



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

El Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-
Trujillo Sur Este-2018.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Bryan Arnold Escobar Castillo

ASESORA METODÓLOGA

Dra. Olenka Ana Catherine Espinoza Rodríguez

ASESORA ESPECIALISTA

Dra. Nancy Cecilia del Pilar Romero Vásquez

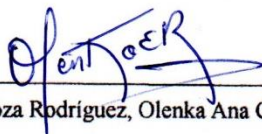
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

TRUJILLO – PERÚ

2018

Página del Jurado



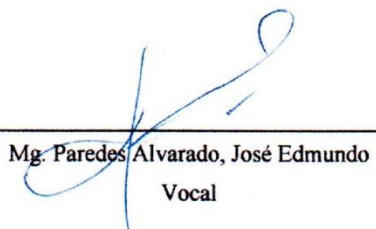
Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka Ana Catherine

Presidenta



Dra. Romero Vásquez, Nancy Cecilia del Pilar

Secretaria



Mg. Paredes Alvarado, José Edmundo

Vocal

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la bendición de cada día,
permitiéndome salir adelante ante los
obstáculos que se presenten.

A mi Familia:

Por siempre apoyarme en
todos los proyectos que me
propongo, por su confianza, amor y
respeto.

A mis Maestros:

Por brindarme el conocimiento con
su experiencia y profesionalismo, así como
la motivación para emprender nuevos retos.

Agradecimiento

A Dios por darme cada día una nueva oportunidad para ser una mejor persona.

A mi madre por enseñarme que en la vida todo es posible de lograr, a mi familia por brindarme su apoyo incondicional.

A mis maestros por su paciencia y enseñanzas valiosas que recordaré siempre para mejorar en la vida personal y profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Escobar Castillo, Bryan Arnold con DNI N° 72005526, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica de Administración, declaro bajo juramento que la información y data que acompañan a la presente tesis es auténtica y veraz. Así mismo declaró también bajo juramento que todos los datos e información que se muestra en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier realidad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo. Así mismo autorizo a la Universidad Cesar Vallejo publicar la presente investigación si así lo cree conveniente.

Trujillo, Julio de 2018



Bryan Arnold Escobar Castillo

DNI: 72005526

Presentación

Señores miembros del jurado En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “El Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

El Autor

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Trabajos previos	5
1.3. Teorías relacionadas al tema	6
1.3.1. Aprendizaje Organizacional	6
1.3.2. Dimensiones del Aprendizaje Organizacional	9
<i>1.3.2.1. Nivel Individual de Aprendizaje</i>	9
<i>1.3.2.2. Nivel Grupal de Aprendizaje</i>	10
<i>1.3.2.3. Nivel Organizacional de Aprendizaje</i>	10
<i>1.3.2.4. Cultura para el Aprendizaje</i>	10
<i>1.3.2.5. Transferencia de Información</i>	11
<i>1.3.2.6. Formación y Capacitación</i>	11
1.4. Formulación del problema	13
1.5. Justificación del estudio	13
1.6. Hipótesis	14
1.7. Objetivos	14
1.7.1. Objetivo General	14
1.7.2. Objetivos Específicos	14
II. Método	16
2.1. Diseño de Investigación	16
2.2. Variables, Operacionalización	16
2.3. Población y muestra	18
2.3.1. Población	18

2.3.2. Muestra	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	18
2.5. Métodos de análisis de datos	19
2.6. Aspectos Éticos	19
III. Resultados	20
IV. Discusión	27
V. Conclusiones	31
VI. Recomendaciones	33
VII. Propuesta	34
Referencias	45
Anexos	

Resumen

La presente tesis tuvo como propósito determinar el nivel de Aprendizaje Organizacional para contribuir en la mejora del capital humano de la institución. La muestra estuvo conformada por los 33 colaboradores que laboran en esta institución, utilizando como instrumento el cuestionario de Castañeda y Fernández (2007) para determinar el nivel de aprendizaje organizacional, se obtuvo como resultado un nivel medio de aprendizaje organizacional en un 79% de los colaboradores, debido a que en las dimensiones de nivel individual de aprendizaje, cultura para el aprendizaje, formación y capacitación presentan menores puntajes, finalmente se concluye que la institución debe de fortalecer el aprendizaje para mejorar la forma de crear, adquirir y compartir conocimiento, mejorando el desempeño y permitiendo tener una mayor competitividad para cumplir con los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Cultura, Capacitación, Capital humano.

Abstract

The purpose of this thesis was to determine the level of Organizational Learning to contribute to the improvement of the Institution's Human capital. The sample consisted of the 33 collaborators that work in this Institution, using as an instrument the questionnaire of Castañeda and Fernández (2007) to determine the level of organizational learning, resulting in an average level of organizational learning in 79% of the collaborators, because in the dimensions of individual level of learning, culture for learning, training and training have lower scores, it is finally concluded that the Institution should strengthen learning to improve the way of creating, acquiring and sharing knowledge, improving the performance and allowing to have a greater competitiveness to fulfill the organizational objectives.

Keywords: Organizational Learning, Culture, Training, Human Capital.

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

El ser humano tiene una herramienta que le ha permitido a lo largo de los años adaptarse al medio que lo rodea y desarrollar distintas habilidades para sobrevivir que establecen una marcada diferencia con las otras especies del planeta, ya que un animal o una planta no tienen la misma capacidad de aprender. Esta capacidad de aprendizaje ha permitido que se forme el conocimiento y este se transmita a través de las distintas culturas que han existido.

Tener un registro del conocimiento de la historia de la humanidad es lo que ha permitido formar sistemas cada vez más complejos, desde las antiguas civilizaciones hasta llegar a la actual sociedad moderna. El mundo está cada vez más interconectado desde el surgimiento del internet, casi toda la información sobre distintas disciplinas profesionales, artísticas, temas de entretenimiento, está disponible para las personas que cuenten con acceso a esta red.

Con el objetivo de hacer la vida más sencilla, las personas se han unido conformando organizaciones que ofrecen diversos productos o servicios, ya sea teniendo como meta mejorar la sociedad o conformando empresas con o sin fines de lucro, las instituciones que han crecido y se han vuelto corporaciones reconocidas al enfocarse en desarrollar grandes proyectos, son las que han aprovechado mejor la capacidad de aprender de sus miembros, es decir que hicieron énfasis en el desarrollo de su capital humano.

Al igual que estas grandes corporaciones los gobiernos han creado instituciones con el objetivo de mantener un control en la población y brindarles seguridad, estas instituciones existían desde hace mucho tiempo, han sufrido cambios pasando por los contextos en que se desarrollaban, pero actualmente aún limitan la capacidad de aprendizaje de las personas.

Actualmente surgen diversos cambios en el ámbito laboral, donde las empresas que tienen éxito son las que se enfocan en mejorar su aprendizaje organizacional, para mejorar así su desempeño y obtener mejores resultados que le permitan estar a la vanguardia.

En el artículo periodístico *¿En qué consiste el aprendizaje organizacional?* publicado en el diario Gestión (2017), Lydia Arbaiza manifiesta que el aprendizaje organizacional mejora las actividades empresariales por medio del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades, la cultura instaurada puede facilitar o impedir este aprendizaje, por ello solo las organizaciones que aprenden de manera continua son las que están en crecimiento, las que no desarrollan este aprendizaje pueden llegar a quebrar en el corto o largo plazo.

En diversos países se presentan problemas en el aprendizaje organizacional de los colaboradores que trabajan en las instituciones públicas, sin embargo estas instituciones pueden aprender a responder mejor a los retos de sociedades más participativas, con modelos de desarrollo especialmente preocupados por mejorar la distribución equitativa de oportunidades para el desarrollo. Las organizaciones necesitan de su sentido de propósito, de su perspectiva estratégica, de su capacidad de negociación, de su disponibilidad a tomar riesgos, de su persistencia, y más que nada, de su disponibilidad para compartir el poder. (Gestión, 2015)

En el Perú existe una falta de práctica del aprendizaje organizacional ya que el termino no es muy conocido las personas que trabajan en las instituciones se dedican a delegar funciones y no aplican este aprendizaje en su ámbito laboral, así mismo los clientes de las instituciones públicas no obtienen una adecuada atención y presentan diversas molestias en el momento que realizan algún trámite administrativo. Existen inconvenientes en el aprendizaje organizacional de los colaboradores que trabajan en estas instituciones.

En el artículo *4 deficiencias de la Gestión Pública en Perú que se deben resolver* publicado por la Universidad Continental (2017), César Chanamé menciona que la mayoría de instituciones públicas no poseen las capacidades y recursos necesarios para mejorar sus procesos, no existe una articulación en los sistemas administrativos, por ello

cada uno busca cumplir sus actividades sin enfocarse en brindar un buen servicio a los ciudadanos.

En las empresas de servicios es fundamental que los colaboradores aprendan de manera continua para mejorar el servicio que brindan y mejorar así también la atención de los clientes, ya que un cliente insatisfecho genera una pérdida de rentabilidad y perjudica la imagen de la institución, esta investigación se enfocará en la UGEL N° 04 de la ciudad de Trujillo.

En la en la UGEL 04 de la ciudad de Trujillo, no se realiza una adecuada inducción de personal para los nuevos colaboradores que se integran a la empresa, se realiza capacitación para los colaboradores que ya están laborando en la empresa, sin embargo esta capacitación es poco eficaz y se realiza una vez al año, incluye temas generales de trabajo, sin enfocarse en algún área en específico o en mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores, muchas veces genera incomodidad en los colaboradores, que es lo contrario a lo que se busca. La mayoría de colaboradores tienen recarga laboral, necesitan cumplir con los compromisos encomendados por la GRELL y el Ministerio de Educación, lo que provoca que vean a este tipo de capacitaciones como un obstáculo para desarrollar sus actividades en la empresa, por lo tanto la capacitación no cumple con el objetivo, ya que los colaboradores tienen una falta de motivación para el aprendizaje en la institución, además la recarga laboral que se presenta también en la mayoría de instituciones del estado provoca en muchas ocasiones que los docentes(clientes) que acuden a esta institución para realizar sus trámites administrativos manifiesten su malestar por la demora en la atención, lo que genera un clima laboral inadecuado.

Estos inconvenientes no les permiten desarrollar otras actividades enfocadas en mejorar su aprendizaje, además no sienten que el trabajo que realizan en la empresa les contribuye a mejorar su desarrollo profesional.

Los colaboradores de la UGEL 04 de la ciudad de Trujillo tienen acceso a la información, sin embargo la capacidad creativa es limitada, solo se enfocan en el trabajo y no participan en las decisiones sobre cómo puede mejorar la institución. Cuando surge un problema se busca responsabilizar a un área y no se busca una solución eficaz. Además

tienen problemas en la inducción de nuevo personal, ya que existen algunos conocimientos en algunas áreas del trabajo que no se comparten, lo que provoca que con una repentina salida de un trabajador, se pierde el conocimiento adquirido por esa persona, el reemplazante presenta dificultades para desarrollar el trabajo como venía realizando el antiguo colaborador, esto provoca retrasos y aumenta la recarga laboral.

Cabe resaltar que con un alto nivel de aprendizaje organizacional esta institución puede ahorrar en costos de capacitación, en el tiempo utilizado, mejorar su capital humano y reducir los inconvenientes en cuanto a la atención de los clientes.

El propósito de esta investigación es determinar el nivel de Aprendizaje Organizacional para contribuir en la mejora del capital humano de la empresa, si mejora el nivel de aprendizaje organizacional en los colaboradores, entonces va a mejorar la forma de crear, adquirir y compartir conocimiento, mejorando el desempeño y permitiendo tener una mayor competitividad para cumplir con los objetivos organizacionales.

