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su contexto; además, permite la formación de metas personales que sigue cada colaborador

dentro de la organización. Esta puede darse como algo íntimo; propio de la personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea en ellos.

Desde el liderazgo distribuido Longo (2008), afirmó que siendo éste una concepción emergente, se basa en una tarea compartida iniciada por quien dirige una organización con la certeza de promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos, encargos, experimentos (Longo 2009:4), es decir, motivar entre sus seguidores, personas dispuestas a ejercer acciones propias de liderazgo.

Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo. Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En organizaciones donde se desarrolla un liderazgo distribuido, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo.

Según Madrigal (2009, p. 199) la motivación puede ser:

Motivación intrínseca: Cuando puede involucrarse libremente en determinadas actividades. De tal manera que sea una tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades y para explorar y aprender.

Motivación extrínseca: Entendida como las metas y retos para influir en el comportamiento de las personas.

E) Liderazgo múltiple

Cuando se habla de un liderazgo múltiple desde el liderazgo distribuido se está atribuyendo esta característica a los docentes de una organización educativa que han aprendido de sus pares diversas estrategias, permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización. Ello ha surgido desde una formación basada en el mismo centro educativo, lo que supone una misma visión compartida de la escuela (Murillo, 2006).

El liderazgo distribuido va a permitir el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo característico de la labor docente. Cabe resaltar que se necesita tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente, de manera tal que se fortalezca a los mejores profesionales.

Las circunstancias vistas van a permitir entre los docentes, el desarrollo de su capacidad para la toma de decisiones, especialmente en la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. Sin embargo, a través del liderazgo distribuido, la participación de otros agentes, como los alumnos, va a tener un papel primordial en el desarrollo o en la evolución del centro; ya que desde el aula se produce el aumento de los aprendizajes de los alumnos. Por tal motivo, se necesita pues, que las coordinaciones entre ambos grupos sean efectivas y coherentes. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados (Murillo 2006, p. 19). Entonces se asiste a la emergencia de un liderazgo múltiple que congregue a todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.2 Aprendizaje organizacional.

2.2.2.1 *Conceptualización de aprendizaje*

La revisión de la literatura ha permitido encontrar algunas definiciones de aprendizaje en el campo organizacional:

- El aprendizaje puede ser definido como el incremento de la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas (Kim, 1993, p. 38).
- Significa el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento (Fiol y Lyes, 1985, p. 803).
- El aprendizaje es el proceso de adquisición y almacenamiento de conocimientos que tiene por objeto incrementar la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas (Prieto y Revilla, 2004, p. 48).

Moreno-Luzón et al. (2000, p. 28) señalaron que —El aprendizaje es el proceso mediante el cual un sujeto genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa.

En conclusión, el aprendizaje es entendido como un proceso que se genera en el seno de la organización, a partir de la asimilación e interpretación de diversos conocimientos y que finalmente permiten generar nuevos conocimientos.

2.2.2.2 *Tipos de aprendizaje*

Se consideran solo dos criterios que se usan para distinguir los distintos tipos de aprendizaje. Estos criterios son los más utilizados y conocidos, y tienen una mayor correspondencia con los distintos tipos de conocimientos.

- **Según el objeto del aprendizaje**

En este criterio se distinguen:

- a. Saber datos o saber acerca de. Es el resultado de la acumulación de datos en la memoria de las personas. Se trata de datos poco organizados o no estructurados, que se acumulan en la memoria como consecuencia de las experiencias que la persona vive (Muñoz-Seca y Riverola, 1997, p. 43).
- b. Aprendizaje operativo. Según este tipo, el aprendizaje supone la adquisición de hábitos de comportamiento y habilidades, es decir, supone un —saber de cómo hacer las cosas. Representa el aprendizaje a nivel procedimental, donde un sujeto aprende las habilidades para llevar a cabo un trabajo determinado. Por ejemplo, un empleado puede aprender a insertar de modo correcto un microchip en una tarjeta electrónica. El procedimiento se encuentra completamente especificado, pero el empleador debe adquirir las destrezas y habilidades necesarias para su aplicación. Está, por tanto, orientado a las tareas pertinentes y a la mejora de procedimientos para realizarlas. Este —saber cómo, es capturado en forma de rutinas (Kim, 1993:43). Las rutinas incluyen determinadas formas, reglas y procedimientos de carácter rutinario y repetitivo que el individuo utiliza para realizar sus tareas.

Este aprendizaje operativo puede ser lento porque aprender una nueva habilidad, sobre todo, si es compleja, puede suponer que se incurra, al principio, en errores así como tener que superar un periodo inicial en el que quizás los resultados no son todavía los esperados.

- c. Aprendizaje conceptual. En este sentido, el aprendizaje supone la adquisición de información para construir la base de conocimientos. Proporciona un nuevo nivel de

entendimiento y una nueva dirección (Schein, 1993, p. 85-92), es decir, supone un —saber por qué hacer las cosas.

Si el aprendizaje operativo es capturado en forma de rutinas, el aprendizaje conceptual tiene que ver más con el pensamiento y conduce a nuevos esquemas que guían la elección del sujeto.

Para entender mejor la distinción entre rutinas y esquemas, y al mismo tiempo aclarar la distinción entre aprendizaje operativo y aprendizaje conceptual, se propone el siguiente ejemplo. Suponiendo que se conduce un vehículo desde la casa al trabajo. Probablemente existen varios caminos. La ruta, que normalmente utilizamos, ha sido elegida basándonos en nuestras creencias sobre lo que es una buena ruta.

Estos sistemas de creencias son esquemas que guían la elección entre una ruta u otra. Una vez que se ha establecido una ruta, esta llega a ser una rutina que se ejecuta siempre que queremos llegar a casa. De esta forma, las creencias que guían la elección son los esquemas, y una vez que se ha realizado la elección, esta llega a convertirse en una rutina (Kim, 1993, p. 41).

- d. Saber mejorar. Se refiere a la posesión del conocimiento al nivel necesario para resolver problemas relacionados con el cambio y la mejora. Así, por ejemplo, un ingeniero puede darse cuenta de que un error en la inserción de componentes puede hacer fallar todo un circuito. El conocimiento relacionado con este tipo de aprendizaje le tiene que permitir atacar el problema, hasta alcanzar la solución del mismo (Muñoz- Seca y Riverola, 1997, p. 43).

- e. Saber aprender. Se refiere a incrementar la capacidad de aprendizaje de un individuo o de una organización. Para que aparezca este tipo de aprendizaje debe haber un cambio en la mentalidad del sujeto que aprende, es decir, afrontar las dificultades de una manera más responsable, y/o con más experiencia, de tal forma que conduzca a una mejora de la capacidad de aprendizaje.

Este aprendizaje se logra, fundamentalmente, por medio de la resolución de problemas que dan lugar a un resultado doble (Revilla, 1996, p. 69):

- por una parte, la solución al problema.
- y por otra, la mejora de la capacidad de aprendizaje de la persona por medio de modificaciones en las reglas de decisión que mejoren dicho proceso de resolución de los problemas, acelerándolo y facilitando la resolución de otros problemas nuevos.

- **Según el sujeto que aprende**

Con la adopción de este criterio de clasificación se trata de distinguir el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo.

Siguiendo a Kim (1993, p. 40), —el aprendizaje organizativo es más complejo y dinámico que una magnificación del aprendizaje individual. Del mismo modo, para Argyris y Schön (1978, p. 9), —el aprendizaje organizativo no es únicamente el aprendizaje individual, ni las organizaciones aprenden sólo a través de la experiencia y las acciones de los individuos. Shrivastava (1983) afirmó que el aprendizaje organizativo es un proceso distinto a una simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Revilla (1996, p. 82) afirmó que ambos tipos de aprendizaje tienen objetivos distintos; —el aprendizaje individual se encarga de generar y resolver problemas; el organizativo, de

introducir el aprendizaje individual en la memoria de la organización para que cambie su comportamiento. Por último, Terziovski et al. (2000, p. 25) afirmaron que —las organizaciones aprenden solo a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin él no ocurre el aprendizaje organizativo.

Las conclusiones a las que se llegan, basadas en las anteriores ideas, son las siguientes:

El aprendizaje organizativo no es la suma del aprendizaje individual de cada miembro de la organización (Vince, 2001, p. 1326).

Aunque los dos tipos de aprendizaje están muy relacionados, el aprendizaje individual sigue un proceso distinto del aprendizaje organizativo. De igual modo, ambos tipos de aprendizaje tienen objetivos distintos.

