

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Condiciones organizacionales y su efecto en el aprendizaje de los  
trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-  
Cajamarca**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Kieber Jesus Salas Sanchez**

**ASESOR**

**Martha Fiorella Portaro Inchaustegui**

**<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>**

**Chiclayo, 2024**

**Condiciones organizacionales y su efecto en el aprendizaje de los  
trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-  
Cajamarca**

PRESENTADA POR

**Kieber Jesus Salas Sanchez**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Carlos Eduardo Montero Flores

**PRESIDENTE**

Valeria Tamara Llontop Hernández

**SECRETARIA**

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

**VOCAL**

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicado de manera especial a mi abuela y a todos mis familiares por su apoyo, dedicación y amor constante que han tenido conmigo, ayudándome para alcanzar mis propósitos, pero sobre todo por fomentarme valores y educarme que con perseverancia y esfuerzo se logra el éxito en la vida.

## **Agradecimientos**

Agradecido con el Padre Celestial por este logro tan importante. A los docentes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por compartir sus conocimientos, y a todas las personas que de alguna u otra manera me brindaron su apoyo y orientación en todo el proceso de este gran proyecto profesional.

# Condiciones Organizacionales y su Efecto en el Aprendizaje de los Trabajadores de dos Municipalidades de la Provincia De Cutervo-Cajamarca

## INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

5%

2

[tesis.usat.edu.pe](http://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

5%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[www.elsevier.es](http://www.elsevier.es)

Fuente de Internet

1%

5

[marcalyc.redalyc.org](http://marcalyc.redalyc.org)

Fuente de Internet

1%

6

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Trabajo del estudiante

<1%

8

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1%

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de la literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>14</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>15</b>
<b>Discusión de Resultados.....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>20</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>21</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>23</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>26</b>

## Resumen

Esta investigación tiene como propósito contribuir al entendimiento de cuatro condiciones que faciliten el aprendizaje organizacional (cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional), para ello el objetivo general planteado fue Determinar el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca; la investigación tiene un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, se consideró 107 colaboradores dentro de las dos municipalidades, con respecto a la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta basado en preguntas de tipo Likert con 5 niveles, que posteriormente para el procesamiento de los datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS; como resultados principales se obtuvieron que las cuatro condiciones son reconocidas y valoradas por los trabajadores, sin embargo la única condición que no afecta el aprendizaje en estos trabajadores es la formación, por otro lado con respecto a los niveles de aprendizaje (individual, grupal y organizacional) el que cuenta con mayor presencia es el nivel grupal, pero que como punto de partida consideran de vital importancia el aprendizaje individual.

**Palabras clave:** Condiciones organizacionales, aprendizaje organizacional, gestión pública, cultura organizacional, soporte organizacional, claridad estratégica.

## Abstract

The purpose of this research is to contribute to the understanding of four conditions that facilitate organizational learning (organizational culture, training, strategic clarity and organizational support), for this the general objective proposed is to determine the effect of organizational conditions on the learning of workers from two municipalities in the province of Cutervo-Cajamarca; The research has a quantitative approach with a non-experimental design, 107 collaborators were considered within the two municipalities, with respect to data collection, the survey based on Likert-type questions with 5 levels was used as a technique, which later for the processing of the data were performed using the SPSS statistical program; As main results, it was obtained that the four conditions are recognized and valued by the workers, however the only condition that does not affect learning in these workers is training, on the other hand with respect to the levels of learning (individual, group and organizational ) the one with the greatest presence is the group level, but as a starting point, individual learning is considered vitally important.

**Keywords:** Organizational conditions, organizational learning, public management, organizational culture, organizational support, strategic clarity.

## Introducción

Actualmente el aprendizaje dentro de las organizaciones es un componente esencial porque contribuye a la creación de ideas, identifica nuevas oportunidades de mercado e innovación. De esta forma, es fundamental realizar un análisis sobre aquellas condiciones que cada organización brinda a sus trabajadores y estas favorecen al aprendizaje de sus miembros (Pértuz & Pérez, 2020).

Dentro de las organizaciones estatales el aprendizaje organizacional da hincapié para enfrentar a los retos de los tiempos actuales, de manera especial en el caso de los autogobiernos locales (Olejarski et al., 2018). Los gobiernos a la actualidad reconocen y han iniciado a incorporar nuevas prácticas para un buen aprendizaje organizacional para de esta manera incentivar e incrementar el intercambio de conocimientos. Esto se evidencia en la creación de departamentos como el de conocimiento organizacional; y puestos de trabajo como gerentes y oficiales de conocimiento, que son responsables de administración y su transferencia (Andries, 2019).

Aunque la importancia del aprendizaje es clara en los gobiernos, apenas se ha investigado en las municipalidades (Andries, 2019). Es decir, hay una escasez de estudios sobre iniciativas de intercambio de conocimientos en el contexto internacional y nacional. Por otro lado, Gómez (2016) refirió que las organizaciones necesitan adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, dándose un apoyo a través de técnicas y conocimientos como el aprendizaje organizacional, pero, en su gran mayoría las investigaciones, así como también la literatura tienen una orientación mayor al sector privado. Es así que, existe un interés particular como objeto de estudio es las municipalidades (sector público), porque es trascendental realizar acciones que permitan a las municipalidades crecer y desarrollarse socioeconómicamente. Este estudio busca llenar la brecha de conocimiento examinando las condiciones y el intercambio de conocimientos en sus tres niveles en la organización.