Después de haber descrito la realidad problemática de esta empresa se han generado las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el Nivel Individual de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

¿Cuál es el Nivel Grupal de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

¿Cuál es el Nivel Organizacional de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

¿Cuál es el Nivel de Cultura para el Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

¿Cuál es el Nivel de Transferencia de Información en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

¿Cuál es el Nivel de Formación y Capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

1.2. Trabajos previos

Tipiana (2017) en su tesis: Aprendizaje organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N°02 Puente Piedra 2017, realiza un estudio de tipo cuantitativo, correlacional con diseño no experimental, la población estuvo conformada por 80 docentes de cinco instituciones educativas pertenecientes a la zona de Puente Piedra en la ciudad de Lima. Se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, donde se obtuvo como resultado una correlación significativa entre las variables de estudio. Respecto al aprendizaje organizacional, luego de analizar las dimensiones se concluye que el 47,5% manifiestan que el aprendizaje organizacional es moderado, mencionando que la mayoría de docentes presenta dificultad para mejorar sus habilidades y en la capacidad de aportar en la mejora de la institución.

Sampe (2012) en su tesis: La influencia del Aprendizaje Organizacional en el desempeño en pequeñas y medianas empresas de Indonesia, realiza un análisis del nivel existente de prácticas de aprendizaje organizacional y sus antecedentes que son: cultura, liderazgo transformacional y empowerment. Propone un modelo conceptual donde compara con las hipótesis propuestas. El método de recolección de datos es una encuesta y cuestionario a los gerentes y empleados de las pequeñas y medianas empresas del sector de comercio y servicios. Se miden las prácticas, los antecedentes y los resultados del aprendizaje organizacional. El estudio encontró respecto a los antecedentes que la cultura es determinante en el proceso de aprendizaje organizacional. Además la fuerza de las relaciones entre cultura, liderazgo transformacional y empowerment como antecedentes de aprendizaje organizacional ha sido identificada como pieza clave para el desarrollo de las prácticas de aprendizaje organizacional en las pequeñas y medianas empresas de Indonesia. (p. 292)

Castañeda y Fernández (2007) en su artículo científico: Validación de una escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional, realizan un estudio donde aplican un cuestionario con escala Likert de 5 niveles de respuesta, siendo la población estudiada un grupo de 845 funcionarios de una entidad pública de Bogotá, Colombia, siendo 514 hombres y 331 mujeres, se obtuvo un alpha de cronbach de 0.924 para los 28 ítems del

cual se dedujo una alta consistencia interna, Luego de analizar los resultados y validar el instrumento de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, identificando también algunas limitaciones, se concluye que las propiedades psicométricas son adecuadas demostrando las siguientes dimensiones: aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje organizacional, formación, y claridad estratégica. (p. 251)

Mayorca (2007) en su tesis: Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana, realiza un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional, usando un diseño no experimental, la población estuvo formada por las personas que laboran en la Universidad Simón Bolívar, siendo la muestra un total de 126 trabajadores de diversas áreas de la institución, 85 de género femenino(67%) y 41 de género masculino (33%), donde se evaluó mediante el instrumento de watkins y marsick, el alpha de cronbach para las dimensiones fue entre 0,73 y 0,93, siendo confiable y donde los resultados del análisis descriptivo en las dimensiones habían tenido como resultado valores promedio entre 3,02 y 3,48 donde el valor 3 correspondía a “algunas veces” y 4 a “casi siempre”, las dimensión con mayor puntaje en la institución fue el aprendizaje en equipo, sin embargo existe una mayor tendencia en los trabajadores en manifestar la categoría “algunas veces”, donde el autor destaca que los valores promedio demuestran una falta de fortaleza para todas las dimensiones del aprendizaje organizacional, finalmente tiene como conclusión que la organización se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, cuenta con las condiciones necesarias para ser una organización que aprende, sin embargo requiere un cambio no solamente en la estructura sino también en los modelos mentales. (p. 99)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Aprendizaje Organizacional.

Algunas definiciones son:

Garzón y Fischer (2010) lo definen como:

La capacidad que tienen las empresas para crear y adquirir información con el objetivo de transformarla en conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional,

instaurando una cultura que favorezca estos fines y también lograr el desarrollo de las condiciones que permitan nuevas capacidades, la mejora de los procesos y la innovación en los productos y servicios. (p.69)

Es cuando se adquiere y se transfiere conocimiento a través de un proceso que puede ser a nivel individual, grupal y organizacional, sin embargo para que ocurra se necesita una cultura para el aprendizaje, así como una transferencia de información que se convierta en conocimiento y finalmente un proceso de formación y capacitación. (Castañeda y Fernández, 2007, p. 246)

Senge citado por George y Jones (2010) lo define como:

El proceso en donde los gerentes buscan mejorar las aptitudes de los empleados, que estos se interesen en entender el funcionamiento del sistema de la organización y busquen mejorar el ámbito de operaciones, aportando también en las decisiones para la mejora continua de la eficacia organizacional. (p. 245)

Existen diversas definiciones sobre este tema, desde distintas disciplinas, cabe resaltar que esta tesis se enfoca en el Aprendizaje Organizacional en el ámbito de la administración, a partir de las definiciones de estos autores se puede notar que el Aprendizaje Organizacional es un proceso donde los datos adquiridos por los trabajadores se transforman en información que a la vez se convierte en conocimiento.

García y Palacios (2006) mencionan las siguientes características sobre el Aprendizaje Organizacional:

Necesita una estrategia para que exista un equilibrio entre el ambiente interno y externo de la empresa, no se debe de actuar sin organizar previamente las actividades necesarias para el correcto funcionamiento y desempeño.

Está enfocado en el departamento de recursos humanos, porque los cambios que ocurren de manera frecuente requieren conocer las necesidades de las personas que trabajan en la empresa.

Tiene carácter práctico, ya que está basado en hechos y situaciones reales y actuales, asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.

Está basado en situaciones que suceden en el ambiente laboral actual, buscando que se ponga en práctica las habilidades y actitudes de las personas para cumplir con el objetivo de la empresa.

Está orientado a trabajar en grupos, para buscar aumentar el flujo de ideas y la creatividad dirigidas a la solución de problemas.

Existe la posibilidad de evaluar continuamente el progreso que se va logrando en cuanto al aprendizaje y esto es un factor de motivación para implantar en los colaboradores un espíritu de superación.

Requiere Evaluación sistemática, es fundamental controlar de manera continua para realizar el diagnóstico y pronóstico del comportamiento. Así se podrán elegir las estrategias de aprendizaje, de acuerdo al requerimiento de la empresa.

Los motivos para enfocarse en el Aprendizaje Organizacional son:

La creación y valoración del conocimiento que está provocando el cambio en las organizaciones. Este conocimiento es un pilar fundamental en el desarrollo económico y en la productividad de las empresas. La mejora en la formación de los empleados, la promoción y el fomento del aprendizaje organizacional son claves en las empresas. (Garzón y Fischer, 2010, p. 68)

Actualmente los cambios se dan con mucha más frecuencia, si las organizaciones no se adaptan quedan obsoletas, convirtiéndose en empresas que no están a la vanguardia y por lo tanto no pueden competir en el mercado, la manera en que las empresas se tienen que adaptar a estos cambios es por medio del conocimiento, el cual es logrado a partir del aprendizaje organizacional de sus colaboradores.

Además estos autores señalan que:

“El capital humano ha adquirido protagonismo como estrategia de diferenciación de una empresa frente a otra ya que el conocimiento de las personas hace la diferencia” (Garzón y Fischer, 2010, p. 68).

La mayoría de las organizaciones que han alcanzado el éxito, ha sido a causa de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores. Por tal motivo las empresas que buscan una ventaja competitiva, necesitan contar con el personal idóneo, luego de contar con las personas correctas, deben de enfocarse en la capacitación constante de estos colaboradores.

1.3.2. Dimensiones del Aprendizaje Organizacional.

Esta investigación se enfocará en el nivel de Aprendizaje Organizacional, por ese motivo se utilizará:

La escala basada en los Niveles y Condiciones del Aprendizaje Organizacional; Las dimensiones del Aprendizaje Organizacional son el Nivel Individual de Aprendizaje, el Nivel Grupal de Aprendizaje, el Nivel Organizacional de Aprendizaje, la Cultura para el Aprendizaje, la Trasferencia de Información, y finalmente la Formación y Capacitación (Castañeda & Fernández, 2007, p. 248).

1.3.2.1. Nivel Individual de Aprendizaje.

Para Garzón (2005) respecto al nivel de aprendizaje individual señala:

En este nivel las personas necesitan aprender a usar procesos que les ayuden a mejorar la manera de realizar las actividades, deben de estar dispuestos también a desaprender contenidos que no son eficaces para algunas tareas y estar abiertos a nuevas maneras de realizar estas tareas (p. 8).

Para aprender, es necesario ser flexibles adaptándose a las nuevas maneras de adquirir información, teniendo una motivación intrínseca y se debe de poner en práctica de manera constante el conocimiento adquirido.

1.3.2.2. Nivel Grupal de Aprendizaje.

En este nivel se busca crear equipos de trabajo enfocados en el aprendizaje.

“La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos” (Garzón, 2005, p. 36).

La mejor manera de aprender es enseñar, si los colaboradores que ya tienen ciertos conocimientos apoyan a sus colegas, esto además de ser beneficioso para el equipo de trabajo, será de gran ayuda para consolidar el conocimiento adquirido por el trabajador que comparte su experiencia, como consecuencia de esto se está contribuyendo a la sinergia organizacional.

1.3.2.3. Nivel Organizacional de Aprendizaje.

Este nivel se enfoca en el aprendizaje de la organización, se tiene que distinguir del aprendizaje individual, algunos autores realizan esta distinción, algunos hablan de la organización que aprende. La organización al igual que un individuo va adquiriendo conocimiento que le permite mejorar procesos y cambiar modelos mentales anteriores enfocándose en un aprendizaje continuo. (Senge, 1990)

1.3.2.4. Cultura para el Aprendizaje.

La cultura para el aprendizaje se refiere a la manera en que se relaciona el compartir conocimiento y la forma como se busca la solución a los problemas que puedan surgir en la entidad. (Castañeda, 2015)

Cuando la cultura para el aprendizaje es débil, el conocimiento no se comparte, por tal motivo, es necesario que exista confianza entre los colaboradores para que puedan intercambiar conocimiento y de esa manera facilitar el proceso de aprendizaje. (Castañeda, 2015)

1.3.2.5. Transferencia de Información.

Asimismo Del Rey y Laviña (2008) consideran que:

En las empresas es importante gestionar la innovación debido a la competitividad que existe y cada vez tiene mayor impacto en los procesos, se debería adecuar esta innovación como una prioridad y no como una simple tarea, ya que se tienen que cumplir objetivos, asignar recursos, evaluar y analizar los resultados obtenidos. Para que las personas que trabajan en la empresa efectúen de manera óptima sus actividades laborales se tienen que cumplir ciertas condiciones, como el manejo de la información de algunos de los miembros que participan en las decisiones del trabajo.

Estos autores se refieren a la importancia de un adecuado manejo de la información que se tiene que dar en las empresas, para que así los colaboradores puedan convertirla en conocimiento que sirva para cumplir con los objetivos de la organización.

1.3.2.6. Formación y Capacitación.

Según Chiavenato (2007) define a capacitación como:

Un proceso de corto plazo enfocado en la educación sistemática y organizada con el fin de que las personas puedan desarrollar diversas habilidades, adquirir conocimientos y competencias que les permitan mejorar en su ámbito de trabajo. La capacitación se basa en los aspectos relacionados al trabajo para mejorar en el desempeño de las actividades, así como desarrollar habilidades y competencias para ciertas áreas específicas. (p. 387)

Este autor indica que para una correcta capacitación es importante la planificación, así como establecer ciertos objetivos que se buscan lograr en el corto plazo.

Siliceo (2006) manifiesta al respecto que:

En las empresas se tendría que aplicar capacitación dirigida a formar una cultura de educación empresarial donde se enfatice en los valores sociales, en ser más productivos y ofrecer servicios de calidad. Considerar a la capacitación como el aprendizaje de instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, a consecuencia de ellos se limita el desarrollo personal y profesional de los empleados. (p. 16)

Para que la capacitación tenga una mejor calidad es necesario transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, es importante también alinear los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la organización, para que esto se cumpla las empresas deben de contribuir al desarrollo profesional de sus recursos humanos.