Y, por último, como consecuencia de las dos conclusiones anteriores, el hecho de que un individuo aprenda no significa que aprenda la organización, ni tampoco al contrario, puede aprender la organización sin que algunas personas aprendan.

Una solución parcial a este problema de aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo la propuso Simon (1991, p. 125), al afirmar que todo el aprendizaje tiene lugar en el individuo, y una organización aprende sólo de dos formas: por el aprendizaje de sus miembros, o contratando nuevos miembros que posean un conocimiento que la organización no tiene.

A continuación, se define el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo.

El aprendizaje individual es el proceso mediante el cual el individuo crea conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa (Moreno-Luzón et al., 2001, p. 6).

Para conseguir que una organización aprenda es evidente que debe hacerlo a través de sus miembros. Por ello, no cabe duda que la actuación de una organización está supeditada, directa o indirectamente, a las acciones de sus miembros y, por consiguiente, al aprendizaje individual. En este sentido, son las personas quienes dan lugar al aprendizaje organizativo (Fulmer y Keys, 2002, p. 16).

Pero, ¿cómo el aprendizaje individual llega a ser organizativo? Siguiendo a Nonaka y Johansson (1985), se mencionó que, mientras los individuos son los agentes a través de los cuales la organización aprende, el aprendizaje individual para que llegue a ser organizativo, debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado. Dicho de otro modo, el aprendizaje de los individuos (y grupos) llega a ser organizativo cuando sus productos se materializan en el nivel organizativo (Levitt y March, 1988, p. 320).

Se entiende pues, que el aprendizaje individual llega a ser organizativo cuando es materializado, comunicado, compartido por todos, y además cuando queda incorporado en los comportamientos, normas y valores de la organización.

A partir de estas ideas y tomando como referencia la definición anterior sobre el aprendizaje individual, se entiende que —el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico continuo mediante el cual la organización interpreta y asimila información diversa, tácita y/o explícita con el objeto de generar conocimiento, que se cristaliza en pautas de comportamiento y rutinas organizativas, tendientes a facilitar el logro de objetivos organizativos (Moreno-Luzón et al., 2001, p. 7-8).

El aprendizaje organizativo es un proceso progresivo y complejo en el que participa un nivel intermedio, el nivel grupal, este nivel organizativo ha sido estudiado en el modelo de Crossan, Lane y White (1999), y en la ya clásica teoría dinámica de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), que menciona explícitamente el nivel grupal como uno de los estadios en el proceso continuo de creación de conocimiento desde el punto de vista ontológico. Según este modelo, existen cuatro niveles: individual, grupal, organizativo e interorganizativo (Moreno-Luzón et al., 2001).

Hechas estas aclaraciones, se puede adaptar la definición de aprendizaje a nivel ontológico, señalando que —el aprendizaje grupal es el proceso mediante el cual los grupos de individuos en el contexto de la organización asimilan e interpretan información diversa, tácita y/o explícita, definida, principalmente por el conjunto de conocimientos desarrollados individualmente, a fin de generar conocimiento colectivo y compartido por los miembros del grupo.

Finalmente, se hace referencia al aprendizaje inter organizativo. Al igual que sucede con el aprendizaje grupal, no existen definiciones de este tipo de aprendizaje. Se podría indicar que, el aprendizaje inter organizativo es la creación de conocimiento compartido que se produce en una o más organizaciones como consecuencia de la relación entre ellas.

2.3 Definición de Términos Básicos

Liderazgo distribuido. - Supone un conjunto de prácticas orientadas a definir hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la organización y cómo se logra que las personas sean capaces de influir en todos los niveles, de manera que el liderazgo no dependa solo de las características y atributos de las personas que se encuentran en los cargos directivos de la organización (López y Gallegos, 2014).

Confianza. - valor que transmite el director hacia los integrantes de la institución, mostrándoles seguridad, permitiéndoles usar el mano a distancia, favoreciendo las relaciones internas, la gestión del conocimiento y las normas de reciprocidad (Celis y Sánchez, 2012).

Talento. - Cualidad que se genera entre los integrantes de una institución a partir de las iniciativas que brinda el entorno durante las tareas propias de la institución. Permite la distribución de tareas en forma adecuada.

Motivación. - factor que puede ser interno o externo. Permite a los integrantes de una organización la formación de metas personales y la conducción de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su entorno.

Liderazgo múltiple. - característica que se presenta entre los docentes de una institución, quienes han aprendido de sus pares estrategias para la toma de decisiones. Entre ellos se da una misión compartida y el desarrollo del trabajo colectivo.

Aprendizaje organizacional. - Refiere el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus individuos, adquieren, construyen y transfieren conocimientos, con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o para transformarlo, según sea su nivel de desarrollo. El proceso se opera en dos direcciones: desde el individuo hasta la organización y desde la organización hasta el individuo (Castañeda y Pérez, 2005).

Cultura de aprendizaje. - Se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizaje previos para generar nuevos aprendizajes (López et al., 2012).

Claridad estratégica. - Refiere a la claridad de la organización sobre su misión y visión, así como el trabajo de cada cual contribuye al logro de la misión de la organización (López et al., 2012).

Aprendizaje grupal. - Corresponde a un nivel de aprendizaje colectivo que se da en la conformación de grupos de trabajo (López et al., 2012).

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

HG: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

3.1.2 Hipótesis específicas

HE1: Existe correlación directa y significativa entre el factor *Confianza* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

HE2: Existe correlación directa y significativa entre el factor *Talento* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

HE3: Existe correlación directa y significativa entre el factor *Motivación* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

HE4: Existe correlación directa y significativa entre el factor *Liderazgo múltiple* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

3.2 Variables

3.2.1 Variable 1: Liderazgo Distribuido

Definición conceptual. - Supone un conjunto de prácticas orientadas a definir hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la organización y cómo se logra que las personas sean capaces de influir en todos los niveles, de manera que el liderazgo no dependa solo de las características y atributos de las personas que se encuentran en los cargos directivos de la organización (López y Gallegos, 2014). Refiere cómo la práctica del liderazgo se da entre líderes formales (los que tienen designados formalmente posiciones de liderazgo y gestión) e informales (las personas sin tales designaciones). En el ámbito educativo se le conoce como liderazgo distribuido (Spillane, 2008; en Celis y Sánchez, 2012).

3.2.2 Variable 2: Aprendizaje Organizacional

Definición conceptual. - Entendido como el proceso de generación y transferencia de conocimientos que se da en distintos niveles: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional de la institución educativa (Ahumada, 2010), con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o para transformarlo (López, Ahumada, Olivares, y González, 2012). En contextos educacionales, el aprendizaje organizacional ha sido investigado como un proceso que facilita la innovación y mejoramiento de la enseñanza (López, et al., 2012).

3.3 Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable 1	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad en el desempeño laboral - Respeto a las ideas del grupo
	Talento	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento personal y profesional
Liderazgo Distribuido	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral
	Liderazgo múltiple	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad y autonomía - Participación - Comunicación
Variable 2	Cultura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de actualización - Procesos de inducción - Procesos de retroalimentación - Procesos de formación
	Claridad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de la misión de la organización - Claridad de la visión de la organización
Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución al logro de la misión.

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de Investigación

La tesis se ha elaborado bajo los parámetros del enfoque cuantitativo. Éste se distingue por investigar variables con instrumentos de recolección de información debidamente estandarizados por lo menos en sus versiones originales y replicados para otros ámbitos culturales de conformidad a las recomendaciones de la Comisión Internacional de Test. El enfoque además pretende con la contrastación de hipótesis la generalización de los resultados, utilizando pruebas estadísticas para el análisis de datos.

4.2 Tipo de Investigación

Ya que se pretende determinar el grado y significancia de la relación que existe entre las variables liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, estas características definen el alcance de la presente investigación como correlacional ya que se busca establecer la relación de asociación entre las mismas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.3 Diseño de Investigación

Teniendo el presente trabajo de investigación alcance correlacional, le corresponde un diseño no experimental, transversal pues la recolección de datos sobre las variables

liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional se efectuará en un solo momento o corte de tiempo (Hernández et al., 2014).

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población

La población para la presente investigación fue constituida por el profesorado de las siguientes Instituciones Educativas de la UGEL 03 de Breña:

Tabla 3

Población

Institución Educativa	Docente
Pedro Coronado Arrascue	56
Libertados Simón Bolívar	58
Juan Pablo Vizcardo y Guzmán	68
Total	182

4.4.2 Muestra

De la población mencionada, se seleccionó una muestra probabilística de profesores.