En las instituciones del estado peruano, no podemos hablar de un aprendizaje óptimo o cultura organizacional adecuada, si en la empresa no existe aquella predisposición por parte de los trabajadores para adecuarse a los cambios, también para generar nuevos conocimientos. Esta situación se puede identificar con mayor intensidad en los colaboradores nombrados o con mayor antigüedad, situación que en definitiva va a interferir con el crecimiento de la empresa. Con respecto al sector público se puede observar que muchos colaboradores presentan resistencia al cambio, lo que se puede deber al factor político; por así decirlo, quienes gobiernan las municipalidades imponen cambios repentinos y bruscos de manera personal, muchas veces sin tener en cuenta las opiniones del colaborador (Huancaruna, 2019).

En las Municipalidades de San Luis de Lucma y La Ramada, de la provincia de Cutervo, región Cajamarca se han tratado temas como la desorganización y la poca voluntad de trabajo e iniciativa para aprender cosas nuevas pues, solo realizan las actividades que se les encargan del momento. Asimismo, se han presenciado otras deficiencias dentro del entorno laboral como que no todos los colaboradores están dispuestos a compartir el conocimiento organizacional con otros empleados, y esto significa una desventaja para la municipalidad. Por así decirlo, el conocimiento organizacional que se cuenta, de alguna u otra manera no se está compartiendo entre los miembros de la organización, ya sea porque no entienden la importancia de ello o porque consideran que es una manera de malgastar su tiempo. Por otro lado, han mostrado su incomodidad ante los pocos conocimientos, oportunidades de formación y crecimiento ofrecidos dentro de la municipalidad, porque no siempre son interesantes o sirven para mejorar su desempeño. Respecto a la cultura organizacional se ha observado que carece de innovación y plan de contingencia. Por último, existe deficiencias en la comunicación y no todas las áreas tienen acceso a la tecnología, siendo importante para cumplir con sus objetivos, crear y compartir conocimientos.

Frente a lo expuesto anteriormente se formuló lo siguiente ¿Cuál es el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca?

Se tuvo como objetivo general: Determinar el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo- Cajamarca. Y, los objetivos específicos fueron: Evaluar las características de las condiciones organizacionales, determinar el efecto de la cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional y determinar el nivel del aprendizaje en sus tres aspectos: individual, grupal y organizacional de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca.

En cuanto a la importancia del estudio, el trabajo dentro de las municipalidades comprende una gran responsabilidad, ya que mediante ésta se garantiza el desarrollo y crecimiento de una determinada comunidad, por lo tanto, el aprendizaje constante dentro de sus colaboradores no debe de estar ajena en ningún momento, buscando siempre aprender las mejores técnicas y estrategias, así como adquirir conocimientos enfocados y de aporte al cumplimiento de los objetivos de cada municipio.

La municipalidad pertenece al sector público la cual no significa que no debe de existir un aprendizaje continuo, innovación, crecimiento personal, profesional y empresarial; todo lo contrario ahora dentro de las municipalidades existe competitividad por escalar en un mejor puesto cada vez que se pueda, de la misma manera se necesita aprender cada vez más para poder cumplir con los objetivos que el estado plantea a las diferentes municipalidades y estas poder obtener incentivos económicos con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad y finalmente lograr una gestión municipal eficiente.

El bajo nivel de intercambio de información y conocimientos entre los empleados de las municipalidades contribuye a una prestación deficiente de servicios en el sector público. No se sabe hasta qué punto las municipalidades invierten en la gestión y el intercambio de conocimientos. Por lo tanto, es necesario investigar si el conocimiento en la organización se comparte entre los empleados y entre las municipalidades para mejorar la prestación de servicios y la gobernanza municipal.

Si bien es cierto el aprendizaje por parte de los trabajadores es más notorio en las instituciones privadas por la competitividad que les caracteriza, pero no menos importante en la administración pública; por lo tanto, el aprendizaje organizacional pertenece a un componente esencial para las empresas, este proceso permite el desarrollo de innovaciones, así como también permite identificar nuevas oportunidades de mercado.

De este modo, este estudio es relevante porque contribuye a la literatura sobre las condiciones de la organización que posibilitan el aprendizaje entre sus integrantes en la municipalidad, así como también va a tener implicancia para los investigadores indagando sobre las condiciones que posibiliten el aprendizaje y el comportamiento de estas variables en los diferentes entornos y tipos de organizaciones; sobre todo para los gestores organizacionales porque les ayudará a entender la importancia del aprendizaje organizacional y a enfocarse en las 4 condiciones para que sus integrantes dentro del municipio puedan desempeñar sus funciones de manera correcta, ya que dichos gestores son los encargados de administrar y transferir el conocimiento entre sus miembros. A partir de ello, se podrán utilizar los resultados para la creación de estrategias de aprendizaje en los tres niveles (individual, grupal y organizacional), así como también estrategias enfocados en brindar una buena atención a la sociedad y a una correcta gestión pública, va a servir para crear un plan de mejora en la municipalidad pues, según Lenart-Gansiniec y Sułkowski (2020) el aprendizaje organizacional es un requisito para organizaciones del sector público que deseen lograr una gestión eficaz.