Para George y Jones (2010) los tipos de capacitación empresarial son:

Capacitación en el aula. Se emplea un sistema similar al salón de clases para realizar la capacitación a los trabajadores. Esta capacitación se puede impartir dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ella mediante cursos a distancia. Las grandes corporaciones incluso cuentan con instituciones específicas dedicadas a impartir la capacitación en el aula que requieren. (p. 438)

Capacitación en el puesto. Se realiza dentro de las instalaciones de la empresa, cada trabajador está en su respectivo lugar de trabajo. La capacitación en el puesto puede ser impartida por gerentes o incluso por los compañeros de trabajo, también suele darse conforme los titulares adquieren experiencia y práctica en el puesto de trabajo. Es importante esta capacitación para que los trabajadores estén a la vanguardia en cuanto a las actividades que se deben de realizar y las metas que se deben de cumplir, así como la tecnología, los productos o necesidades y los deseos de los consumidores. (p. 439)

Capacitación virtual:

“La capacitación virtual pretende centrarse en el adulto que aprende y en su ámbito de trabajo para darle acceso a contenidos y a herramientas aplicables en el ámbito y condiciones reales de su trabajo” (Bernárdez, 2007, p. 15).

En la capacitación virtual se pueden realizar simulaciones, donde los colaboradores puedan adquirir experiencia para luego aplicarla en los problemas que pueden surgir en su trabajo.

La capacitación virtual tiene diversos beneficios en las empresas, los trabajadores tienen una mayor autonomía ya que les permite formarse y actualizarse desde cualquier lugar y en cualquier momento, esto mejora su motivación para aprender. Además permite el monitoreo de los procesos de formación, el formato digital facilita la actualización y

reutilización de contenidos, los procesos se simplifican y esto representa una ventaja frente al método tradicional, es por ello que la capacitación es de mayor calidad.

Además Bernárdez (2007) señala:

Con el aumento de las personas conectadas a internet en el mundo, la capacitación virtual está pasando a ser más importante para las personas que buscan aprender y mejorar, ya sean empresarios, alumnos, o cualquier persona interesada en adquirir conocimientos. Sin embargo uno de los desafíos de la capacitación virtual es combinar el rigor analítico del software y el diseño de sistemas con la complejidad humanística del comportamiento y psicología del usuario y la practicidad económica del retorno de la inversión corporativa y la productividad personal. (p. 16)

El uso del internet es cada vez más frecuente, estar interconectadas se ha convertido en una necesidad para las personas, de igual manera para los profesionales el internet es una herramienta de trabajo de la que no pueden prescindir, es por ello que las organizaciones tienen que prepararse para estos cambios, así como para las nuevas formas de aprender en el mundo digital.

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es el Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?

1.5. Justificación del estudio

Esta investigación será justificada utilizando el esquema establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 40-41).

Conveniencia:

Se realiza esta investigación para conocer el aporte del aprendizaje organizacional en las empresas, ya que se está dando una tendencia en las empresas de aplicar este aprendizaje, esto permite ahorrar costos y tiempo en la inducción y capacitación de los colaboradores.

Relevancia social:

Esta investigación va dirigida a los colaboradores de las empresas de diversos sectores del país, porque en los próximos años continuará la tendencia y es por ello que estas empresas utilizarán el aprendizaje organizacional en la gestión de sus recursos humanos, para optimizar sus procesos, reducir costos y alcanzar sus objetivos.

Implicaciones prácticas:

Conociendo como se puede contribuir al aprendizaje organizacional de los colaboradores se puede mejorar el desempeño y la forma de crear, adquirir y compartir conocimiento en la empresa.

Utilidad metodológica:

Esta investigación sirve como base para que el estudio del nivel de aprendizaje organizacional que se realice por otros investigadores mejore el desempeño y la forma de crear, adquirir y compartir conocimiento, en empresas de distintos sectores.

1.6. Hipótesis

El Aprendizaje Organizacional se encuentra en un nivel bajo en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General.

Determinar el Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

1.7.2. Objetivos Específicos.

O₁ Identificar el Nivel Individual de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₂ Identificar el Nivel Grupal de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₃ Identificar el Nivel Organizacional de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₄ Identificar el Nivel de Cultura para el Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₅ Identificar el Nivel de Transferencia de Información en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₆ Identificar el Nivel de Formación y Capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

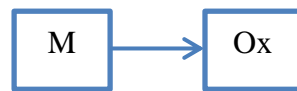
II. Método

2.1. Diseño de Investigación

No experimental: Solo se limitó a observar los fenómenos que surjan sin realizar manipulación alguna de la variable estudiada y luego poder evaluarla para lograr el objetivo de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Transversal: Se estableció un tiempo límite respecto a la obtención de datos y se ejecutó en un momento determinado, para describir y observar el nivel en que se encuentra la variable estudiada (Hernández et al., 2010).

Descriptiva: Esta investigación ha medido y recogido información sobre la variable de estudio y sus diferentes dimensiones para lograr así describir la realidad sobre la misma (Hernández et al., 2010; p. 80).



M: Colaboradores de la UGEL
N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Ox: Aprendizaje Organizacional

2.2. Variables, Operacionalización

Variable: Aprendizaje Organizacional

Tabla 2.1
Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Aprendizaje Organizacional	Es un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento, con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo. (Castañeda, 2012)	Para medir la variable aprendizaje organizacional el instrumento a utilizar será el cuestionario de la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional (Castañeda y Fernández, 2007).	Nivel Individual de Aprendizaje	Observación	Ordinal
				Producción	
				Documentación	
			Nivel Grupal de Aprendizaje	Dirección	
				Diálogo	
				Trabajo en grupo	
				Sinergia	
			Nivel Organizacional de Aprendizaje	Intercambio de Conocimiento	
				Aprendizaje Compartido	
				Aplicación	
			Cultura para el Aprendizaje	Difusión	
				Respuesta al Cambio	
				Mejora de Procesos	
			Transferencia de Información	Innovación	
				Experiencia	
				Colaboración	
Formación y Capacitación	Logro de Objetivos				
	Promoción				
	Reconocimiento				
	Información disponible				
Formación y Capacitación	Suministro de Información				
	Eficacia de los medios				
	Solicitud de información				
Formación y Capacitación	Capacitación				
	Desarrollo de Habilidades				
	Aplicación al Trabajo				
Formación y Capacitación	Actualización				
	Inducción				

Nota: Dimensiones basadas en la teoría de Castañeda y Fernández (2007)

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población.

La población se encontró compuesta por los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Total de Colaboradores: 33

- Área de Administración (2)
- Área de Contabilidad y Finanzas (3)
- Área de Recursos Humanos (6)
- Área de Logística (3)
- Área de Asesoría Jurídica (5)
- Área de Gestión Pedagógica (8)
- Área de Gestión Institucional (6)

Unidad de análisis: Colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

2.3.2. Muestra.

La muestra estuvo compuesta por los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

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

Para medir el nivel de Aprendizaje Organizacional la técnica que se empleó fue la encuesta por medio del instrumento cuestionario para conocer las dimensiones de Nivel Individual de Aprendizaje (ítems 1-4), Nivel Grupal de Aprendizaje (ítems 5-9) Nivel Organizacional de Aprendizaje (ítems 10-14), Cultura para el Aprendizaje (ítems 15-19), Transferencia de Información (ítems 20-23), Formación y Capacitación (ítems 24-28) en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018. El cuestionario aplicado consta de 28 preguntas con una escala de Likert de 5 categorías.

El cuestionario utilizado fue validado en una investigación anterior por Castañeda y Fernández (2007) obteniendo un alfa de cronbach de 0.924, este valor indicó que el

instrumento es confiable, la validez y confiabilidad están adjuntadas en anexos de esta tesis. (Ver anexo 6.2 y 6.3)

2.5. Métodos de análisis de datos

La variable de estudio es cuantitativa, para su medición se utilizó la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario se obtuvieron resultados medidos con escala de Likert y posteriormente se realizó la tabulación de estos datos para finalmente proceder con el análisis descriptivo y la interpretación. Esta investigación se analizó empleando la estadística descriptiva, aplicando medidas de tendencia central como la media y la desviación estándar para la elaboración de tablas y gráficas estadísticas.

2.6. Aspectos Éticos

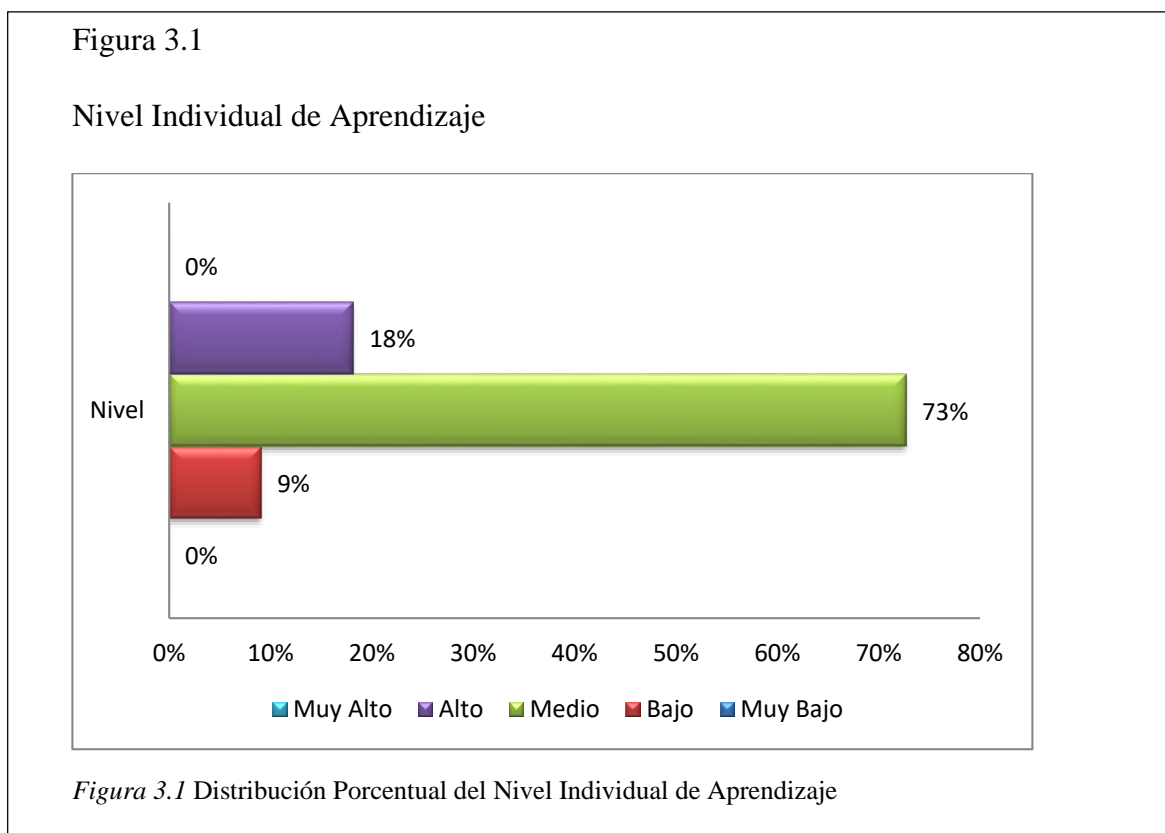
En esta investigación se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

Se informó sobre los motivos de la investigación a los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Se dio a conocer la confidencialidad en la encuesta realizada y la importancia de la honestidad en las respuestas de los participantes de este estudio.