El tamaño de la muestra (n), se determinó con la fórmula siguiente que considera un nivel de confianza del 95.5% (Sierra Bravo, 2005):

$$n = \frac{4.N.p.q}{E^2 (N-1) + 4 p.q}$$

Donde:

p y q : son las varianzas

E : es el error

N : tamaño de la población

n : tamaño de la muestra

Aplicando:

n = 128 profesores

4.5 Instrumentos de Investigación

4.5.1 Ficha técnica de Liderazgo distribuido.

1. Nombre : Cuestionario de Liderazgo Distribuido (CLD)
2. Autores : Sandy Celis, y, Nelly Sánchez
3. Año : 2012
4. Administración : Individual y colectiva
5. Duración : 20 minutos aproximadamente
6. Objetivo : Evalúa la percepción del profesorado sobre el liderazgo educativo
7. Tipo de ítems : Sumativos
8. Baremos : Percentiles.
9. Aspectos : El test está constituido por 31 ítems distribuidos en 4 áreas que a continuación se detallan:
 - I. Confianza, constituido por 8 ítems.
 - II. Talento, constituido por 5 ítems
 - III. Motivación, constituido por 6 ítems.
 - IV. Liderazgo múltiple, constituido por 12 ítems.
10. Campo de Aplicación : Profesores de Educación Básica.
11. Material : Hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los

respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5).

4.5.2 Ficha técnica de Aprendizaje organizacional

1. Nombre : Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional en Centros Escolares.
2. Autor : López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, A.
3. Año : 2012
4. Administración : Individual y colectiva
5. Duración : 15 minutos aproximadamente
6. Objetivo : Evaluar el aprendizaje organizacional
7. Tipo de ítems : Sumativos
8. Baremos : Percentiles.
9. Aspectos : El test está constituido por 18 ítems distribuidos en 3 áreas que se detallan:
 - I. Cultura de aprendizaje, constituido por 7 ítems.
 - II. Claridad estratégica, constituido por 5 ítems
 - III. Aprendizaje grupal, constituido por 6 ítems.
10. Campo de Aplicación : Profesores de Educación Básica.
11. Material : Hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de

respuestas graduales desde Nunca (1) hasta Muy frecuentemente (5).

4.6 Tratamiento Estadístico

Los datos que resultaron de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Distribuido (CLD) y la Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional (EMAO) a la muestra de estudio fueron analizados con las estadísticas de medidas de tendencia central (media y mediana) y de variabilidad (desviación estándar), que fueron los insumos para la aplicación de la prueba estadística escala de estanoes para identificar los niveles cualitativos de las variables liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional.

La contrastación de hipótesis, y por ende la medición de las relaciones se realizó con una prueba paramétrica o no paramétrica que indica la distribución muestral de los datos después de la aplicación del test Kolmogorov-Smirnov. Por otra parte, la significancia estadística de los resultados sobre la correlación general y las correlaciones específicas, se determinó con los valores de la tabla teórica del mismo estadístico.

4.7 Procedimiento

La administración de los instrumentos de recolección de información sobre liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, se hizo conforme al siguiente procedimiento:

- Coordinación anticipada con los docentes de aula para que cedieran parte de su tiempo de clase para que diligenciasen los instrumentos de recolección de información.
- Información a los participantes que, siendo seleccionados aleatoriamente, voluntariamente accedieron a colaborar sobre las instrucciones del caso para los

instrumentos a diligenciar.

- Supervisión de que las pruebas fuesen llenadas en su totalidad por cada participante en cada institución educativa de la muestra.
- Recojo de las pruebas, y revisión preliminar de las mismas para detectar anomalías o sesgos en ellas, que motivasen a su exclusión antes de la formación de la base de datos.

Con las pruebas que se sortearon para el control de calidad, se realizó el análisis de la confiabilidad del instrumento aplicado. Después se llevó a cabo la determinación de los niveles cualitativos de las variables y la contrastación de las hipótesis correlacionales de investigación con el procedimiento estadístico correspondiente

Capítulo V

Resultados

5.1 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

5.1.1 Validez de contenido de los instrumentos

5.1.1.1 *Validez de contenido de la escala de liderazgo distribuido*

El procedimiento para la evaluación y documentación de la validez de contenido de la escala de liderazgo distribuido se realizó a través del juicio de expertos. A este respecto se consultó a profesionales que han investigado problemáticas similares y/o que acreditan solvencia teórica o experiencia docente en el campo de la problemática del liderazgo distribuido o del liderazgo en general, seleccionándose cinco (5) expertos para la evaluación de la validez de contenido de dicha variable.

A los jueces se les entregó un formato pidiéndosele que evaluaran los ítems de la Escala de liderazgo distribuido, y éstos en su totalidad. Para este efecto, se les pidió que emitieran su opinión sobre dos aspectos claves: si los reactivos o ítems son pertinentes y apropiados tanto para medir liderazgo transformacional, y las dimensiones de dicha variable, así como la claridad de sus formulaciones.

Los jueces calificaron cada ítem en términos de acuerdo o desacuerdo, a los cuales se les asignó los valores de 1 y 0 respectivamente. Una vez recabada la información emitida por los jueces, se aplicó la prueba V de Aiken para determinar el índice de validez de contenido del instrumento.

La fórmula de la V de Aiken aplicada es la siguiente:

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Dónde:

S = sumatoria de los valores dados por los jueces al ítem

n = número de jueces

c = número de valores en la escala de valores (2 en este caso).

En la tabla 4 se aprecia que el índice del coeficiente de Aiken para el instrumento que mide liderazgo distribuido puntúa en 0,80 para los 31 ítems de la prueba. El índice obtenido asegura que el instrumento administrado presentaba aceptable validez de contenido.

(Ver tabla 4).

Tabla 4

Acuerdos y Desacuerdos de los Jueces para la Validez de Contenido de la Escala de Liderazgo Distribuido mediante el Coeficiente de Validez de Aiken

Ítem	Jueces					Total		
	1	2	3	4	5	A	D	V
1	A	D	A	A	A	4	1	0.80
2	A	A	D	A	A	4	1	0.80
3	A	A	D	A	A	4	1	0.80
4	A	A	A	D	A	4	1	0.80
5	A	A	A	D	A	4	1	0.80
6	A	A	D	A	A	4	1	0.80
7	A	A	D	A	A	4	1	0.80
8	A	A	A	A	D	4	1	0.80
9	D	A	A	A	A	4	1	0.80
10	A	A	A	A	D	4	1	0.80
11	A	A	A	D	A	4	1	0.80
12	A	A	D	A	A	4	1	0.80
13	D	A	A	A	A	4	1	0.80
14	A	D	A	A	A	4	1	0.80
15	A	D	A	A	A	4	1	0.80
16	A	A	D	A	A	4	1	0.80
17	D	A	A	A	A	4	1	0.80
18	A	D	A	A	A	4	1	0.80
19	A	A	A	D	A	4	1	0.80
20	A	A	D	A	A	4	1	0.80
21	A	A	A	A	D	4	1	0.80
22	D	A	A	A	A	4	1	0.80
23	A	D	A	A	A	4	1	0.80
24	A	A	A	D	A	4	1	0.80
25	A	D	A	A	A	4	1	0.80
26	A	D	A	A	A	4	1	0.80
27	A	A	D	A	A	4	1	0.80
28	A	A	D	A	A	4	1	0.80
29	A	A	A	D	A	4	1	0.80
30	A	A	A	D	A	4	1	0.80
31	A	A	D	A	A	4	1	0.80

A= Acuerdo.

D=Desacuerdo

5.1.1.2 Validez de contenido de la escala de aprendizaje organizacional

Con respecto a la variable aprendizaje organizacional, la respectiva opinión de los otros cinco expertos se observa en la tabla siguiente:

Tabla 5

Acuerdos y Desacuerdos de los Jueces para la Validación de la Escala de Aprendizaje Organizacional mediante el Coeficiente de Validez de Aiken

Ítem	jueces					total		
	1	2	3	4	5	A	D	V
1	A	A	A	A	D	4	1	0.80
2	D	A	A	A	A	4	1	0.80
3	A	D	A	A	A	4	1	0.80
4	A	D	A	A	A	4	1	0.80
5	D	A	A	A	A	4	1	0.80
6	D	A	A	A	A	4	1	0.80
7	A	D	A	A	A	4	1	0.80
8	A	A	A	D	A	4	1	0.80
9	A	A	A	D	A	4	1	0.80
10	A	A	A	A	D	4	1	0.80
11	A	A	D	A	A	4	1	0.60
12	D	A	A	A	A	4	1	0.80
13	A	A	A	A	D	4	1	0.80
14	A	A	D	A	A	4	1	0.80
15	A	A	A	D	A	4	1	0.80
16	A	A	D	A	A	4	1	0.80
17	A	A	A	A	D	4	1	0.80
18	D	A	A	A	A	4	1	0.80

A= Acuerdo. D=Desacuerdo

La fórmula de la V de Aiken aplicada es la siguiente:

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Donde.