## Revisión de la literatura

### Antecedentes:

Alpaca (2017) comprobó que las condiciones organizacionales si logran favorecer para con el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana. En los resultados se evidenció que los trabajadores que evidencien en mayor proporción las condiciones del aprendizaje organizacional (cultura del aprendizaje, soporte organizacional, claridad estratégica y formación) mayormente dan a conocer un mayor aprendizaje organizacional a nivel general correspondiente a sus tres aspectos (individual, grupal y organizacional). Logra concluir finalmente que el aprendizaje organizacional, desde la óptica de creación y adquisición de conocimiento, es un procedimiento que se puede ir moldeando de acuerdo a las condiciones que inciden en él; por tanto, puede incrementarse y facilitarse. De igual importancia, Sumiati y Nikmah (2020) analizaron la influencia de la comunicación y el aprendizaje organizacional en el desempeño de los recursos humanos al compartir el conocimiento como variable interviniente en una empresa Islámica Sultan Agung, Semarang. El resultado fue que la comunicación y el aprendizaje organizacionales tienen un efecto positivo y significativo en el intercambio de conocimientos. Concluyendo que la comunicación y el aprendizaje organizacionales tienen una influencia positiva y significativa en el desempeño de los recursos humanos. Asimismo, Pawluczuk y Ryciuk (2019) tuvieron como objetivo explorar las variables de la cultura organizacional importantes para los municipios locales y como resultados obtuvieron que el nivel de cultura en las municipalidades del ámbito rural es más alto que los de la zona urbana. Se observó, que los funcionarios de la más alta jerarquía (jefe de división o alcalde) presentan temor de hablar de sus errores y solamente se cuenta con un ambiente par a comentarios constructivos. Se concluye que la cultura es considerada una indispensable condición para el proceso de aprendizaje organizacional, para el sector público y privado.

En cuanto a Nicolletti et al. (2019) en su artículo examinaron la estructuración de una estrategia empresarial para la adaptación en una empresa brasileña para ejemplificar cómo los cambios internos en la comprensión, las normas y los valores de la organización se derivan de un proceso de aprendizaje social. El resultado principal fue que la participación de los representantes de la empresa en un proceso de aprendizaje social apoyó no solo el desarrollo de una estrategia de adaptación integral sino también la transversalización de conceptos, impactos y acciones de adaptación climáticas. Se concluye que el aprendizaje organizacional de la empresa contribuyó a promover las discusiones grupales, compartir el aprendizaje de la empresa fortaleció la cohesión y funcionalidad del grupo y el aprendizaje a diferentes niveles promovió la eficiencia y la innovación en la gestión. Por otro lado, Ghorbanizadeh et al. (2019) en su artículo tuvieron como objetivo examinar los efectos de los factores individuales de gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional en el municipio de Teherán. Los hallazgos confirmaron el efecto de los componentes de la evaluación del autoaprendizaje, la gestión del autoaprendizaje, la alfabetización informacional, la conciencia del conocimiento, las habilidades creativas, las habilidades participativas y la red colaborativa en el desempeño organizacional. Asimismo, se concluye que el desarrollo de muchas de las habilidades de los trabajadores del conocimiento es necesario para mejorar el desempeño organizacional. Una de las habilidades clave de las personas para el éxito organizacional es la gestión del conocimiento individual.

Respecto a Ginja y Goncalves (2020) comprendieron el vínculo y la evolución entre los conceptos de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y memoria. Se concluye que no hay aprendizaje organizacional individual, sin embargo, las organizaciones solo aprenden

gracias a las experiencias y acciones de los individuos. Por otro lado, el conocimiento es el recurso intangible estratégicamente más importante de la empresa y las tecnologías apoyan el intercambio de información, proporcionando la mejor identificación de estrategias organizacionales, facilitando el estudio de las redes sociales y el flujo de conocimiento. Del mismo modo, Andries (2019) examinaron las formas de compartir conocimiento en algunas municipalidades de la provincia de Limpopo, Sudáfrica. Como resultados se determinó que, el compartir los conocimientos no se fomenta entre los colaboradores, y que por parte de los gerentes no brindan mucho apoyo o suelen dejar de atender esta actividad importante. Para la parte de la infraestructura de tecnología de información se considera insuficiente como para poder respaldar el intercambio de conocimientos y no se cuenta con un sistema de incentivos para alentar a los colaboradores. Por lo tanto, se concluye que los municipios deben implementar el sistema de recompensas y adquirir la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones relevante para motivar y estimular la cultura del intercambio de conocimiento.