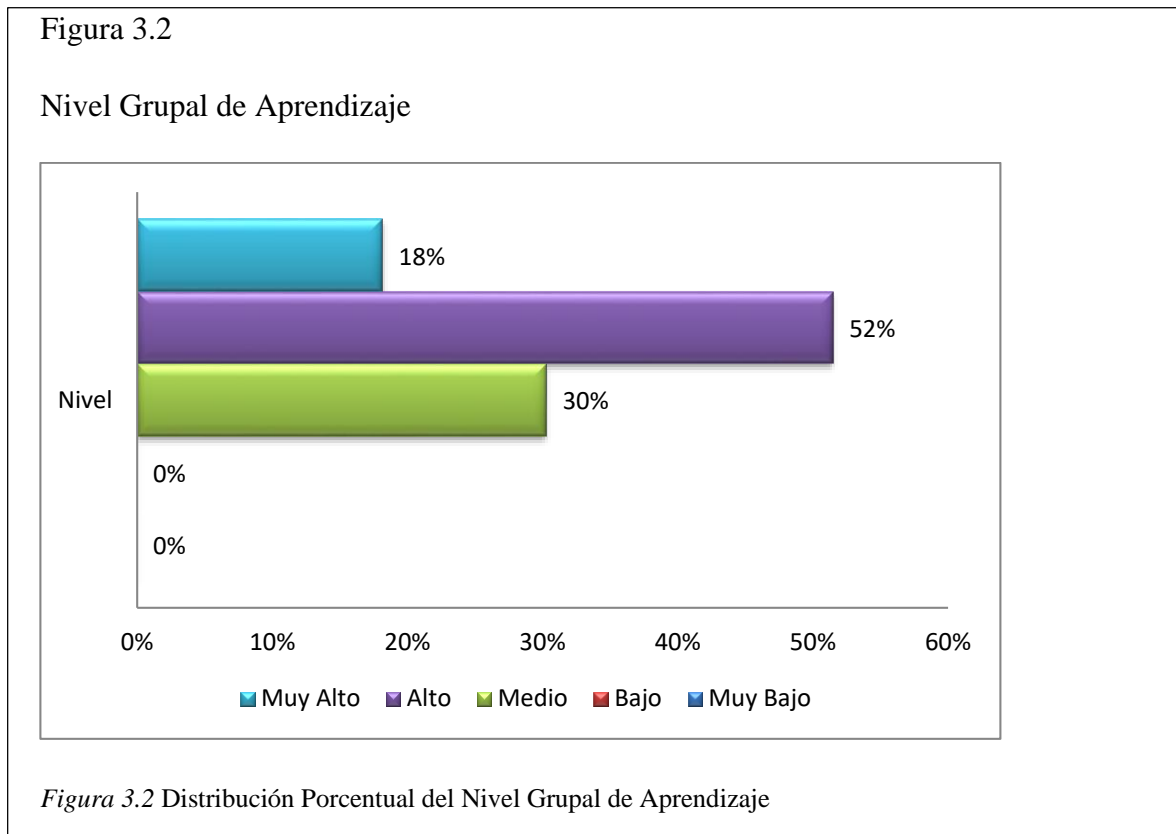
III. Resultados

Objetivo 1. Nivel Individual de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



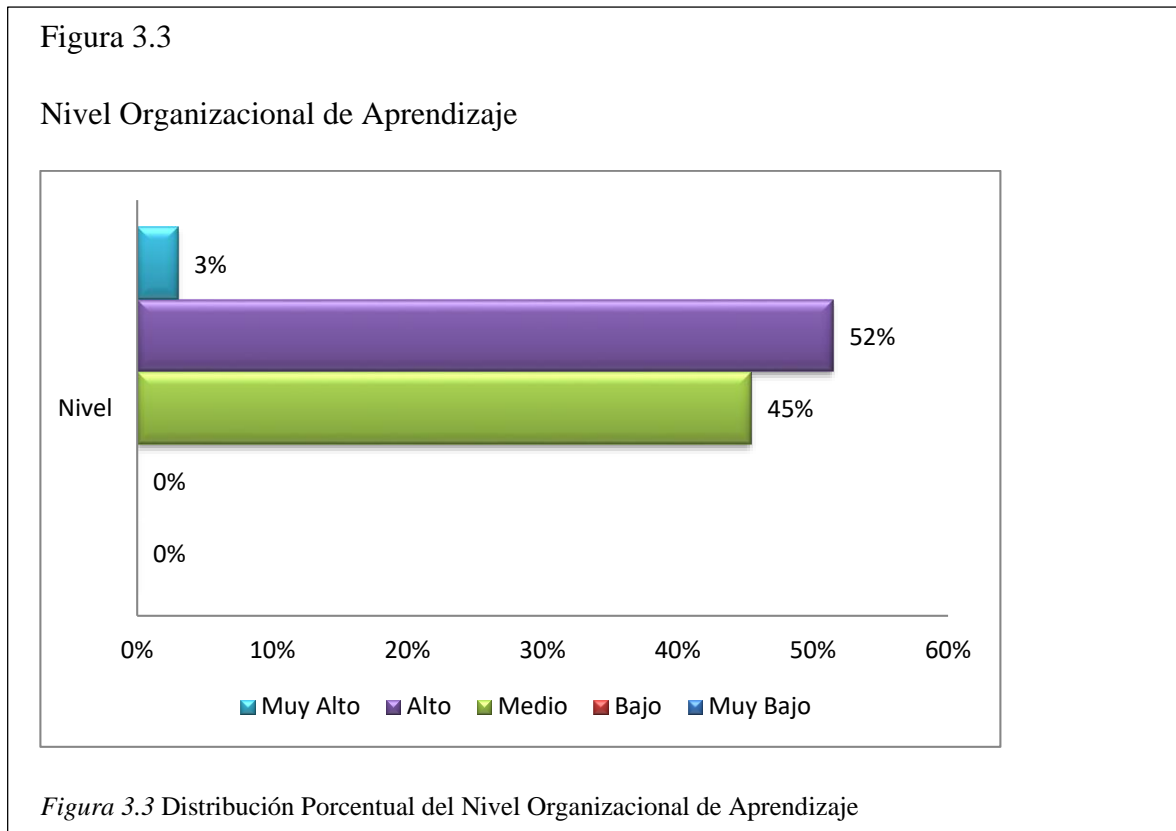
De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 73% manifiestan un nivel individual de aprendizaje medio, debido a que en los indicadores de observación y producción se alcanzaron menores puntajes, así mismo se obtuvo que un 18% de los colaboradores tienen un nivel individual de aprendizaje alto, ya que presentan mayores puntajes en los indicadores de dirección y documentación.

Objetivo 2. Nivel Grupal de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



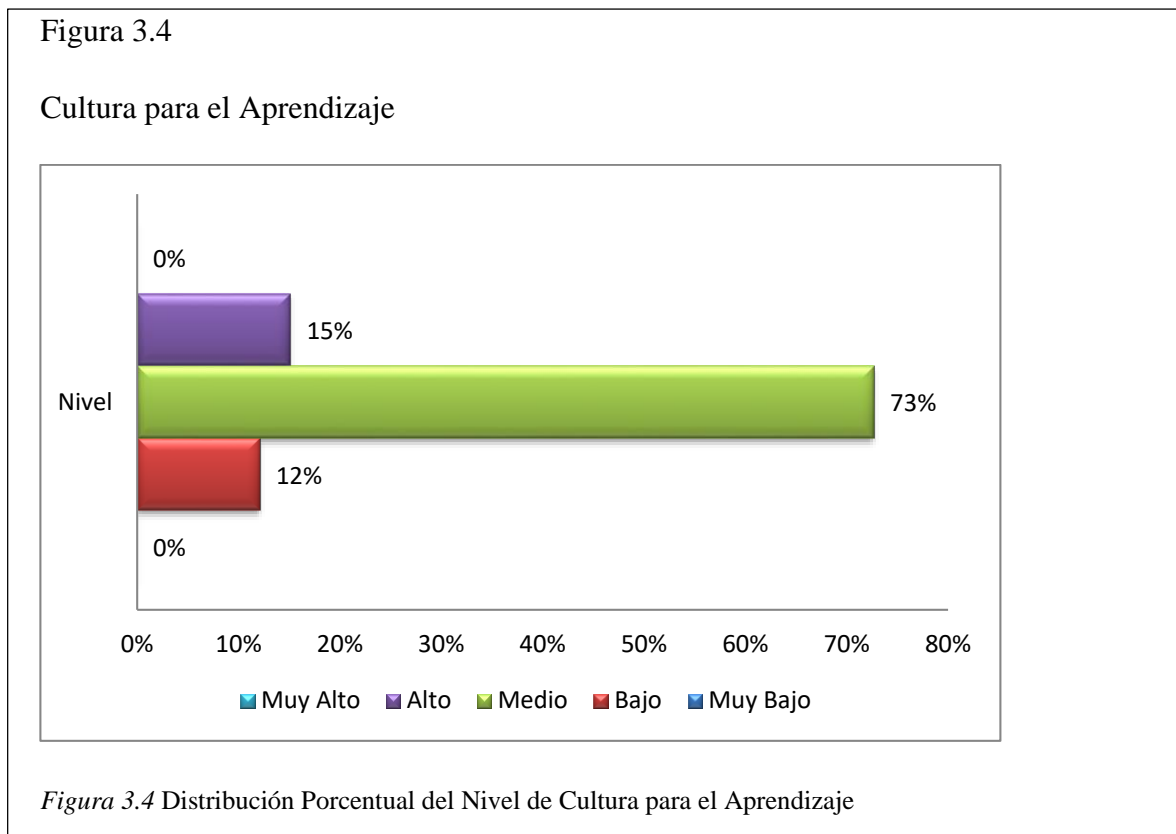
De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 52% manifiestan un nivel grupal de aprendizaje alto, debido a que en los indicadores de Sinergia y trabajo en grupo se alcanzaron mayores puntajes, así mismo se obtuvo que un 30% de los colaboradores tienen un nivel grupal de aprendizaje medio, ya que presentan menores puntajes en los indicadores de aprendizaje compartido, intercambio de conocimiento y diálogo.

Objetivo 3. Nivel Organizacional de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



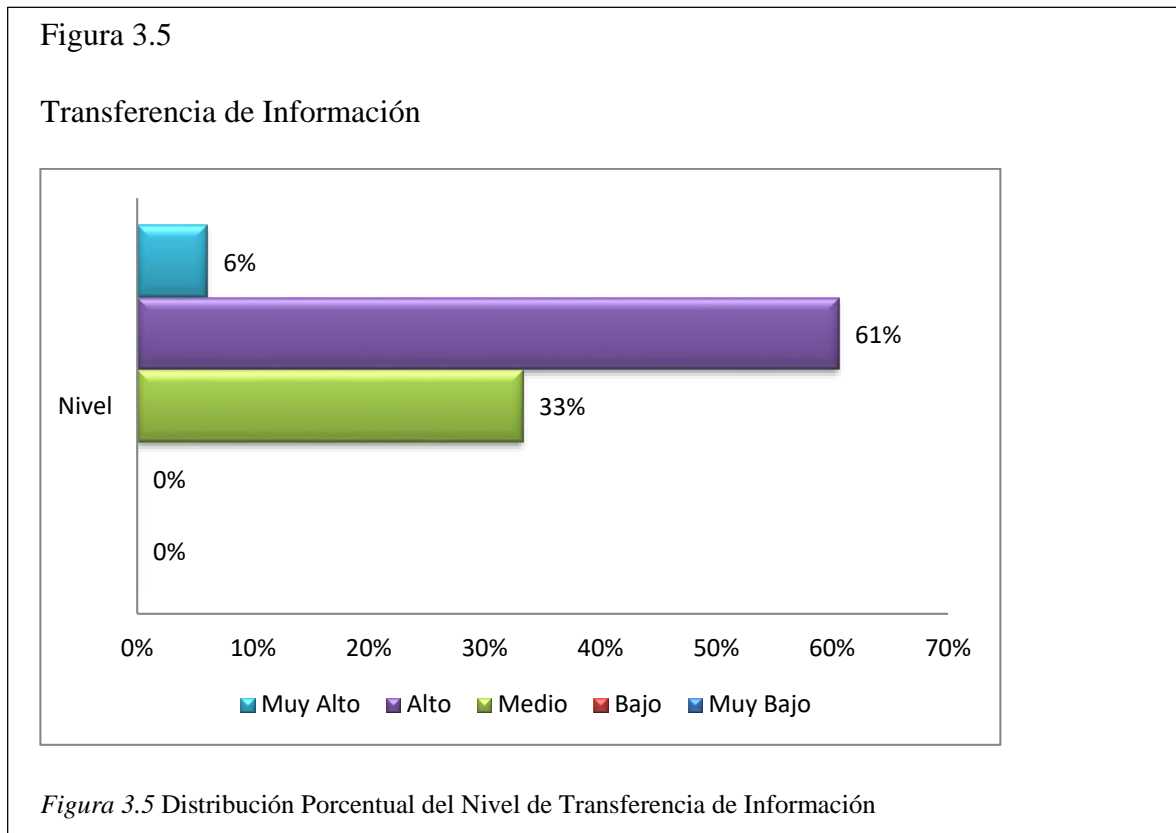
De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 52% manifiestan un nivel organizacional de aprendizaje alto, debido a que en los indicadores de Aplicación y difusión se alcanzaron mayores puntajes, así mismo se obtuvo que un 45% de los colaboradores tienen un nivel organizacional de aprendizaje medio, ya que presentan menores puntajes en los indicadores de respuesta al cambio, mejora de procesos e Innovación.