S = sumatoria del valor dado por el juez i al ítem

n = número de jueces

c = número de valores en la escala de valoración (2, en este caso).

Según puede apreciarse (ver tabla 5), el índice reportado por el coeficiente de Aiken para 18 ítems de la prueba se ubica en: 0,80. Ello implica que también este instrumento de colecta de datos tiene una aceptable validez de contenido: 0,80 para la prueba total.

Los índices del coeficiente de Aiken obtenidos por las dos pruebas indicaron que podían ser administrados durante el trabajo de campo ya que garantizaban que los ítems constitutivos de los instrumentos tienen los dominios de los contenidos de las variables que medían: liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional.

5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales y/o similares resultados. A fin de verificar dicha confiabilidad tanto en la escala de liderazgo transformacional como en la escala de aprendizaje organizacional, se utilizaron las respuestas de los sujetos muestrales. La decisión se debió a que ambos instrumentos, previo a sus estandarizaciones respectivas, fueron objeto de estudios pilotos que permitieron calcular los índices de confiabilidad para cada instrumento, y porque la prueba con que se estableció dicha confiabilidad (alfa de Cronbach) requiere trabajar con los resultados de todas las pruebas administradas en la recolección de datos.

Para el cálculo de la confiabilidad dado que la escala de respuestas es politómica, se ha usado el coeficiente alfa de Cronbach, que es una medida de la homogeneidad de los ítems y se define como el grado en que los reactivos de la prueba se correlacionan entre sí. Este coeficiente implica trabajar con los resultados de todas las pruebas incluyéndose en el

análisis las respuestas individuales a cada ítem (Brown 1980). Cronbach estableció la regla siguiente al respecto: si alcanza un índice superior a 0,70 se considera aceptable, es decir existe consistencia interna, lo cual permite considerarlas como unidades válidas en el análisis (Martínez, 2010). Su ecuación es:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_I^2}{S_X^2} \right]$$

5.1.2.1 Análisis de confiabilidad de la escala del liderazgo distribuido

Tabla 6

Análisis de Items y Confiabilidad de Confianza

Item	M	D. E.	r _{ite}
Item1	3,01	1,368	,206
Item2	3,19	1,192	,284
Item3	2,95	1,099	,304
Item4	2,99	1,093	,507
Item5	3,00	1,097	,338
Item6	3,00	1,055	,370
Item7	3,01	1,058	,411
Item8	2,93	1,056	,458
Alfa de Cronbach = 0,79*			

* p < 0,05

N = 128

Los resultados permiten apreciar en la tabla precedente (ver tabla 6) que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,79, el cual es aceptable para la comunidad científica, por lo que permite concluir que los ítems de dimensión confianza del liderazgo distribuido presentan aceptable confiabilidad.

Tabla 7*Análisis de Items y Confiabilidad de Talento.*

Item	M	D. E.	r _{ite}
Item9	3,07	1,258	,227
Item10	3,58	1,311	,331
Item11	3,05	1,228	,363
Item12	3,09	1,098	,439
Item13	3,13	1,121	,445
Alfa de Cronbach = 0,78*			

* p < 0,05
N = 128

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,78, el cual es aceptable para la comunidad científica, lo que permite concluir que los ítems de dimensión talento del liderazgo distribuido presentan aceptable confiabilidad.

Tabla 8*Análisis de Items y Confiabilidad de Motivación*

Item	M	D. E.	r _{ite}
Item14	3,32	1,080	,507
Item15	3,23	1,003	,277
Item16	3,13	1,109	,342
Item17	2,94	1,194	,541
Item18	3,09	1,025	,342
Item19	3,12	1,086	,397
Alfa de Cronbach = 0,78*			

* p < 0,05
N = 128

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,78, el cual es aceptable para la comunidad científica, lo que permite concluir que los ítems de la dimensión motivación del liderazgo distribuido presentan aceptable confiabilidad.

Tabla 9

Análisis de Items y Confiabilidad de Liderazgo Múltiple

Item	M	D. E.	r _{ite}
Item20	3,07	1,021	,441
Item21	3,06	1,109	,449
Item22	3,00	1,048	,428
Item23	3,10	1,071	,318
Item24	3,12	1,084	,452
Item25	3,01	1,049	,389
Item26	3,08	1,112	,382
Item27	3,11	1,127	,412
Item28	3,05	1,065	,393
Item29	3,03	1,061	,389
Item30	3,13	1,138	,427
Item31	3,09	1,081	,415
Alfa de Cronbach = 0,82*			

* p < 0,05
N = 151

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a

0,82, el cual es aceptable para la comunidad científica, lo que permite concluir que los ítems de la dimensión liderazgo múltiple presentan buena confiabilidad.

Tabla 10

Análisis Generalizado de la Escala de Liderazgo Distribuido.

Factores	M	D. E.	r _{itc}
Confianza	24,08	7,9	,872
Talento	12,77	5,7	,870
Motivación	12,23	4,3	,838
Liderazgo múltiple	12,23	4,2	,789

Alfa de Cronbach = 0,79 *

* p < 0,05
N = 128

Los resultados presentados en la tabla 10 permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,79, lo que permite concluir que la Escala de Liderazgo Distribuido presenta aceptable confiabilidad según los términos de la comunidad científica.

5.1.2.2 Análisis de confiabilidad de la escala de aprendizaje organizacional

Tabla 11

Análisis de Ítems y Confiabilidad de Cultura de Aprendizaje

Item	M	D. E.	r _{itc}
Item1	3,01	1,368	,206
Item4	3,19	1,192	,284
Item7	2,95	1,099	,304
Item10	2,99	1,093	,507
Item13	3,00	1,097	,338
Item16	3,00	1,055	,370
Item18	3,15	1,123	,274

Alfa de Cronbach = 0,81*

* $p < ,05$

N = 128

Los resultados de la tabla 11 permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,81, lo que permite concluir que los ítems de la dimensión cultura de aprendizaje presentan buena confiabilidad.

Tabla 12

Análisis de Ítems y Confiabilidad de Aprendizaje Grupal

Item	M	D. E.	r_{ite}
Item2	3,07	1,258	,227
Item5	3,58	1,311	,331
Item8	3,05	1,228	,363
Item11	3,07	1,098	,439
Item14	2,88	1,076	,340
Item17	2,92	1,004	,509
Alfa de Cronbach = 0,79*			

* $p < ,05$
N = 128

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,79, lo que permite concluir que los ítems de dimensión aprendizaje grupal, presentan aceptable confiabilidad.

Tabla 13*Análisis de Ítems y Confiabilidad de Claridad Estratégica.*

Item	M	D. E.	r _{ite}
Item3	3,32	1,080	,507
Item6	3,23	1,003	,277
Item9	3,13	1,109	,342
Item12	2,94	1,194	,541
Item15	2,93	1,148	,557
Alfa de Cronbach = 0,82*			

* p < ,05
N = 128

Los resultados de la tabla 13 permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0,82, el cual es significativo, lo que permite concluir que los ítems de la dimensión claridad estratégica presentan buena confiabilidad.

Tabla 14*Análisis Generalizado de la Escala de Aprendizaje Organizacional*

Factores	M	D. E.	r _{ite}
Cultura de Aprendizaje	82,48	11,109	,952
Aprendizaje Grupal	60,45	9,165	,892
Claridad Estratégica	57,83	8,736	,883
Alfa de Cronbach = 0,81*			

* p < ,05
N = 128

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach asciende a

0,81, lo que permite concluir que la Escala de Aprendizaje Organizacional presenta buena confiabilidad.

5.2 Presentación y Análisis de los Resultados

5.2.1 Resultados descriptivos de las variables.

5.2.1.1 Estadísticos de liderazgo distribuido.

A fin de describir el comportamiento de las variables, se ha categorizado o establecido el nivel de cada variable, de tal manera que se dispone de información cualitativa respecto a las variables de la muestra testada.

La categorización es generalmente definida como la conversión de una variable cuantitativa en cualitativa. La escala de estacionones ayuda este proceso y es utilizada en el campo de la investigación para categorizar los sujetos de estudio en tres grupos. Es una técnica que permite conocer los intervalos (puntos de corte) en función de puntajes alcanzados en la medición de una variable, ya sea en forma global o por dimensiones o factores (Baltazar, 2013).