De la misma manera, Abdulla (2019) evaluó el intercambio de conocimientos y desempeño laboral desde perspectivas psicosociales en el municipio de Al Ain en EAU. La metodología fue un estudio conceptual, este artículo se centró en la revisión de la literatura y la explicación lógica basada en los hechos discutidos. Los resultados mostraron que la pérdida de conocimiento puede resultar en la duplicación del trabajo, búsquedas irrazonables de experiencia y conocimiento y que los empleados no aprendan de los experimentados. No todo el conocimiento en las organizaciones es de valor crítico y, por lo tanto, no es necesario capturarlo ni retenerlo, pero se debe capturar el conocimiento crítico que está en riesgo de pérdida. Por ello, es recomendable que las empresas cuenten con estrategias sobre cómo capturar y retener el conocimiento de su fuerza laboral. Por último, Lau, Lee y Chung (2019) analizaron sistemáticamente los modelos actuales de aprendizaje organizacional para modificar y crear un nuevo modelo colectivo. El resultado fue que este modelo ha tenido en cuenta tanto los aspectos operativos como conceptuales del aprendizaje organizacional. Se concluye que este modelo puede facilitar que las organizaciones evalúen y adapten sus necesidades y orientaciones de aprendizaje organizacional. Asimismo, la aparición de entornos empresariales innovadores y una sociedad tácita basada en el conocimiento insta a una nueva forma de modelo de aprendizaje organizativo para hacer frente al aprendizaje de los empleados, la transferencia de conocimientos e incluso la gestión del conocimiento.

### **Bases teóricas**

Pertuz y Pérez (2020) mencionaron que las condiciones organizacionales son procesos que promueven el aprendizaje organizacional como la formación, estrategia competitiva, etc. asimismo, Brink (2001) define las condiciones como facilitadores del intercambio de conocimientos. Además, van a permitir que se logre el acceso con mayor facilidad a fuentes de información de manera externa como interna, que el conocimiento se pueda transferir antes que éste se use de manera formal (Garzón, 2006).

Por otro lado, Quigley (2007) refirió que las empresas son más eficientes y de la misma manera más productivas cuando tienen la capacidad de ejecutar y crear condiciones para que los conocimientos se puedan compartir. Cabe mencionar que estas condiciones son necesarias para lograr el aprendizaje (Castañeda, 2015). En la teoría ofrecen diversas condiciones que influyen en el aprendizaje organizacional, sin embargo, se ha considerado lo propuesto por Castañeda (2015):

Cultura del aprendizaje organizacional: La conceptualización que se otorga a la cultura de aprendizaje organizacional se denomina como un grupo de valores, costumbres y normas sobre el desempeño de una empresa. Deben apoyar enfoques sistemáticos y profundos con la finalidad

de lograr un alto nivel de aprendizaje organizacional (Škerlavaj; Song & Lee, 2010). Es necesario resaltar que se ha demostrado la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013; Chow, Deng y Ho, 2000).

Toda aquella empresa que en su trayectoria haya adquirido y desarrollado una sólida cultura de aprendizaje son buenas para crear, adquirir y transferir conocimientos, y también para poder cambiar o adoptar comportamientos que reflejen nuevos conocimientos y puntos de vista diferentes (Garvin, 1993). Por lo que, las empresas que se centran en la cultura de aprendizaje en primer lugar se debe adquirir buena información, analizarla hasta estar seguro de su significado y transformarla en conocimiento (Škerlavaj; Song & Lee, 2010).

Esta condición se caracteriza por la unión entre compartir conocimiento y resolver conflictos prácticos de una empresa (McDermott & O'Dell, 2001). Cabe resaltar que algunos indicadores de esta condición son: la participación, colaboración y confianza de los colaboradores (Hinds & Pfeffer, 2003). Por otro lado, el conocimiento no se comparte cuando se percibe una cultura del aprendizaje organizacional débil (Gammelgaard, Husted & Michailova, 2005). Por lo tanto, es importante que exista confianza (Al-Alawai, Al-Marzooqi & Mohammed, 2007). Por ejemplo: el respaldo de los superiores y que ellos compartan conocimientos aumentaría la posibilidad que los demás miembros de la organización también compartan sus conocimientos (Connelly & Kelloway, 2003).

Respecto a la siguiente condición Formación: Es una manera de mantener a las organizaciones actualizadas mediante sus empleados (Probst, Raub & Romhardt 2000). Asimismo, esta condición contribuye a que los trabajadores compartan sus conocimientos (Lu, 2006). Es un proceso que brinda la oportunidad a los trabajadores de aprender y que estos aprendizajes estén alineados con el conocimiento clave para conseguir resultados organizacionales (Castañeda, 2015).

El colaborador mejora su desempeño y alcanza metas cada vez que adquiere nuevos conocimientos y desarrolla capacidades (Pineda, 2013). Según Mayo (2001), las empresas que promueven la formación de sus trabajadores mejoran sus indicadores de capital intelectual.