Objetivo 4. Cultura para el Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



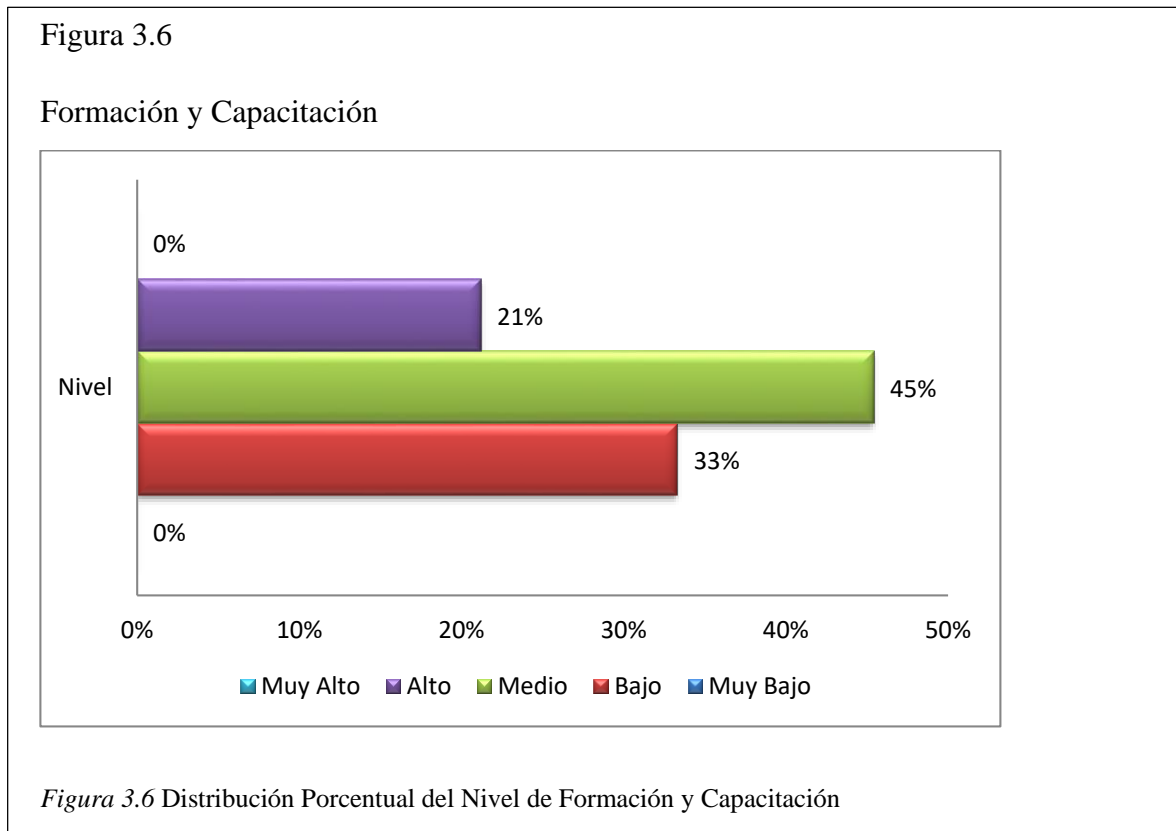
De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 73% manifiestan un nivel de cultura para el aprendizaje medio, debido a que en los indicadores de reconocimiento, experiencia, colaboración y promoción se alcanzaron menores puntajes, así mismo se obtuvo que un 15% de los colaboradores tienen un nivel de cultura para el aprendizaje alto, ya que presentan mayores puntajes en el indicador de logro de objetivos.

Objetivo 5. Transferencia de Información en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



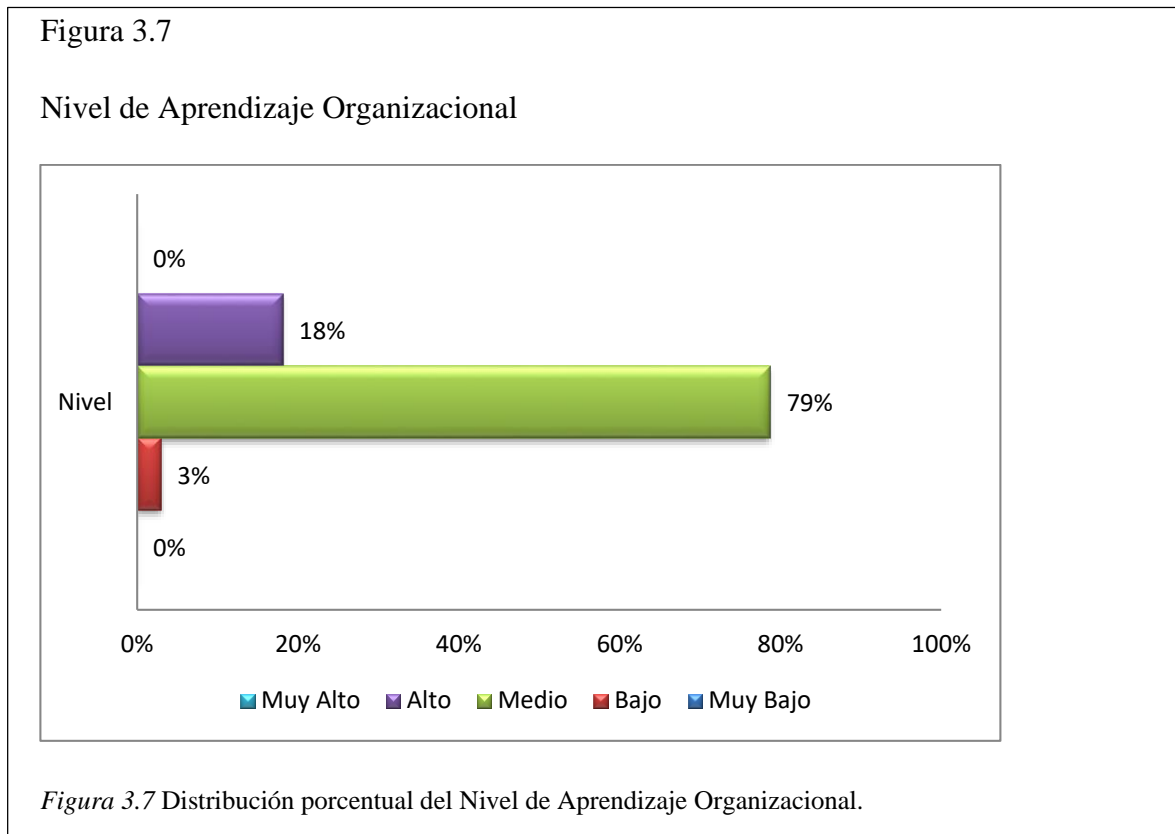
De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 61% manifiestan un nivel de transferencia de información alto, debido a que en los indicadores de solicitud de información y suministro de información se alcanzaron mayores puntajes, así mismo se obtuvo que un 33% de los colaboradores tienen un nivel de transferencia de información medio, ya que presentan menores puntajes en los indicadores de información disponible y eficacia de los medios.

Objetivo 6. Formación y Capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, se ha obtenido que un 45% manifiestan un nivel de formación y capacitación medio, debido a que en los indicadores de actualización y aplicación al trabajo se alcanzaron mayores puntajes, así mismo se obtuvo que un 33% de los colaboradores tienen un nivel de formación y capacitación bajo, ya que presentan menores puntajes en los indicadores de capacitación, desarrollo de habilidades e inducción.

Objetivo General. Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.



De los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, según el análisis de las dimensiones se puede notar que existe un nivel medio de aprendizaje organizacional en el 79% de los colaboradores, debido a que en las dimensiones de nivel individual de aprendizaje, cultura para el aprendizaje, formación y capacitación presentan menores puntajes, sin embargo un 18% de los colaboradores reflejan un nivel alto de aprendizaje organizacional, ya que obtuvieron mayores puntajes en las dimensiones de nivel grupal de aprendizaje, nivel organizacional de aprendizaje y transferencia de información.

IV. Discusión

La UGEL N°04 de Trujillo es una institución designada a agilizar y mejorar los servicios administrativos para el personal (directores, docentes, auxiliares, administrativos) que labora en las instituciones educativas públicas y participan en los programas educativos. De igual manera al público en general que solicita servicios relacionados con las instituciones educativas. El motivo para realizar esta investigación es buscar solución a la problemática que existe en las instituciones públicas en el país, respecto al aprendizaje organizacional de los colaboradores que se desempeñan en este ámbito laboral. El propósito para efectuar esta investigación fue conocer el nivel de aprendizaje organizacional que existe en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo, para buscar formas de mejorar el desempeño de estos colaboradores, contribuyendo de esta manera a mejorar el servicio que reciben los clientes de esta institución.

Con respecto a identificar el nivel de aprendizaje individual en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Garzón (2005) aduce que en este nivel las personas necesitan aprender a usar procesos que les ayuden a mejorar la manera de realizar las actividades, deben de estar dispuestos también a desaprender contenidos que no son eficaces para algunas tareas y estar abiertos a nuevas maneras de realizar estas tareas. Lo cual se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.1 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel individual de aprendizaje medio, estos vienen a ser el 73%, es decir 24 colaboradores requieren mejorar la manera de realizar sus actividades y necesitan estar dispuestos a aprender nuevas formas de poner en práctica el conocimiento que adquieren en la institución.

En lo concerniente a identificar el nivel grupal de aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Garzón (2005) señala que en este nivel se busca crear equipos de trabajo enfocados en el aprendizaje, se refiere también a la sinergia cuando menciona que el cociente intelectual del equipo en el ambiente laboral es mayor al de los individuos por separado. Lo cual se ratifica con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.2 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel individual de aprendizaje alto, estos vienen a ser el 52%, es decir 17 colaboradores cuentan

con la capacidad para trabajar en equipo, generando así una sinergia organizacional que facilita las actividades y mejora el desempeño en equipos de trabajo.

En lo referente a identificar el nivel organizacional de aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Senge (1990) señala que este nivel se enfoca en el aprendizaje de la organización, se tiene que distinguir del aprendizaje individual, sin embargo la organización al igual que un individuo va adquiriendo conocimiento que le permite mejorar procesos y cambiar modelos mentales anteriores enfocándose en un aprendizaje continuo. Lo cual se corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.3 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel individual de aprendizaje alto, estos vienen a ser el 52%, es decir 17 colaboradores aplican el conocimiento que les brinda la institución y difunden también este conocimiento, lo que les permite enfocarse en el aprendizaje continuo y mejorar las actividades que realiza en su trabajo.

En lo que respecta a identificar el nivel de cultura para el aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Según la tesis que se menciona anteriormente titulada, “La influencia del Aprendizaje Organizacional en el desempeño en pequeñas y medianas empresas de Indonesia”, Sampe (2012) manifiesta que la cultura es determinante en el proceso de aprendizaje organizacional, ha sido identificada como pieza clave para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las organizaciones. Así mismo Castañeda (2015) menciona sobre esta dimensión que la cultura se refiere a la manera en que se relaciona el compartir conocimiento y la forma como se busca la solución a los problemas que puedan surgir en la entidad. Lo cual contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.4 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel medio de cultura para el aprendizaje, estos vienen a ser el 73%, es decir 24 colaboradores tienen falta de reconocimiento, manifiestan que no se fomenta la colaboración y por ello existe dificultad para resolver los problemas.