La fórmula es la siguiente:

$$a / b = x \pm (0,75) (DS)$$

Donde

a / b : Son los valores máximos o mínimos (para el intervalo).

x : Promedio de los puntajes

DS : Desviación estándar

El planteamiento de estacionones deriva en una técnica de valoración que permite determinar los intervalos de la variable dentro de la Curva de Gauss, en función de una constante.

Procedimiento:

1. Se calcula la *Media Aritmética*

$$X = \frac{\sum x}{n}$$

2. Se calcula la *Desviación Estándar*

$$S = \sqrt{s_t^2}$$

3. Se ubica el puntaje máximo y mínimo en la prueba o cuestionario

4. Se establece valores para a y b

$$a = x1 - (0,75) (S)$$

$$a = x2 + (0,75) (S)$$

- **Niveles de la variable liderazgo distribuido**

Aplicando la escala de estandones, tenemos:

$$a = 45$$

$$b = 78$$

Entonces, categorizando tenemos:

Escala de la variable liderazgo distribuido

Categorías o niveles	Intervalos
Alta	79 a 87
Media	45 a 78
Baja	37 a 44

Tabla 15

Niveles de Liderazgo Distribuido

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	36	28,2
Media	41	32,0
Baja	51	39,8
Total	128	100

De la tabla se aprecia que del total del profesorado ($N = 128$), el 28,2% percibe un alto nivel de liderazgo distribuido; el 32% percibe un nivel medio de liderazgo distribuido, y el 39,8%, esto es la mayoría del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 percibe un bajo nivel de Liderazgo Distribuido durante el año 2018.

5.2.1.2 Estadísticos de aprendizaje organizacional

- Niveles de la variable aprendizaje organizacional

Aplicando la escala de estanonos, tenemos:

$$a = 42$$

$$b = 64$$

Entonces, categorizando tenemos:

Escala de la variable aprendizaje organizacional

Categorías o niveles	Intervalos
Alta	69 a 83
Media	47 a 68
Baja	31 a 46

Tabla 16

Niveles de la Variable Aprendizaje Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	29	22,7
Media	42	32,8
Baja	57	44,5
Total	128	100

De la tabla se aprecia que del total del profesorado ($N = 128$), el 22,7% manifiesta un alto nivel de aprendizaje organizacional; el 32,8% percibe que su aprendizaje organizacional presente un nivel medio; y el 44,5%, esto es la mayoría del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 estima que su nivel de Aprendizaje Organizacional es bajo durante el año 2018.

5.2.2 Análisis inferencial de las variables

En este acápite se presentan las operaciones de medición de las relaciones postuladas entre las variables constitutivas de la problemática de investigación, y las relaciones de las dimensiones de la variable estilo de liderazgo transformacional con la otra variable (aprendizaje organizacional), así como el establecimiento de la significancia estadística del coeficiente de correlación calculado.

La significancia estadística o el hecho de que los resultados sean significativos quiere decir que, según la prueba estadística (en este caso la correlación de Pearson), los hallazgos encontrados no se deben a las fluctuaciones del azar, sino que expresan relaciones reales que por ende podrían ser replicables con nuevas muestras de sujetos. Y que el nivel de significancia refiere el índice de probabilidad de que sean confiables.

5.2.2.1 Test de normalidad Kolmogorov – Smirnov

Para poder aplicar pruebas paramétricas o no paramétricas, es necesario comprobar si las variables en estudio tienen o no distribución normal.

La prueba de Kolmogorov - Smirnov es aplicada únicamente a variables continuas y calcula la distancia máxima entre la función de distribución empírica de la muestra seleccionada y la teoría, en este caso la normal.

Para realizar la prueba de normalidad se ha tomado un nivel de confianza del 95%, si es que el nivel de significancia resulta menor que 0.05 entonces debe rechazarse la H_0 (Hipótesis nula), para la cual se planteó las siguientes hipótesis:

H₀: El conjunto de datos tiene una distribución normal.

H_a: El conjunto de datos no tiene una distribución normal.

Tabla 17

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de Liderazgo Distribuido

Factores	M	D. E.	K-SZ	Sig
Confianza	24,08	7,9	,078	,055
Talento	12,77	5,7	,071	,063
Motivación	12,23	4,2	,110	,060
Liderazgo múltiple	12,33	4,3	,066	,059

N = 128

Los resultados del análisis de la bondad de ajuste a la curva normal, fueron realizados a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (ver tabla 17), e indicaron que los puntajes de la prueba de Liderazgo Distribuido alcanzan estadísticos K-S Z que son estadísticamente significativos, por lo que se puede concluir que presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se decide utilizar contrastes estadísticos paramétricos en el análisis de los datos de la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

Tabla 18

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de Aprendizaje Organizacional

Factores	M	D. E.	K-SZ	Sig
Cultura	14,68	6,1	,068	,063
Aprendizaje grupal	14,35	4,9	,127	,059
Claridad estratégica	14,27	4,8	,178	,056

N = 128

Los resultados del análisis de la bondad de ajuste a la curva normal, fueron realizados a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (ver tabla 18), e indicaron que los puntajes de la escala de Aprendizaje Organizacional alcanzan estadísticos K-S Z que son estadísticamente significativos, por lo que se puede concluir que presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se decide utilizar contrastes estadísticos paramétricos en el análisis de los datos de la investigación, siendo seleccionado el coeficiente de correlación de Pearson.

5.2.2.2 Contratación de hipótesis

La estrategia de contrastación de hipótesis, en este caso, siguió el siguiente procedimiento:

- Formulación de las respectivas hipótesis nulas y alternativas.
- Selección del nivel de significación (5%).
- Identificación del estadístico de prueba.
- Formulación de las reglas de decisión.
- Tomar la decisión de aceptar la hipótesis nula (H_0), o bien rechazar H_0 ; y aceptar la hipótesis alternativa o de investigación.

5.2.2.2.1 *Hipótesis general de investigación*

a. **Hipótesis estadísticas**

Hipótesis Nula (H_0): No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis Alterna (H_a): Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

b. **Nivel de significancia** de 5% = 0,05.

c. **Se utilizó prueba paramétrica** r de Pearson.

Tabla 19

Coefficiente de Correlación de Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional

Variables	Aprendizaje organizacional	Sig. (bilateral)
Liderazgo distribuido	0,32*	,003

* $p < 0,05$

N = 128

d. **Regla de decisión:** $P < 0,05$ rechaza H_0 .

e. **Interpretación**

Los resultados presentados en la tabla 19 indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional ($p = 0,03$ es $<$ que $p 0,05$); existe además una correlación directa de baja magnitud ($r =$

0,32), con lo cual se puede aceptar la hipótesis alterna señalada de la existencia de una relación entre liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, según la percepción del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

5.2.2.2 Hipótesis específicas de investigación

Hipótesis 1

a. Hipótesis estadística

Hipótesis Nula (H_0): No existe correlación directa y significativa entre el factor *Confianza* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis Alterna (H_a): Existe correlación directa y significativa entre el factor *Confianza* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

b. **Nivel de significancia** de 5% = 0,05.

c. **Se utilizó prueba paramétrica** r de Pearson.

Tabla 20

Coefficiente de Correlación de Confianza y Aprendizaje Organizacional

Variables	Aprendizaje organizacional	Sig. (bilateral)
Confianza	0,35*	,004

* $p < 0,05$

N = 128

d. **Regla de decisión:** $P < 0,05$ rechaza H_0 .

e. **Interpretación**

Los resultados presentados en la tabla 20 indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el factor confianza del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional ($p = 0,04$ es $<$ que $p 0,05$); existe además una correlación directa de baja magnitud ($r = 0,35$), con lo cual se puede aceptar la hipótesis alterna señalada de la existencia de una relación directa y significativa entre el factor confianza del liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, según la percepción del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis 2

a. **Hipótesis estadísticas**

Hipótesis Nula (H_0): No existe correlación directa y significativa entre el factor *Talento* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional de los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis Alterna (H_a): Existe correlación directa y significativa entre el factor *Talento* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional de los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

b. **Nivel de significancia** de $5\% = 0,05$.

c. **Se utilizó prueba paramétrica** r de Pearson.