La formación tiene un valor muy importante para quien brinda el empleo como para quien lo desempeña por distintas razones. Cuando se adquiere diferentes habilidades y la mayor cantidad de conocimiento, en un trabajador le permite desempeñar de una mejor manera sus actividades profesionales, hasta le permite realizar tareas más complejas de manera creativa y dinámica. Desde ese entonces la formación va a ser una excelente oportunidad para el posterior desarrollo y/o crecimiento profesional del colaborador (Kuchеров, & Manokhina, 2017). Entonces, esta condición es considerada una herramienta fundamental en la creación de una cultura de eficiencia laboral, por lo que una organización debe brindar programas de desarrollo y diseñar capacitaciones para cambiar el comportamiento del personal (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017)

Claridad estratégica: Es el conocimiento de los miembros de la organización sobre la misión, visión, propósitos y estrategias (Castañeda, 2015). Para que las iniciativas fundadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional (Zack, 2005). Esto implica que el personal sepa qué conocimiento favorece a obtener resultados favorables (McDermott & O'Dell, 2001). Según Wright (2007), cuando los trabajadores conocen la estrategia organizacional, su motivación incrementa porque conocen cómo apoyar a su logro.

Por otro lado, la condición soporte organizacional se define como la disponibilidad de materiales físicos y equipos tecnológicos que contribuyen a compartir conocimientos, por ejemplo: computadoras, software e infraestructura (Castañeda, 2015). El soporte organizacional se considera importante para obtener los beneficios del aprendizaje (Lim & Morris, 2006). Es por ello que, las municipalidades tienen que incluir un sistema de incentivos, recompensas y contar con una infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones adecuada

que permita dar una buena motivación y estimular la cultura del intercambio de ideologías o conocimiento (Andries, 2019).

Continuando con la siguiente variable, el proceso de aprendizaje organizacional es amplio y complicado cuando se refiere al desarrollo de conocimientos nuevos y cuenta con la capacidad de cambiar comportamientos (Huber, 1991; Slater & Narver, 1995). Es un proceso consagrado que implica modificar el comportamiento de manera individual y empresarial (Murray & Donegan, 2003). El aprendizaje organizacional tiene el reconocimiento como una intervención crítica para adquirir y conservar una ventaja competitiva importante y sostenible para las empresas dentro de su entorno (Guinot et al., 2016). Se puede decir también que, el aprendizaje organizacional puede desempeñar un rol de mucha importancia en la forma de adquirir, difundir y usar del conocimiento para estar atento al entorno cambiante y enfrentarlo de la mejor manera. (Hoe & McShane, 2010).

De otro lado, el aprendizaje no solo tiene como uno de sus objetivos mejorar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores, también pretende el desarrollo y crecimiento de la empresa, y que estas adquieran dinamismo y flexibilidad en su aprendizaje (Saadat & Saadat, 2016). Lin, Hung y Chen (2009) enfatizaron que el intercambio de conocimientos es típicamente voluntario y, como tal, no se puede obligar a los empleados a compartir sus conocimientos. Las organizaciones que se preocupan por el conocimiento crean un entorno y una cultura propicios que apoyan continuamente el intercambio de conocimientos. Es posible que el conocimiento no se comparta dentro de una organización debido a su "rigidez" (Szulanski 1996): a menudo permanece con personas en particular y es difícil de transferir sin un gran esfuerzo. En una organización, el conocimiento se vuelve 'pegajoso' porque la persona que posee el conocimiento puede estar desmotivado para hacer el trabajo de transferirlo a alguien que no conoce bien o puede decidir explícitamente no transferirlo por temor a perder poder o estatus (Brown & Duguid 2001).

Existen niveles de aprendizaje que interactúan para conformar el aprendizaje organizacional (Castañeda, 2015; Mulaa, 2018):

**Aprendizaje Individual:** Este se da cuando los colaboradores obtienen conocimientos, desarrollan nuevas habilidades y adoptan nuevas actitudes y creencias que a la organización le permitan ser más exitosa. Todos los integrantes de la organización son importantes para el proceso de un buen aprendizaje organizacional. En un primer nivel, los colaboradores en una empresa están involucrados en percibir similitudes, contradicciones o diferencias, patrones y probabilidades. Mediante la intuición, algunos trabajadores se centran en la visión experta que se le traduce en conocimiento tácito, y otros se centran en la visión emprendedora permitiéndoles generar nuevos conocimientos. Este tipo de aprendizaje se vuelve un aprendizaje grupal mediante el análisis y comprensión compartido.

**Aprendizaje Grupal:** ara que ocurra el aprendizaje en equipo, se requiere que se analicen las ideas, que las acciones sean innovadoras y coordinadas, y que cada miembro del equipo comprenda el papel que debe desempeñar. El aprendizaje grupal se da cuando los integrantes de un grupo se dan cuenta de que manera apoyar o contribuir a un correcto desempeño. Los integrantes de un equipo aprenden unos de otros, comparten objetivos y valoran la interacción de los miembros tienen que valorar la interacción entre ellos, así como también compartir unos mismos objetivos y aprender el uno del otro. indiscutiblemente, el aprendizaje en equipo es un elemento crucial en el modelo de organización del aprendizaje propuesto por Senge (1990).