En lo relacionado a identificar el nivel de transferencia de información en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Del Rey y Laviña (2008) señalan que para que las personas que trabajan en la empresa efectúen de manera óptima sus actividades

laborales se tienen que cumplir ciertas condiciones, como el manejo de la información de algunos de los miembros que participan en las decisiones del trabajo. Lo cual se ratifica con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.5 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel alto de transferencia de información, estos vienen a ser el 61%, es decir 20 colaboradores manifiestan que cuando se solicita la información es obtenida en el tiempo requerido, de la misma forma el suministro de información por parte de los jefes de área se efectúa de manera adecuada.

En lo que corresponde a identificar el nivel de formación y capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04 de Trujillo. Chiavenato (2007) señala que la capacitación se basa en los aspectos relacionados al trabajo para mejorar en el desempeño de las actividades, así como desarrollar habilidades y competencias para ciertas áreas específicas. Lo cual se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación en la figura 7.6 se puede observar que de los 33 colaboradores, la mayoría tienen un nivel medio de formación y capacitación, estos vienen a ser el 45%, es decir 15 colaboradores manifiestan que la capacitación no es la adecuada, además carecen de inducción de personal para los nuevos colaboradores que se integran a la empresa.

En el objetivo general de la investigación se determinó que existe un nivel medio de aprendizaje organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 79% de los 33 colaboradores encuestados, es decir en 26 colaboradores, este resultado diverge de la hipótesis planteada de un nivel bajo de aprendizaje organizacional, sin embargo Mayorca (2007) en su tesis destaca que los valores promedio demuestran una falta de fortaleza para todas las dimensiones del aprendizaje organizacional, además Tipiana (2017) manifiesta que los colaboradores que no se enfocan en el aprendizaje organizacional presentan dificultad para mejorar sus habilidades y en la capacidad de aportar en la mejora de la institución, por lo tanto en esta investigación el nivel medio indica que se debe de mejorar estas dimensiones del aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño en los colaboradores de esta institución.

En las empresas de servicios necesitan mejorar su capital humano, para de esa manera mejorar la atención al cliente y que eso se vea reflejado en la rentabilidad, sin embargo eso se puede lograr por medio de la mejora del aprendizaje organizacional de los colaboradores.

V. Conclusiones

5.1 Se identificó un nivel medio de aprendizaje individual al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 73% de los 33 colaboradores encuestados, lo que significa que los colaboradores deben de mejorar en la manera de producir conocimiento, así como en la forma que aprenden de sus jefes de área o compañeros de trabajo. (Figura 3.1)

5.2 Se identificó un nivel alto de aprendizaje grupal al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 52% de los 33 colaboradores encuestados, lo cual quiere decir que los colaboradores aprenden cuando trabajan en grupo, también mediante el dialogo con otros trabajadores. (Figura 3.2)

5.3 Se identificó un nivel organizacional de aprendizaje alto al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 52% de los 33 colaboradores encuestados, lo que significa que los colaboradores aplican el conocimiento con el que cuenta la institución, además comparten ese conocimiento para resolver un problema en común. (Figura 3.3)

5.4 Se identificó un nivel medio de cultura para el aprendizaje al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 73% de los 33 colaboradores encuestados, lo cual refleja que las personas que laboran en esta institución no colaboran de manera voluntaria en el aprendizaje de otros cuando la tarea no forma parte de sus funciones, por ello no comparten su conocimiento con otras áreas y manifiestan que la institución no les brinda el reconocimiento adecuado por sus labores. (Figura 3.4)

5.5 Se identificó un nivel alto de transferencia de información al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 61% de los 33 colaboradores encuestados, lo cual quiere decir que los jefes suministran a los colaboradores la información requerida para el trabajo, además cuando se solicita esta información se obtiene en el plazo establecido. (Figura 3.5)

5.6 Se identificó un nivel medio de formación y capacitación al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 45% de los 33 colaboradores encuestados, lo que significa que las personas que trabajan en esta institución no reciben una adecuada capacitación, por ello no se promueve el desarrollo de sus habilidades, además de no brindarles una correcta inducción para los nuevos colaboradores. (Figura 3.6)

5.7 Se determinó un nivel medio de aprendizaje organizacional al realizar la evaluación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018, en el 79% de los 33 colaboradores encuestados, es decir en 26 colaboradores, lo que diverge de la hipótesis planteada de un nivel bajo de aprendizaje organizacional. Sin embargo la institución debe de fortalecer el aprendizaje para mejorar la forma de crear, adquirir y compartir conocimiento, mejorando el desempeño y permitiendo tener una mayor competitividad para cumplir con los objetivos organizacionales. (Figura 3.7)

VI. Recomendaciones

6.1 Se recomienda al área de Recursos Humanos proponer el Plan de Capacitación para mejorar el Aprendizaje Organizacional, fomentando la producción de conocimiento en los colaboradores, así como en los nuevos integrantes que se unan a la institución, utilizando diversas alternativas como la gestión del conocimiento para que este aprendizaje pueda beneficiar a la institución.

6.2 Se recomienda al jefe de Recursos Humanos que promueva el trabajo en equipo, para que los colaboradores sigan compartiendo el conocimiento y tengan motivación para aprender por medio de estrategias de desarrollo profesional.

6.3 Se recomienda al área de Administración asegurarse de que el conocimiento de la institución esté disponible para todos los colaboradores, de esta manera se logrará mejorar la resolución de problemas y que los trabajadores se identifiquen con la institución.

6.4 Se recomienda al área de Recursos Humanos brindar reconocimiento a los colaboradores que tengan un buen desempeño y compartan su conocimiento para mejorar su motivación por aprender y obtener mejores resultados en la institución.

6.5 Se recomienda al área de Administración verificar que exista una correcta transferencia de información en la institución, ya sea por medio de un software que permita agilizar el flujo de información y a la vez esta se convierta en conocimiento útil para los miembros de la institución.

6.6 Se recomienda al jefe de Recursos Humanos realizar programas de capacitación y formación empresarial eficaces que busquen desarrollar las habilidades de los colaboradores para mejorar el desempeño y permita tener un aprendizaje continuo en la institución.

6.7 A futuros investigadores realizar un estudio de tipo correlacional con diseño no experimental sobre el aprendizaje organizacional y su relación con la gestión del conocimiento, ya que sería importante conocer como la gestión del conocimiento influye en el aprendizaje de los colaboradores para lograr un mejor desempeño en las organizaciones.

VII. Propuesta

Plan de Capacitación para mejorar el Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

7.1. Presentación

La capacitación y formación del personal es fundamental para que las organizaciones puedan desarrollar y aplicar el conocimiento de su capital humano, permitiendo a los colaboradores participar en las decisiones para mejorar la institución, así como un mejor desempeño y motivación en su área de trabajo.

El presente plan tiene como fin contribuir a mejorar el nivel de aprendizaje organizacional de los colaboradores, utilizando una capacitación con el método tradicional (presencial), donde se desarrollen temas para mejorar el nivel individual de aprendizaje, nivel grupal de aprendizaje, nivel organizacional de aprendizaje, nivel de cultura para el aprendizaje, nivel de transferencia de conocimiento y el nivel de formación y capacitación.

7.2. Datos Generales

- 7.2.1. Nombre de la Institución:** UGEL N°04-Trujillo Sur Este.
- 7.2.2. Rubro:** Servicios.
- 7.2.3. Denominación:** Mejorar el Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este.
- 7.2.4. Asesores:** Olenka Espinoza Rodríguez.
Cecilia Romero Vásquez.
- 7.2.5. Responsable:** Bryan Escobar Castillo.
- 7.2.6. Dirigido a:** Director de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo general

Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el Nivel de Aprendizaje organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

7.3.2. Objetivos Específicos

O₁ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel individual de aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₂ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel grupal de aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₃ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel organizacional de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₄ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel de cultura para el aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₅ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel de transferencia de conocimiento en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

O₆ Planificar, elaborar y verificar el Plan de Capacitación para mejorar el nivel de formación y capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

7.4. Metodología

La ejecución de la capacitación estará a cargo de un instructor especialista en gestión de organizaciones, esta capacitación estará conformada por 6 módulos, que comprenden las 6 dimensiones del aprendizaje organizacional evaluadas en la presente investigación.

De la misma manera cada módulo estará compuesto por diversos temas enfocados en abarcar cada dimensión del aprendizaje organizacional de una manera más eficiente.

La modalidad de la capacitación será presencial, se buscará la participación activa de los colaboradores en el transcurso de la capacitación, por medio de actividades didácticas y casos prácticos.

Finalmente se evaluará esta capacitación mediante dos formas, en primera instancia se aplicará un cuestionario para evaluar a los colaboradores sobre los temas tratados, luego se aplicará la evaluación a los colaboradores mediante el modelo de Kirkpatrick para evaluar la eficacia de la capacitación.

7.5. Contenido Temático

Módulo 1: El aprendizaje individual en las empresas

El aprendizaje humano

Para tener un nivel óptimo de aprendizaje individual en las empresas, es necesario conocer cómo funciona el aprendizaje humano y cómo influye en la mejora del aprendizaje individual de los colaboradores.

Habilidades blandas (soft skills)

Es importante que los colaboradores conozcan y pongan en práctica estas habilidades para mejorar la relación laboral entre las distintas áreas de trabajo y mejorar también la atención a los clientes teniendo un mejor desempeño y mejores resultados en la institución.

Comunicación efectiva

Para aprender en cualquier tipo de organización es necesaria una efectiva comunicación que sea asertiva y permita distribuir la información que posteriormente se convertirá en conocimiento para desarrollar el trabajo en un área específica.

Módulo 2: El aprendizaje grupal en las empresas

Trabajo en equipo

Los colaboradores deben de conocer la manera más eficaz de obtener mejores resultados en grupos de trabajo, si las reuniones se realizan a través de un software por medios virtuales o se desarrollan reuniones presenciales, siempre deben buscar ser proactivos y lograr una sinergia organizacional.

Motivación

Actualmente es importante para emprender cualquier actividad empresarial estar motivados, no solamente por factores externos que algunas veces son necesarios pero no permiten el mejor desempeño del colaborador, lo ideal en una organización es estar motivados por los factores internos es decir por la motivación intrínseca. Los jefes de área

deben de lograr que sus colaboradores se motiven así mismos y conozcan la importancia del trabajo que realizan para cada persona y para la sociedad.

Liderazgo

Es importante que los colaboradores tengan la capacidad para dirigir grupos de trabajo, desarrollando técnicas y habilidades que les permita mejorar su perfil profesional, para obtener resultados más óptimos.

Módulo 3: El aprendizaje organizacional en las empresas

La Organización inteligente

Es importante conocer cómo la organización puede estar actualizada constantemente por medio de la información y conocimiento de sus colaboradores, para que pueda adaptarse a los cambios en su entorno obteniendo un mejor desempeño.

Módulo 4: Cultura para el aprendizaje en las empresas

Cultura organizacional

Es fundamental instaurar en la institución una cultura que facilite el aprendizaje, para que los colaboradores puedan compartir experiencias y fortalecer el conocimiento tácito, si piensan de manera continua en que aportar a las empresas y aplican esa actividad, cumplirán con sus objetivos siendo más competitivos.

Módulo 5: Transferencia de información en las empresas

Gestión del conocimiento

Esta herramienta sirve para que prevalezca el correcto flujo de información en las empresas y para que los colaboradores que dejan la organización por diversos motivos puedan dejar su conocimiento y este sea útil para los nuevos colaboradores que se unan a la organización, mejorando así el proceso de inducción de personal.

Módulo 6: Formación y capacitación en las empresas.

La importancia de la capacitación en las organizaciones

Es óptimo que los colaboradores conozcan la importancia de aprender de manera continua, con ello no sólo mejoran en el ámbito laboral, sino también en su vida profesional y en su desarrollo personal.