Tabla 21*Coefficiente de Correlación de Talento y Aprendizaje Organizacional*

Variables	Aprendizaje organizacional	Sig. (bilateral)
Talento	0,31*	,002

* $p < 0,05$
 N = 128

d. **Regla de decisión:** $P < 0,05$ rechaza H_0 .

e. **Interpretación**

Los resultados presentados en la tabla 21 indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el factor talento del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional ($p = 0,02$ es $<$ que $p 0,05$); existe además una correlación directa de baja magnitud ($r = 0,31$), con lo cual se puede aceptar la hipótesis alterna señalada de la existencia de una relación directa y significativa entre el factor talento del liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, según la percepción del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis 3

a. **Hipótesis estadísticas**

Hipótesis Nula (H_0): Existe correlación directa y significativa entre el factor *Motivación* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis Alterna (H_a): Existe correlación directa y significativa entre el factor *Motivación* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de

las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

- b. **Nivel de significancia de 5% = 0,05.**
- c. **Se utilizó prueba paramétrica r de Pearson.**

Tabla 22

Coefficiente de Correlación de Motivación y Aprendizaje Organizacional

Variables	Aprendizaje organizacional	Sig. (bilateral)
Motivación	0,34*	,000

* $p < 0,05$

N = 128

- d. **Regla de decisión:** $P < 0,05$ rechaza H_0 .

e. Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 22 indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el factor Motivación del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional ($p = 0,00$ es $<$ que $p 0,05$); existe además una correlación directa de baja magnitud ($r = 0,34$), con lo cual se puede aceptar la hipótesis alterna señalada de la existencia de una relación directa y significativa entre el factor motivación del liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, según la percepción del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis 4

a. Hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H_0): No existe correlación directa y significativa entre el factor *Liderazgo múltiple* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

Hipótesis Alternativa (H_a): Existe correlación directa y significativa entre el factor *Liderazgo múltiple* del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

b. **Nivel de significancia** de 5% = 0,05.

c. **Se utilizó prueba paramétrica** r de Pearson.

Tabla 23

Coefficiente de Correlación de Liderazgo Múltiple y Aprendizaje Organizacional

Variables	Aprendizaje organizacional	Sig. (bilateral)
Liderazgo múltiple	0,29*	,004

* $p < 0,05$

N = 128

d. **Regla de decisión:** $P < 0,05$ rechaza H_0 .

e. Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 23 indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el factor liderazgo múltiple del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional ($p = 0,04$ es $<$ que $p 0,05$); existe además una correlación

directa de baja magnitud ($r = 0,29$), con lo cual se puede aceptar la hipótesis alterna señalada de la existencia de una relación directa y significativa entre el factor liderazgo múltiple del liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional, según la percepción del profesorado de las instituciones educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.

5.3 Discusión de resultados

El interés por abordar la problemática del liderazgo en general y en particular el liderazgo distribuido en las instituciones educativas tiene diferentes fuentes: la documentada comprobación de que la actuación directiva puede tener, entre otras cosas, un impacto positivo sobre el logro de aprendizaje, pero también puede ocasionar un impacto marginal e incluso negativo sobre el mismo. La misma situación ha sido verificada por un considerable cúmulo de investigaciones con respecto a la gestión de las organizaciones educativas, que han puesto de relieve al liderazgo como una de las variables de mayor respaldo en la contribución a la explicación de los diferentes productos educativos como el prestigio, innovación, eficacia escolar, etc.

En este sentido, los resultados obtenidos sobre liderazgo transformacional, y el aprendizaje organizacional, es decir las correlaciones directas, de baja magnitud y estadísticamente significativas en general y en particular las referidas a las dimensiones del liderazgo organizacional como la influencia carismática, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora, son hallazgos que contribuyen con evidencias empíricas al fortalecimiento del enfoque teórico subyacente que avizoraba una interrelación entre la actuación del equipo de gestión y el aprendizaje organizacional.

Los hallazgos observados en el análisis de los resultados relativos a la hipótesis de investigación general sobre el liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas estudiadas, corroboran en el comportamiento observable de dicho personal jerárquico el poco arraigo de las prácticas asociadas al liderazgo transformacional, esto es generando confianza entre el profesorado a través de las expectativas que logran inculcar en este, aquilatando el desempeño de los mismos con la utilización de motivaciones extrínsecas e intrínsecas, y atendiendo modo personal y público los logros obtenidos colectiva e individualmente.

Lo que configura una situación en la que el liderazgo transformacional apenas se ejerce sin que el aprendizaje individual, colectivo u organizacional del profesorado, se acreciente. Ese liderazgo además fomenta escasamente la colaboración docente mediante la promoción de metas y soluciones institucionales, ya que apenas delega responsabilidad entre los integrantes de la comunidad educativa, entre otras cosas. La poca presencia de las prácticas de liderazgo mencionadas requiere de una explicación aun cuando sea aproximada. La más probable y verosímil atendiendo al conocimiento del perfil directivo estudiado sugiere que se debe a que la formación del personal directivo ha carecido de un programa de entrenamiento y/o capacitación en lo que a liderazgo se refiere, y con mayor razón en uno diseñado con el enfoque transformacional. Esto explicaría en parte porque el liderazgo del personal directivo no ha internalizado los nuevos componentes que demanda el liderazgo contemporáneo. Así como explicaría que el liderazgo transformacional coincida con el bajo nivel de aprendizaje organizacional reportado por el profesorado en las organizaciones educativas estudiadas.

Conclusiones

1. El liderazgo distribuido tiene una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ($r = 0,32$) con el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.
2. El factor confianza del liderazgo distribuido tiene una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ($r = 0,35$) con el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.
3. El factor talento del liderazgo distribuido tiene una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ($r = 0,31$) con el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.
4. El factor motivación del liderazgo distribuido tiene una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ($r = 0,34$) con el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.
5. El factor liderazgo múltiple del liderazgo distribuido tiene una relación directa de baja magnitud y estadísticamente significativa ($r = 0,29$) con el aprendizaje organizacional del profesorado en las Instituciones Educativas Pedro Coronado

Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL
Breña 03 durante el año 2018.

Recomendaciones

1. Promover investigaciones sobre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los directores en las instituciones educativas estudiadas.
2. Diseñar y aplicar programas de capacitación que afiancen las fortalezas del nivel de liderazgo distribuido en el profesorado encuestado.
3. Sensibilizar al profesorado respecto a las ventajas de un programa de mejoramiento del aprendizaje organizacional vía la capacitación conducentes a la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas investigadas.
4. Inculcar en el personal directivo los beneficios de un programa de mejoramiento de las habilidades de liderazgo distribuido, conducentes a la mejora de la gestión de las instituciones educativas.
5. Difundir los resultados de la investigación de tal manera que se suscite un debate académico que redunde en una mayor intervención de los actores involucrados más directamente con los objetivos y metas institucionales.

Referencias

- Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención preferencial escolar en un contexto rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 11-123.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Castañeda, D., y Pérez-Acosta, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1 y 2), 3-15.
- Celis, S. y Sánchez, N. (2012). *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa particular* (Tesis de magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(4), 522-537.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. New Jersey: The Albert Shanker Institute.
- Fernández, J. R. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero* (Tesis de doctor). Universidad de Murcia, España.
- Fiol, V.M. y Lyles. M.A., (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 4, p. 803.

- Flores, C. F. (2016). *Aprendizaje organizacional y compromiso del profesorado en instituciones educativas públicas* (Tesis de maestro). EPG-UNE, Lima-Perú.
- Fulmer, R. M. y Keys, J. B. (2002). Entrevista con Chris Argyris: *el aprendizaje organizativo*. Harvard Deusto Business Review, Issue 104, 10-21. Este artículo fue publicado anteriormente en *Organizational Dynamics*, con el título —A *Conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning*.
- Galindo, A. I. (2017). *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del nivel secundario: red 4-UGEL 01, 2017* (Tesis de maestra). Universidad César Vallejo.
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 26(3), 19-36.
- González, M. T. (2010). El liderazgo en tiempos de cambio y reforma. *Organización y gestión educativa*, 11(6), 4-8.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In Kenneth Keithwood & Philip Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp 653-696). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hutchins, E. (1995). How a cockpit remembers its speed. *Cognitive Science* 19(3): 265-288.
- Kim (1993): “The Link Between Individual and Organizational Learning”. *Sloan Management Review*, fall., pp. 38-43.