**Aprendizaje Organizacional** Este tipo se refiere a procedimientos de manera continua que pueda facilitar el aprendizaje de individuos y grupos. Se da al momento que hay un entendimiento compartido en toda la empresa. Según Starbucks y Whalen (2008), el aprendizaje organizacional es información, percepciones, conocimiento y modelos mentales de los miembros. Además, un estudio de Bryson, Crosby y Stone, (2006) lograron descubrir que la provisión de oportunidades de desarrollo de capacidades por parte de la organización, así

como el comportamiento proactivo de un individuo, tienen un impacto en la manera de brindar una buena motivación a los trabajadores para que así puedan tener la facilidad de participar en el aprendizaje de su puesto laboral.

### **Materiales y métodos**

El enfoque fue cuantitativo porque se emplearon herramientas estadísticas para medir las variables condiciones organizacionales y aprendizaje. Según Hernández et al. (2006) este enfoque utiliza el recojo de información para probar una hipótesis con fundamento en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Además, el diseño fue no experimental, porque no se manipularon las variables. Además, se observaron los fenómenos tal y como se dan para luego realizar el análisis (Hernández et al., 2010).

Respecto a la población se consideró 107 colaboradores, es decir, 47 colaboradores de la Municipalidad distrital de San Luis de Lucma (18 nombrados, 15 contratados y 14 eventuales) y 60 colaboradores de la Municipalidad La Ramada (40 nombrados, 10 CAS y 10 por locación); es decir la muestra fue censal, en tanto la población es perfectamente medible y al ser una muestra censal no hubo muestreo. En cuanto a los criterios de selección se consideraron los colaboradores que estén en planilla y se excluyeron a los trabajadores que estén con suspensión perfecta o que estén con licencia.

Por otro lado, se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario basado en preguntas del tipo Likert de 5 niveles de respuesta donde 1 es “nunca” y 5 “muy frecuentemente”. El cuestionario de condiciones organizacionales consta de 28 preguntas y evalúa 4 condiciones (cultura, formación claridad estratégica y soporte organizacional) y el cuestionario de aprendizaje evalúa tres niveles (individual, grupal y organizacional), dando un total de 10 ítems.

Antes de proceder a encuestar, se solicitaron los permisos correspondientes a las Municipalidades de manera verbal para coordinar las fechas de aplicación del instrumento, La recolección de datos se realizó de manera presencial, en un primer momento se encuestó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Luis de Lucma entre la primera y segunda semana de mayo; correspondiente a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Ramada durante la tercera semana de mayo, con los protocolos correspondientes para evitar el contagio de la pandemia Covid-19.

Luego, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25 y Excel versión 2016. En primer lugar, se realizó la recolección de datos y se pasaron los datos en el software. Posteriormente, se halló la confiabilidad de Cronbach y validez (análisis factorial confirmatorio). Después, se realizaron los primeros cálculos, es decir las medidas descriptivas (medidas de tendencia central y dispersión) de las dimensiones de las dos variables estudiadas. Por otro lado, se efectuó las pruebas de normalidad (Shapiro Wilk / Kolmogorov Smirnov) para establecer si los datos siguen una distribución normal o no. La prueba que se utilizó para probar las relaciones entre variables fue el estadístico Rho de Spearman. Por último, se demostró la influencia o efecto a través de la regresión simple y múltiple de esta manera, se comprobó la hipótesis planteada.

## Resultados

Se analizó los resultados, los cuales obtuvieron los siguientes datos:

La muestra analizada consideró en proporciones similares a hombres y mujeres, aunque hubo un mayor porcentaje de personas casadas con un número de 60, así como 41 de las 60 personas casadas son del sexo femenino y 35 de los 47 solteros son hombres, tal como se observó en la tabla 1.

Tabla 1

*Muestra de análisis*

		ESTADO CIVIL			
		SOLTERO		CASADO	
		Recuento	% de N tablas	Recuento	% de N tablas
SEXO	FEMENINO	12	11,2%	41	38,3%
	MASCULINO	35	32,7%	19	17,8%
Total		47	43,9%	60	56,1%

**Evaluar las características de las condiciones organizacionales de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca.**