7.6. Cronograma

Tabla 7.6.1 Cronograma del Plan de Capacitación

Actividades	Tiempo	Mes de agosto 2018				
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Módulo 1		■				
Módulo 2		■				
Módulo 3			■			
Módulo 4			■			
Módulo 5				■		
Módulo 6				■		
Evaluación					■	

Nota: Elaboración propia

7.7. Presupuesto del Plan de Capacitación

Tabla 7.7.1 *Personal para plan de capacitación*

Personal	Unidad de medida	Cantidad
Instructor Especialista	Persona	1
Colaboradores	Persona	2

Nota: Elaboración propia

Tabla 7.7.2 *Materiales*

Insumos	Unidad de medida	Cantidad
Papel Bond A4	Millar	150
Bolígrafos	Unidad	30
Engrapador	Unidad	1
Grapas	Caja	1
Perforador	Unidad	1
Dispositivo USB	Unidad	1

Nota: Elaboración propia

Tabla 7.7.3 *Servicios Utilizados*

Servicios
Fotocopiado
Impresión
Movilidad

Nota: Elaboración propia

Tabla 7.7.4 Presupuesto

Naturaleza del Gasto	Descripción	Cantidad	Unidad	P.U	Costo Total
Gasto Presupuestario					
2.3	Bienes y Servicios				
2.3.1	Compra de Bienes				
2.3.1.5	Materiales y Útiles de oficina				
2.3.1.5.1	Papelería en general, Útiles y Materiales de oficina				
2.3.1.5.1.2	Papel bond A4	1	Millar	24	S/. 24.00
2.3.1.5.1.2.1	Bolígrafos	30	Unidad	1	S/. 30.00
2.3.1.5.1.2.2	Engrapador	1	Unidad	7.5	S/. 7.50
2.3.1.5.1.2.3	Grapas	1	Caja	2.5	S/. 2.50
2.3.1.5.1.2.4	Perforador	1	Unidad	8	S/. 8.00
2.3.1.5.1.2.5	Memoria USB 4 GB	1	Unidad	25	S/. 25.00
SUB-TOTAL					S/. 97.00
2.3.2	Contratación de Servicios				
2.3.2.1.2	Viajes Domésticos				
2.3.2.1.2.1	Pasajes y Gastos Transporte	8	Viajes	12	S/. 96.00
2.3.2.1.4	Personal				
2.3.2.1.4.1	Instructor	1	persona	2500	S/. 2,500.00
2.3.2.1.4.2	Colaboradores	2	persona	400	S/. 800.00
2.3.2.2.4	Servicio de Publicidad, Impresiones, Difusión e Imagen Institucional				
2.3.2.2.4.4	Servicio de Encuadernación, Impresiones				
2.3.2.2.4.4.1	Impresiones	90	Unidad	0.20	S/. 18.00

2.3.2.2.4.4.3	Fotocopias	120	Unidad	0.10	S/. 12.00
SUB-TOTAL					S/. 3,426.00
TOTAL					S/. 3,522.00

Nota: Elaboración propia

7.8. Financiamiento

El plan de capacitación para los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este será financiado con recursos del Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Gobierno Regional de La Libertad, entidades encargadas de atender el presupuesto de las instituciones del estado.

7.9. Formatos de Evaluación

Se aplicará el Modelo de Kirkpatrick para comprobar los resultados del plan de mejora establecido.

Niveles de Evaluación y Seguimiento

NIVEL	TIPO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS OBJETIVO
1	Reacción / Impresión	¿Los participantes están satisfechos, les ha gustado la acción formativa? ¿Qué opinan de los instructores y los responsables de la capacitación?
2	Aprendizaje / Eficacia pedagógica	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes han adquirido?
3	Transferencia / Eficiencia / Desempeño en el puesto de trabajo	¿Aplicaron los participantes en su trabajo lo que habían aprendido?
4	Resultados	¿Produjo resultados medibles esta aplicación en el trabajo?

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA UGEL N°04-TSE-2018						
N°	MODALIDAD	MODULOS	FECHA	NOMBRES Y APELLIDOS DE PARTICIPANTES	LUGAR	NOMBRES Y APELLIDOS DEL INSTRUCTOR

Referencias

- Bernardez, M. (2007) *Diseño, implementación y producción del e-learning*. Indiana, Estados Unidos. Global Business Press.
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). *Validación de una escala de niveles y condiciones de Aprendizaje Organizacional*. Revista Universitas Psychologica.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill. Octava Edición.
- Del Rey J. y Laviña J. (2008) *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. España: Fundación EOI.
- García, J. y Palacios, B. (2006) *La importancia del concepto de Aprendizaje Organizacional para la estrategia de marketing*.
- Garzón, M. (2005) *Niveles de Aprendizaje Organizacional*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. y Fischer, A. (2010) *Aprendizaje Organizacional, prueba piloto instrumentos tipo Likert*. Forum empresarial Vol.15 (p. 65-101)
- George, M. y Jones, R. (2010) *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill. Sexta Edición.
- Gestión (2017) *¿En que consiste el aprendizaje organizacional?* Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Mayorca, R. (2007) *Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*, para optar por la maestría en administración de empresas. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.

Sampe, F. (2012) *La influencia del Aprendizaje Organizacional en el desempeño en pequeñas y medianas empresas de Indonesia*, para optar por el grado de doctor. Southern Cross University. Lismore, NSW.

Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Siliceo, A. (2006) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa. Cuarta Edición.

Universidad Continental (2017) *4 deficiencias de la Gestión Pública en Perú que se deben resolver* Recuperado de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>

ANEXOS

8.1. Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis
El nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018	¿Cuál es el Nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018?	Determinar el nivel de Aprendizaje Organizacional en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.	<p>O1 Identificar el Nivel Individual de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p> <p>O2 Identificar el Nivel Grupal de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p> <p>O3 Identificar el Nivel Organizacional de Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p> <p>O4 Identificar el Nivel de Cultura para el Aprendizaje en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p> <p>O5 Identificar el Nivel de Transferencia de Información en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p> <p>O6 Identificar el Nivel de Formación y Capacitación en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.</p>	El Aprendizaje Organizacional se encuentra en un nivel bajo en los colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Nota: Dimensiones basadas en la teoría de Castañeda y Fernández (2007)

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Es un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento, con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo. Castañeda (2012)	Para medir la variable aprendizaje organizacional el instrumento utilizado fue el cuestionario de la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional (Castañeda y Fernández, 2007).	Nivel Individual de Aprendizaje	Observación	1
				Producción	2
				Documentación	3
				Dirección	4
			Nivel Grupal de Aprendizaje	Diálogo	5
				Trabajo en grupo	6
				Sinergia	7
				Intercambio de Conocimiento	8
				Aprendizaje Compartido	9
			Nivel Organizacional de Aprendizaje	Aplicación	10
				Difusión	11
				Respuesta al Cambio	12
				Mejora de Procesos	13
			Cultura para el aprendizaje	Innovación	14
				Experiencia	15
				Colaboración	16
				Logro de Objetivos	17
				Promoción	18
				Reconocimiento	19
			Transferencia de Información	Información disponible	20
				Suministro de Información	21
				Eficacia de los medios	22
			Formación y Capacitación	Solicitud de información	23
				Capacitación	24
				Desarrollo de Habilidades	25
				Aplicación al Trabajo	26
				Actualización	27
				Inducción	28

8.2. Instrumento de Medición

CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

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

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

Género: M F

CUESTIONARIO	N	CN	AV	F	MF
1.-Las personas en esta organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2.-En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando.					
3.-Las personas aprenden de los documentos disponibles de la entidad.					
4.-En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.					
5.-En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores.					
6.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo.					
7.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.					
8.-Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.					
9.-Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.					
10.-El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.					
11.-Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.					
12.-La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					

CUESTIONARIO	N	CN	AV	F	MF
13.-La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
14.-La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
15.-En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando.					
16.-Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones.					
17.-Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.					
18.-La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.					
19.-La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.					
20.-La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.					
21.-Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
22.-Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
23.-Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtienen en el tiempo requerido.					
24.-La entidad capacita a sus trabajadores.					
25.-La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.					
26.-La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo.					
27.-La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.					
28.-Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa.					

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

Base de datos

BASE DE DATOS																																		SUMA	PROMEDIO	
PER.																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
NIVEL GENERAL DE APRENDIZAJE	ITEM 1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	93	2.82
	ITEM 2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	90	2.73
	ITEM 3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	98	2.97	
	ITEM 4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	104	3.15
	SUMA	12	12	12	12	12	13	12	8	11	13	12	8	14	12	12	12	7	10	13	14	12	12	12	12	12	11	14	12	12	12	11	11	11	352	
PROMEDIO	3	3	3	3	3	3.25	3	2	2.75	3.25	3	2	3.5	3	3	3	1.75	2.5	3.25	3.5	3	3	3	3	3	2.75	3.5	3	3	3	2.75	2.75	2.75		2.93	
NIVEL GENERAL DE APRENDIZAJE	ITEM 5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	5	3	3	2	3	2	106	3.27		
	ITEM 6	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	116	3.52	
	ITEM 7	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	117	3.55	
	ITEM 8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	2	109	3.30	
	ITEM 9	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	3	3	112	3.39	
SUMA	16	16	15	18	15	16	18	15	18	21	16	17	21	20	13	14	15	20	21	17	17	18	17	15	19	16	25	19	16	16	14	15	13	520		
PROMEDIO	3.2	3.2	3	3.6	3	3.2	3.6	3	3.6	4.2	3.2	3.4	4.2	4	2.6	2.8	3	4	4.2	3.4	3.6	3.4	3	3.8	3.2	5	3.8	3.2	3.2	2.8	3	2.6		3.47		
NIVEL GENERAL DE APRENDIZAJE	ITEM 10	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	113	3.42		
	ITEM 11	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	109	3.30	
	ITEM 12	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	106	3.21	
	ITEM 13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	103	3.12	
	ITEM 14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	3.06	
SUMA	16	16	16	15	17	16	15	15	15	20	17	13	19	17	15	15	18	18	18	16	15	17	17	16	15	15	19	17	15	15	14	15	488			
PROMEDIO	3.2	3.2	3.2	3	3.4	3.2	3	3	3	4	3.4	2.6	3.8	3.4	3	3	3.6	3.6	3.6	3.2	3	3.4	3.4	3.2	3	3	3.8	3.4	3	3	3	2.8	3		3.25	
CULTURA PARA EL APRENDIZAJE	ITEM 15	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99	3		
	ITEM 16	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	97	2.94	
	ITEM 17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	103	3.12	
	ITEM 18	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	97	2.94	
	ITEM 19	2	3	2	2	2	1	1	1	3	4	1	2	2	2	3	1	3	3	3	5	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	67	2.03	
SUMA	14	15	14	14	15	13	13	11	13	19	13	15	14	11	15	13	18	15	16	17	13	15	13	15	17	12	15	13	13	15	12	11	11	463		
PROMEDIO	2.8	3	2.8	2.8	3	2.6	2.6	2.2	2.6	3.8	2.6	3	2.8	2.2	3	2.6	3.6	3	3.2	3.4	2.6	3	2.6	3	3.4	2.4	3	2.6	2.6	3	2.4	2.2	2.2		2.81	
TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN	ITEM 20	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	106	3.21		
	ITEM 21	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	107	3.24	
	ITEM 22	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	105	3.18	
	ITEM 23	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	110	3.33	
	SUMA	13	13	13	15	13	13	14	11	13	16	13	13	14	12	13	12	13	15	12	16	13	13	12	12	11	11	12	15	13	13	13	11	12	428	
PROMEDIO	3	3	3.33	3.67	3	3	3.33	2.67	3.33	4	3.33	3.33	3.67	3.33	3	2.67	3.33	4	3	3.67	3.33	3	3	3	2.67	3	3.33	3.67	3.33	3.33	3	2.67	3		3.24	
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	ITEM 24	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	1	1	2	2	1	2	82	2.48	
	ITEM 25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	1	3	2	3	4	4	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	92	2.79	
	ITEM 26	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	95	2.88		
	ITEM 27	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	1	1	3	3	4	4	3	3	2	2	3	97	2.94	
	ITEM 28	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	4	4	3	1	1	1	3	2	1	4	4	3	2	2	82	2.48	
SUMA	15	15	15	14	15	16	15	14	19	10	11	13	10	11	9	15	17	19	19	16	9	9	11	15	14	15	16	14	14	10	8	10	448			
PROMEDIO	3	3	3	3	2.8	3	3.2	2.8	3.8	2	2.2	2.6	2	2.2	1.8	3	3.4	3.8	3.8	3.2	1.8	2.2	3	2.8	3	3.2	2.8	2.8	2	1.6	2		2.72			
TOTAL SUMA	88	87	85	89	86	86	88	75	84	108	81	77	95	82	79	75	86	95	99	99	86	84	80	81	89	79	100	92	83	85	75	70	72	2818		
TOTAL PROMEDIO	3.03	3.07	3.06	3.18	3.03	3.04	3.12	2.64	3.01	3.84	2.92	2.78	3.43	2.99	2.8	2.64	3.05	3.42	3.51	3.49	3.09	2.97	2.87	2.9	3.14	2.86	3.61	3.28	2.99	3.06	2.66	2.5	2.59		3.05	