- Labrín, K. Y. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo Politécnico de la comuna de San Miguel* (Tesis de magister). Universidad de Chile.
- Levitt, B. y March, J. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 320.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.
- Longo, F. (2009). *Liderazgo distribuido en la administración pública*. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, 27-30.
- López, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado Revista de currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 71-76.
- López, P. y Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Revista Estudios Pedagógicos*, 40(1), 163-178.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, A. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 333-339.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Moral, C., Amores, F.J., y Ritacco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 30, 115-143.
- Moreno-Luzón, M.D., Balbastre, B. F., Escriba Moreno, M.A., Lloria Aramburo, M.B., Martínez Pérez, J.F., Méndez Martínez, M., Oltra Comorera, V. y Peris Bonet, F.J. (2000). *Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: un modelo de generación de conocimiento*, X Congreso Nacional De

ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias. Oviedo, 3,4 y 5 de setiembre de 2000.

Moreno-Luzón, M.D., Oltra, V. Balbastre, F. y Vivas, S. (2001b). *Aprendizaje organizativo y creación de conocimiento: Un modelo dinámico integrador de ambas corrientes*. Comunicación presentada en el XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre, Zaragoza.

Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra. Editorial Folio.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-2.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica*, 84-91, México, Distrito Federal.

PREAL (2010). Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica. *Formas & Reformas de la Educación*, 12(34), 1-4.

Prieto, Isabel y Revilla, Elena (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Administración*. No 32, Bogotá- Colombia. P. 48.

Ramírez, M- A. (2015). *El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño docente en la institución educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac*. (Tesis de maestro). UNE Enrique Guzmán y Valle, Lima-Perú.

- Revilla, E. (1996). *Factores determinantes del aprendizaje organizativo: Un Modelo de Desarrollo de productos*. Club Gestión de Calidad, Tesis Doctoral, Valladolid (1995).
- Rodríguez, Y., y García, M. (2015). *Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional* (Tesis de magister). Universidad Católica de Colombia.
- Schein, E. H. (1993b). How can organisations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review* (Winter).
- Shrivastava, P. (1983). A Typology or Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-24.
- Sierra, B. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Ed. Paraninfo, Madrid Espana.
- Simon, H.A. (1991). *Bounded rationality and organizational learning*. Organization Science, Vol. 2, n° 1, pp. 125-134.
- Spillane, J (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A. y Morrison, M. (2000). Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis. *The Learning Organization*, 7(1), 25.
- Vince, R. (2001) Organisational Learning: A Personal Viewpoint. *International Journal of Management and Decision Making* 2/1: p. 1326.

Apéndices

Apéndice A
Matriz de Consistencia

Problema de Investigación	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de Variables	Operacionalización	Metodología	Población y Muestra	Instrumentos	Tratamiento Estadístico
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?</p> <p>Problemas Específicos: PE1: ¿Qué relación existe entre el factor <i>Confianza</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018? PE2: ¿Qué relación existe entre el factor <i>Talento</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje</p>	<p>Objetivo General: Determinar el grado y significancia de la relación existente entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>Objetivos Específicos: OE1: Dilucidar el grado y significancia de la relación existente entre el factor <i>Confianza</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018. OE2: Esclarecer el grado y significancia de la relación existente entre el factor <i>Talento</i> del liderazgo</p>	<p>Hipótesis General: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas: HE1: Existe correlación directa y significativa entre el factor <i>Confianza</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018. HE2: Existe correlación directa y significativa entre el factor <i>Talento</i> del liderazgo distribuido y el</p>	<p>Variables de estudio:</p> <p>Variable 1: Liderazgo Distribuido</p> <p>Variable 2: Aprendizaje Organizacional</p>	<p>Variable 1: Liderazgo Distribuido</p> <p><u>Dimensiones e Indicadores</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Confianza <ul style="list-style-type: none"> Libertad en el desempeño laboral Respeto a las ideas del grupo Talento <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento personal y profesional Motivación <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción laboral Liderazgo múltiple <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad y autonomía Participación Comunicación <p>Variable 2: Aprendizaje Organizacional</p> <p><u>Dimensiones e</u></p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Correlacional</p> <p>Diseño: Transversal – no experimental</p> <p>Donde: M: Muestra V1: Liderazgo distribuido</p>	<p>Población: Docentes de las II.EE. de Lima -Pedro Coronado Arrascue -Libertador Simón Bolívar -Juan Pablo Vizcardo y Guzmán</p> <p>Muestra: Se determinaron con la formula:</p> $n = \frac{4 N.p.q}{E^2 (N-1) + 4 p.q}$ <p>Aplicando: N=128</p>	<ol style="list-style-type: none"> Escala de Liderazgo Distribuido Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional 	<p>Estadística descriptiva: Media Mediana Desviación Estándar Escala de estanones</p> <p>Prueba paramétrica coeficiente de correlación de Pearson.</p>

<p>organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?</p> <p>PE3: ¿Qué relación existe entre el factor <i>Motivación</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?</p> <p>PE4: ¿Qué relación existe entre el factor <i>Liderazgo múltiple</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018?</p>	<p>distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>OE3: Explicitar el grado y significancia de la relación existente entre el factor <i>Motivación</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>OE4: Evaluar el grado y significancia de la relación existente entre el factor <i>Liderazgo múltiple</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p>	<p>aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>HE3: Existe correlación directa y significativa entre el factor <i>Motivación</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p> <p>HE4: Existe correlación directa y significativa entre el factor <i>Liderazgo múltiple</i> del liderazgo distribuido y el aprendizaje organizacional en los educadores de las Instituciones Educativas Pedro Coronado Arrascue, Libertador Simón Bolívar y Juan Pablo Vizcardo y Guzmán de la UGEL Breña 03 durante el año 2018.</p>		<p><u>Indicadores</u></p> <p>1.Cultura de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de actualización • Procesos de inducción • Procesos de retroalimentación • Procesos de formación <p>2.Claridad estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la misión de la organización • Claridad de la visión de la organización <p>3.Aprendizaje grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución al logro de la misión. 	<p>V2: Aprendizaje Organizacional</p> <p>I: Índice de correlación entre las variables de investigación.</p>			
---	---	---	--	---	---	--	--	--

Apéndice B

Escala de Liderazgo Distribuido

Nº	Ítems
1.	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral
2.	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa
3.	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa
4.	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades
5.	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa
6.	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa
7.	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo
8.	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa.
9.	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la institución educativa
10.	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo
11.	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes
12.	La institución educativa tienen políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes
13.	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización
14.	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional
15.	Los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales
16.	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo
17.	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo
18.	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes
19.	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa
20.	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa
21.	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula
22.	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa
23.	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa
24.	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para tomar decisiones
25.	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa
26.	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida
27.	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución
28.	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva
29.	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa
30.	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades en los docentes
31.	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador.

Apéndice C

Ficha técnica de Liderazgo Distribuido.

1. Nombre : Cuestionario de Liderazgo Distribuido (CLD)
2. Autores : Sandy Celis, y, Nelly Sánchez
3. Año : 2012
4. Administración : Individual y colectiva
5. Duración : 20 minutos aproximadamente
6. Objetivo : Evalúa la percepción del profesorado sobre el liderazgo educativo
7. Tipo de ítems : Sumativos
8. Baremos : Percentiles.
9. Aspectos : El test está constituido por 31 ítems distribuidos en 4 áreas que a continuación se detallan:
 - I. Confianza, constituido por 8 ítems.
 - II. Talento, constituido por 5 ítems
 - III. Motivación, constituido por 6 ítems.
 - IV. Liderazgo múltiple, constituido por 12 ítems.
10. Campo de Aplicación : Profesores de Educación Básica.
11. Material : Hojas que contienen el protocolo de los enunciados, así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en desacuerdo, ni en acuerdo (3), De acuerdo (4), hasta Totalmente de acuerdo (5).

Apéndice D
Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional.