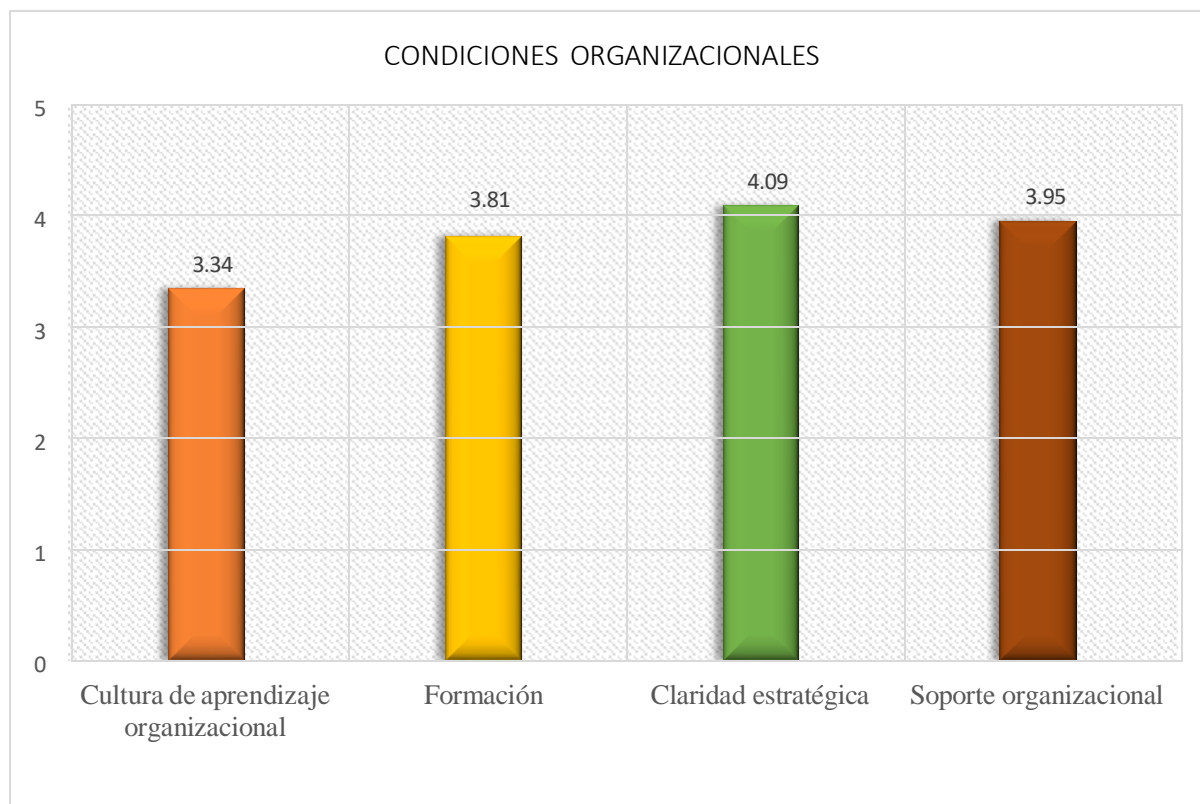


Figura 1. Dimensiones de las Condiciones organizacionales

Como se observó en la figura 1, los colaboradores de las municipalidades tienen una mayor claridad estratégica, lo que indicó que tanto la institución como los jefes inmediatos han sido responsables de poder transmitir a los trabajadores, la visión y misión de la institución, así como las metas que tienen. Por otro lado, la dimensión con menor calificación fue la de Cultura de aprendizaje organizacional, lo que refirió que no perciben de gran modo que se reconozca su aprendizaje ni que éste se promueva dentro de la entidad.

### **Determinar el nivel del aprendizaje en sus tres aspectos: individual, grupal y organizacional de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca**

Se utilizó la siguiente tabla de Baremación que nos sirve para poder categorizar cada dimensión de aprendizaje si corresponde a un nivel alto, regular o bajo con su respectiva calificación en rangos de acuerdo al mínimo y máximo posible en sus respuestas, y así poder calificar el nivel de aprendizaje de los trabajadores.

Tabla 2

#### *Escala de calificación del Aprendizaje*

<b>Nivel de aprendizaje</b>	<b>Aprendizaje individual</b>	<b>Aprendizaje grupal</b>	<b>Aprendizaje organizacional</b>
<b>Bajo</b>	4-9	3-6	3-6
<b>Regular</b>	10-15	7-11	7-11
<b>Alto</b>	16-20	12-15	12-15

Tabla 3

#### *Aprendizaje - dimensiones*

		N	%
<b>Nivel de aprendizaje Individual</b>	Alto	84	78.5%
	Regular	23	21.5%
<b>Nivel de aprendizaje grupal</b>	Alto	96	89.7%
	Regular	11	10.3%
<b>Nivel de aprendizaje organizacional</b>	Alto	92	86.0%
	Regular	15	14.0%
	Total	107	100.0%

En la tabla 3 se encontró que los niveles de aprendizaje tanto individual, grupal y organizacional fueron altos en la mayor proporción de colaboradores, siendo mayor en el grupal, ello mostró que consideran que su aprendizaje colectivo es mejor y les genera mayor entusiasmo.

**Determinar el efecto de la cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca.**

Se efectuó el análisis de la distribución normal de las variables condiciones organizacionales y aprendizaje, hallándose que ambas variables no presentaron distribución normal, ya que su nivel de significancia de menor a 0,05 tal como se observó en la tabla 4.

Tabla 4

*Pruebas de normalidad*

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Condiciones Organizacionales</b>	,139	107	,000
<b>Aprendizaje</b>	,195	107	,000

Con la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov si el nivel de Significancia es mayor a 0,05 se va a utilizar el modelo de correlación de Pearson, por lo contrario, si es menor a 0,05 se tiene que trabajar con Rho Spearman, en la cual no se determina aún la influencia o efecto de la variable “x” sobre “y” solamente se va a determinar si están correlacionadas y si vamos por buen camino.