8.3. Validación

VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES Y CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

DELIO IGNACIO CASTAÑEDA*

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID, ESPAÑA

Recibido: abril 10 de 2007

Revisado: junio 15 de 2007

Aceptado: julio 27 de 2007

VALIDATION OF A SCALE OF LEVELS AND CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING

ABSTRACT

Organizational learning has been studied from the perspective of levels of learning: individual, group and organizational, as well as from the needed conditions for learning in order to be produced. An instrument of six dimensions was validated, three of them levels: individual, group and organizational, and three of them conditions: culture of organizational learning, training and transmission of information. Participants were 845 workers of a public institution. From results support was found for the three levels of learning and for two conditions: culture of organizational learning and training. Additionally a condition called strategic clarity was identified.

Key words: organizational learning, knowledge management, validation.

* Delio Ignacio Castañeda, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Manuel Fernández Ríos, Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma de Madrid, España. La correspondencia en relación con este artículo puede ser enviada a Delio Ignacio Castañeda, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Avenida Caracas 46-78, séptimo piso, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: dicastaneda@ucacatolica.edu.co

CONSTANCIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

ADMINISTRADOR DE LA UGEL N° 04-TRUJILLO SUR ESTE

HACE CONSTAR:

Que el joven, **Escobar Castillo Bryan Arnold**, identificado con **DNI N° 72005526**, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en **LA UGEL N° 04-TRUJILLO SUR ESTE** ubicada en Calle Alexander Fleming N° 213-215, Urb. Daniel Hoyle-Trujillo-La Libertad.

Se expide el presente documento, a petición del interesado.

Trujillo 14 de Mayo del 2018



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

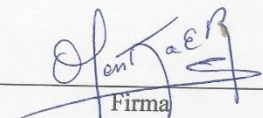
Yo, Olenka Espinoza Rodriguez, titular del DNI. N° 18092486, de profesión Economista, ejerciendo actualmente como docente de Investigación, en la Institución Universidad Cesar Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en UGEL N°04 - Trujillo Sur Este.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 16 días del mes de Abril del 2018


Firma

ANEXO:

HOJA DE VALIDACIÓN

TÍTULO: EL NIVEL DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA UGEL N°04-TRUJILLO SUR ESTE-2018.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL ALUMNO: BRYAN ARNOLD, ESCOBAR CASTILLO

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar.

Las categorías a evaluar además de las indicadas en la ficha son: Congruencia de Ítems, Amplitud de contenido, Redacción de los Ítems, Claridad y precisión, Pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMES	Opción RESPUESTA	Asignación de las y/o ítems	Temas sobresalientes con los estudiantes	Ítems sobresalientes en las dimensiones	Temas o aspectos que los estudiantes	Temas o aspectos que el objeto	SUGERENCIAS
	Nivel Individual de Aprendizaje	1.-Las personas en esta organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	CERRADA	B	E	E	E	E	
		2.-En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		3.-Las personas aprenden de los documentos disponibles de la entidad.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		4.-En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.	CERRADA	E	E	E	E	B	
		5.-En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con	CERRADA	B	B	B	B	B	

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Nivel Grupal de Aprendizaje	otros trabajadores.							
		6.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo.	CERRADA	E	E	E	E	E	
		7.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		8.-Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		9.-Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.	CERRADA	B	B	B	B	B	
	Nivel Organizacional de Aprendizaje	10.-El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		11.-Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.	CERRADA	E	E	E	E	E	
		12.-La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	CERRADA	E	E	E	E	E	
		13.-La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	CERRADA	E	E	E	E	E	
		14.-La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	CERRADA	E	E	E	E	E	
	Cultura para el Aprendizaje	15.-En la entidad a las personas que cometen errores propiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		16.-Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus	CERRADA	B	B	B	B	B	

	funciones.								
	17.-Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	18.-La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	19.-La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.	CERRADA	E	E	E	E	E		
Transferencia de Información	20.-La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	21.-Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	22.-Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	23.-Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtienen en el tiempo requerido.	CERRADA	E	E	E	E	E		
Formación y Capacitación	24.-La entidad capacita a sus trabajadores.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	25.-La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	26.-La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo.	CERRADA	B	B	B	B	B		

	27.-La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.	CERRADA	E	E	E	E	E		
	28.-Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa.	CERRADA	B	B	B	B	B		

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

FECHA DE REVISIÓN: 16/04/2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: ARMAS CHANG, MIRTHA - GRADO: MAGISTER - FIRMA: 

ANEXO:

HOJA DE VALIDACIÓN

TÍTULO: EL NIVEL DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA UGEL N°04-TRUJILLO SUR ESTE-2018.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL ALUMNO: BRYAN ARNOLD, ESCOBAR CASTILLO

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. **E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar.**

Las categorías a evaluar además de las indicadas en la ficha son: Congruencia de Ítems, Amplitud de contenido, Redacción de los Ítems, Claridad y precisión, Pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMES	Opción RESPUESTA	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con los indicadores	Tiene coherencia con las dimensiones	Tiene coherencia con las variables	Tiene coherencia con el objetivo	SUGERENCIA
	Nivel Individual de Aprendizaje	1.-Las personas en esta organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		2.-En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		3.-Las personas aprenden de los documentos disponibles de la entidad.	CERRADA	E	B	B	B	B	
		4.-En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.	CERRADA	E	B	B	B	B	
		5.-En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con	CERRADA	B	E	B	B	B	

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Nivel Grupal de Aprendizaje	otros trabajadores.							
		6.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo.	CERRADA	B	B	E	B	B	
		7.-Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo.	CERRADA	E	E	E	B	B	
		8.-Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		9.-Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo.	CERRADA	E	E	B	B	B	
	Nivel Organizacional de Aprendizaje	10.-El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		11.-Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		12.-La entidad responde a las presiones de cambio en el entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	CERRADA	B	B	E	B	B	
		13.-La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		14.-La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		15.-En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando.	CERRADA	B	B	B	B	B	
	Cultura para el Aprendizaje	16.-Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus	CERRADA	E	E	B	B	B	

		funciones.							
		17.-Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales	CERRADA	E	E	B	B	B	
		18.-La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		19.-La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.	CERRADA	B	B	B	B	B	
	Transferencia de Información	20.-La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		21.-Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.	CERRADA	B	B	E	B	B	
		22.-Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		23.-Cuando se solicita información laboral a otro miembro de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.	CERRADA	B	B	B	B	B	
	Formación y Capacitación	24.-La entidad capacita a sus trabajadores.	CERRADA	E	E	B	B	B	
		25.-La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores.	CERRADA	E	B	B	B	E	
		26.-La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo.	CERRADA	B	B	B	B	B	

		27.-La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.	CERRADA	B	B	B	B	B	
		28.-Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa.	CERRADA	E	B	B	B	E	

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

FECHA DE REVISIÓN: 16/04/2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: ÁLVAREZ SILVA, XIMENA - GRADO: DOCTORA - FIRMA: 

8.4. Ficha Técnica

Nombre Original: Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional.

Autores: Delio Castañeda y Manuel Fernández

Procedencia: Universidad Católica de Colombia

País: Colombia

Año: 2007

Administración: Individual y colectiva

Duración: Aproximadamente 20 minutos

Aplicación: Medir el Aprendizaje Organizacional

Puntuación: Manual y Computarizada

Significación: Dimensiones que contiene:

- Nivel Individual de Aprendizaje (4 indicadores)
- Nivel Grupal de aprendizaje (5 indicadores)
- Nivel Organizacional de Aprendizaje (5 indicadores)
- Cultura para el Aprendizaje (5 indicadores)
- Transferencia de Información (4 indicadores)
- Formación y Capacitación (5 indicadores)

Usos: Administración de Recursos humanos

8.5. Trabajos previos

THE INFLUENCE OF
ORGANIZATIONAL LEARNING ON
PERFORMANCE IN INDONESIAN SMEs

By
FERDINANDUS SAMPE

THESIS
SUBMITTED IN FULFILMENT OF THE
REQUIREMENT FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY





UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Decanato de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas

TRABAJO DE GRADO

**DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA**

Por
Rómulo Leonardo Mayorca Hernández



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Aprendizaje organizacional y desempeño docente en
las instituciones educativas de la Red N° 2 Puente
Piedra – 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Rosa Isabel, Tipiana Román

ASESORA:

Dra. Nancy Cuenca Robles

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

8.6. Tablas

Tabla 8.1 *Nivel individual de aprendizaje*

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—07	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	07—10	3	3	0,09	0,09	9%	9%
Medio	10—13	24	27	0,73	0,82	73%	82%
Alto	13—16	6	33	0,18	1,00	18%	100%
Muy Alto	16—20	0	33	0,00	1,00	0%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.2 *Nivel grupal de aprendizaje*

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—08	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	08—12	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Medio	12—16	10	10	0,30	0,30	30%	30%
Alto	16—20	17	27	0,52	0,82	52%	82%
Muy Alto	20—25	6	33	0,18	1,00	18%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.3 *Nivel Organizacional de aprendizaje*

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—08	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	08—12	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Medio	12—16	15	15	0,45	0,45	45%	45%
Alto	16—20	17	32	0,52	0,97	52%	97%
Muy Alto	20—25	1	33	0,03	1,00	3%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.4 Nivel de cultura para el aprendizaje

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—08	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	08—12	4	4	0,12	0,12	12%	12%
Medio	12—16	24	28	0,73	0,85	73%	85%
Alto	16—20	5	33	0,15	1,00	15%	100%
Muy Alto	20—25	0	33	0,00	1,00	0%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.5 Nivel de transferencia de información

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—07	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	07—10	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Medio	10—13	11	11	0,33	0,33	33%	33%
Alto	13—16	20	31	0,61	0,94	61%	94%
Muy Alto	16—20	2	33	0,06	1,00	6%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.6 Nivel de formación y capacitación

Nivel	Intervalo	f	F	h	H	Hi	Hi
Muy Bajo	04—08	0	0	0,00	0,00	0%	0%
Bajo	08—12	11	11	0,33	0,33	33%	33%
Medio	12—16	15	26	0,45	0,79	45%	79%
Alto	16—20	7	33	0,21	1,00	21%	100%
Muy Alto	20—25	0	33	0,00	1,00	0%	100%
Total		33		1,00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.

Tabla 8.7 Nivel de Aprendizaje Organizacional

Nivel	Intervalo	f	F	H	H	Hi	Hi
Muy Bajo	28-50	0	0	0.00	0.00	0%	0%
Bajo	50-72	1	1	0.03	0.03	3%	3%
Medio	72-94	26	27	0.79	0.82	79%	82%
Alto	94-116	6	33	0.18	1.00	18%	100%
Muy Alto	116-140	0	33	0.00	1.00	0%	100%
Total		33		1.00		100%	

Nota: Encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la UGEL N°04-Trujillo Sur Este-2018.