-
1. Busca oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes
 2. Alaba a quienes realizan un buen trabajo
 3. Involucra a los demás en la planeación de las acciones que emprenderemos
 4. Tiene muy clara su propia filosofía acerca del liderazgo
 5. Dedicar tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto
 6. Se mantiene al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a nuestra organización
 7. Invita a los demás a que compartan sus sueños del futuro como si fueran los suyos propios
 8. Trata a los demás con consideración y respeto
 9. Se asegura de que los proyectos que dirige sean reducidos a fracciones manejables
 10. Se cerciora de que la aportación de cada persona sea reconocida como parte del éxito de nuestros proyectos
 11. Cuestiona nuestra manera de hacer las cosas en la organización donde trabajo
 12. Comunica con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra organización
 13. Concede a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones
 14. Destina tiempo y energía a cerciorarse de que los demás se apeguen a los valores acordados por el equipo
 15. Alaba a quienes realizan un buen trabajo
 16. Busca maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización
 17. Señala a los demás cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común
 18. Fomenta relaciones de cooperación con sus colaboradores
-

Apéndice E

Ficha técnica de Aprendizaje Organizacional

1. Nombre : Escala de Medición del Aprendizaje Organizacional en Centros Escolares.
2. Autor : López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, A.
3. Año : 2012
4. Administración : Individual y colectiva
5. Duración : 15 minutos aproximadamente
6. Objetivo : Evaluar el aprendizaje organizacional
7. Tipo de ítems : Sumativos
8. Baremos : Percentiles.
9. Aspectos : El test está constituido por 18 ítems distribuidos en 3 áreas que se detallan:
 - I. Cultura de aprendizaje, constituido por 7 ítems.
 - II. Claridad estratégica, constituido por 5 ítems
 - III. Aprendizaje grupal, constituido por 6 ítems.
10. Campo de Aplicación : Profesores de Educación Básica.
11. Material : Hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Nunca (1), De vez en cuando (2), Ocasionalmente (3), A menudo (4), hasta Muy frecuentemente (5).

Apéndice F
Validez de Contenido de Liderazgo Distribuido

Item	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones / Sugerencias
		A	D	A	D	A	D	
D1: Confianza. - valor que transmite el director hacia los integrantes de la institución, mostrándoles seguridad, permitiéndoles usar el mano a distancia, favoreciendo las relaciones internas, la gestión del conocimiento y las normas de reciprocidad (Celis y Sánchez, 2012).								
1.	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral							
2.	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa							
3.	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa							
4.	Los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades							
5.	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa							
6.	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa							
7.	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo							
8.	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa.							
D2: Talento. - Cualidad que se genera entre los integrantes de una institución a partir de las iniciativas que brinda el entorno durante las tareas propias de la institución. Permite la distribución de tareas en forma adecuada.								
9.	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la institución educativa							
10.	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo							
11.	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes							
12.	La institución educativa tienen políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes							
13.	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización							
D3: Motivación. - factor que puede ser interno o externo. Permite a los integrantes de una organización la formación de metas personales y la conducción de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su entorno.								
14.	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional							

15.	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional							
16.	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo							
17.	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo							
18.	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes							
19.	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa							
D4: Liderazgo múltiple. - característica que se presenta entre los docentes de una institución, quienes han aprendido de sus pares estrategias para la toma de decisiones. Entre ellos se da una misión compartida y el desarrollo del trabajo colectivo.								
20.	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa							
21.	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula							
22.	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa							
23.	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa							
24.	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para tomar decisiones							
25.	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa							
26.	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida							
27.	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución							
28.	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva							
29.	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa							
30.	La institución educativa promueve el desarrollo de habilidades en los docentes							
31.	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador							

Apéndice G

Validez de Contenido de Aprendizaje Organizacional

Item	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones / Sugerencias
		A	D	A	D	A	D	
D1: Cultura de aprendizaje. - Se refiere a una cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes (López et al., 2012).								
1.	Busca oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes							
4.	Tiene muy clara su propia filosofía acerca del liderazgo							
7.	Invita a los demás a que compartan sus sueños del futuro como si fueran los suyos propios							
10.	Se cerciora de que la aportación de cada persona sea reconocida como parte del éxito de nuestros proyectos							
13.	Concede a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones							
16.	Busca maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización							
18.	Fomenta relaciones de cooperación con sus colaboradores							
D2: Claridad estratégica. - Refiere a la claridad de la organización sobre su misión y visión, así como el trabajo de cada cual contribuye al logro de la misión de la organización (López et al., 2012).								
3.	Involucra a los demás en la planeación de las acciones que emprenderemos							
6.	Se mantiene al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a nuestra organización							
9.	Se asegura de que los proyectos que dirige sean reducidos a fracciones manejables							
12.	Comunica con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra organización							
15.	Alaba a quienes realizan un buen trabajo							
D3: Aprendizaje grupal. - Corresponde a un nivel de aprendizaje colectivo que se da en la conformación de grupos de trabajo (López et al., 2012).								
2.	Alaba a quienes realizan un buen trabajo							
5.	Dedica tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto							
8.	Trata a los demás con consideración y respeto							
11.	Cuestiona nuestra manera de hacer las cosas en la organización donde trabajo							
14.	Destina tiempo y energía a cerciorarse de que los demás se apeguen a los valores acordados por el equipo							
17.	Señala a los demás cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en común.							

Apéndice H

Validación por Juicio de Expertos

Estimado/a Sr (a). Profesional:

Ud. ha sido seleccionado como integrante del panel de expertos que tiene el trabajo de evaluar los ítems del instrumento que mide la variable **Liderazgo Distribuido**. Vuestra evaluación calificará dos aspectos de lo que en la comunidad científica se conoce como **Validez de Contenido**: la **pertinencia*** y la **relevancia*** de cada ítem para medir dicha variable y/o las dimensiones de la misma, así como la **claridad** en la formulación de cada ítem.

En la siguiente página aparecen el número total de ítems así como la agrupación de los mismos en las respectivas dimensiones con sus correspondientes definiciones conceptuales. Al costado derecho de cada ítem se ha colocado tres (3) columnas correspondientes a pertinencia, relevancia y claridad, cada una de las cuales está provista de dos casilleros con las letras A y D respectivamente.

Se le pide que elija solamente una respuesta de las dos (2) posibilidades que se le ofrece, marcando con un aspa (X) aquella letra que considere adecuada, según la siguiente sugerencia:

A = para indicar su acuerdo si el contenido del ítem mide adecuadamente la variable y/o la respectiva dimensión de esta.

D = para indicar su desacuerdo si el contenido del ítem no mide adecuadamente la variable y/o la respectiva dimensión de esta.

Liderazgo distribuido. - Supone un conjunto de prácticas orientadas a definir hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la organización y cómo se logra que las personas sean capaces de influir en todos los niveles, de manera que el liderazgo no dependa solo de las características y atributos de las personas que se encuentran en los cargos directivos de la organización (López y Gallegos, 2014).

***Pertinencia.** -Refiere la idoneidad de los ítems para medir adecuadamente el constructo y/o una determinada dimensión de éste.

***Relevancia.** - Refiere la importancia esencial de los ítems para medir el constructo y /o una determinada dimensión de éste.

Le agradecemos de antemano su participación.

Datos del experto

Nombres y apellidos: _____

Formación académica: _____

Área(s) de experiencia profesional: _____

Tiempo: _____

Cargo: _____

Institución: _____

Apéndice I

Validación por Juicio de Expertos

Estimado/a, Sr (a). Profesional:

Ud. ha sido seleccionado como integrante del panel de expertos que tiene el trabajo de evaluar los ítems del instrumento que mide la variable **Aprendizaje Organizacional**. Vuestra evaluación calificará dos aspectos de lo que en la comunidad científica se conoce como **Validez de Contenido**: la **pertinencia*** y la **relevancia*** de cada ítem para medir dicha variable y/o las dimensiones de la misma, así como la **claridad** en la formulación de cada ítem.

En la siguiente página aparecen el número total de ítems así como la agrupación de los mismos en las respectivas dimensiones con sus correspondientes definiciones conceptuales. Al costado derecho de cada ítem se ha colocado tres (3) columnas correspondientes a pertinencia, relevancia y claridad, cada una de las cuales está provista de dos casilleros con las letras A y D respectivamente.

Se le pide que elija solamente una respuesta de las dos (2) posibilidades que se le ofrece, marcando con un aspa (X) aquella letra que considere adecuada, según la siguiente sugerencia:

A = para indicar su acuerdo si el contenido del ítem mide adecuadamente la variable y/o la respectiva dimensión de esta.

D = para indicar su desacuerdo si el contenido del ítem no mide adecuadamente la variable y/o la respectiva dimensión de esta.

Aprendizaje organizacional. - Refiere el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus individuos, adquieren, construyen y transfieren conocimientos, con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o para transformarlo, según sea su nivel de desarrollo. El proceso se opera en dos direcciones: desde el individuo hasta la organización y desde la organización hasta el individuo (Castañeda y Pérez, 2005).

***Pertinencia.** - Refiere la idoneidad de los ítems para medir adecuadamente el constructo y/o una determinada dimensión de éste.

***Relevancia.** - Refiere la importancia esencial de los ítems para medir el constructo y /o una determinada dimensión de éste.

Le agradecemos de antemano su participación.

Datos del experto

Nombres y apellidos: _____

Formación académica: _____

Área(s) de experiencia profesional: _____

Tiempo: _____

Cargo: _____

Institución: _____