Tabla 5

*Correlación de las dimensiones de las Condiciones organizacionales y el Aprendizaje*

		<b>Aprendizaje</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Cultura de aprendizaje</b>	Coefficiente de correlación	,043
		Sig. (bilateral)	,662
		N	107
	<b>Formación</b>	Coefficiente de correlación	,378**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	107
	<b>Claridad estratégica</b>	Coefficiente de correlación	,541**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	107
	<b>Soporte organizacional</b>	Coefficiente de correlación	,343**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	107
	<b>Aprendizaje</b>	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	107

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se encontró en la tabla 5, que, a excepción de la Cultura de aprendizaje, las demás dimensiones sí se encontraron correlacionadas con el Aprendizaje de los colaboradores. Ello sugiere que mientras mejor percepción tenga de la importancia de su formación y que la entidad les brinda apoyo interesándose por capacitarlos mayor será el aprendizaje que ellos tengan. Asimismo, mientras mejor perciban la información clave para la municipalidad, conociendo sus metas, se vería reflejado en mayor aprendizaje. Del mismo modo, la percepción de un adecuado soporte de la organización conlleva a mayores niveles de aprendizaje.

Tabla 6

*Influencia de las dimensiones de las condiciones organizacionales en el aprendizaje*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	23,028	2,986		7,713	,000
	<b>Cultura de aprendizaje</b>	-,374	,127	-,330	-2,953	,004
	<b>Formación</b>	,375	,228	,232	1,648	,102
	<b>Claridad estratégica</b>	,666	,162	,492	4,101	,000
	<b>Soporte organizacional</b>	,247	,110	,182	2,251	,027

a. Variable dependiente: APRENDIZAJE

Se encontró que la dimensión cultura de aprendizaje, claridad estratégica y soporte organizacional tuvieron un efecto positivo en el aprendizaje y formación no se halló que impacte en el aprendizaje, esto por el nivel de significancia que son menor a 0,05 la excepción está en Formación, tabla 6.

### **Determinar el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca.**

En la siguiente tabla de ANOVA vamos a ver si la variable “x” influye sobre la variable “y” pero de manera general como constructo ya no a nivel de dimensiones.

Tabla 7

*Cuadro de ANOVA*

Modelo		Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	457,607	4	114,402	13,680	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	853,010	102	8,363		
	Total	1310,617	106			

a. Variable dependiente: APRENDIZAJE

b. Predictores: (Constante), SOPORTE, FORMACION, CULTURA\_APRENDIZAJE, CLARIDAD

Con relación a la tabla 7, se demostró el efecto que tienen las Condiciones organizacionales en el aprendizaje (Sig.=0.000), dando con ello evidencia a favor de la hipótesis de investigación.

### **Discusión de Resultados**

Según el objetivo específico 1, evaluar las características de las condiciones organizacionales (formación, cultura, claridad estratégica y soporte organizacional) de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca; en los resultados obtenidos en la figura 1 se logra evidenciar que las cuatro condiciones son reconocidas y valoradas por los trabajadores, además ellos presentan un mayor conocimiento sobre la claridad estratégica que según Castañeda (2015) nos indica que viene a ser el conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de los colaboradores, es así, que se van a facilitar las labores y de la misma manera se logrará cumplir con las metas más eficientemente; con respecto al soporte organizacional que es la segunda dimensión más valorada, nos indica que es la disposición de las organizaciones para facilitar el aprendizaje y sus actividades, mediante ambientes adecuados, tecnología e innovación, sistemas de comunicación, entre otros; datos que al ser comparado con lo encontrado Andries (2019), quien concluye que el aprendizaje y el compartir conocimiento no se fomenta entre los colaboradores y que esto es por el poco interés por parte de las organizaciones en brindar las condiciones necesarias para generar un buen aprendizaje y luego compartirlo, con respecto a la infraestructura de tecnología de la información (soporte organizacional) se considera insuficiente como para que puedan adquirir y perfeccionar conocimientos y posteriormente el intercambio de los mismos, dejando evidencia que dentro de las organizaciones públicas no existe mucha predisposición y enfoque por generar un óptimo aprendizaje organizacional.

Para el objetivo específico 2, determinar el nivel del aprendizaje en sus tres aspectos: individual, grupal y organizacional de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca, se obtuvieron como resultados en la tabla 3 que en todos los niveles el aprendizaje tiene un valor alto, sin embargo, el que mayor presencia tiene es el aprendizaje grupal considerando que de manera colectiva pueden generar mayores conocimientos con un mejor entusiasmo, datos que al comparar con la investigación por Ginja y Goncalves (2020) concluyen que no hay aprendizaje organizacional individual, pero las empresas aprenden a través del conocimiento individual como punto de partida; por otro lado, Ghorbanizadeh et al. (2019) en su investigación concluyen que el desarrollo de habilidades nuevas en los colaboradores contribuyen al buen desempeño de una organización, y que la habilidad más importante es la gestión del conocimiento individual; con estos resultados se afirma que el aprendizaje individual es la base para generar un correcto aprendizaje organizacional, que posteriormente se puede reforzar y mejorar a través del aprendizaje grupal como es el caso de nuestras municipalidades de estudio, además Hoe & McShane, (2010) indican que, el aprendizaje organizacional desempeña un rol importante en la forma de adquirir, difundir y usar del conocimiento para estar atento al entorno cambiante y enfrentarlo de la mejor manera Guinot et al. (2016) mencionan que el aprendizaje organizacional permite crear y conservar una ventaja competitiva de gran importancia para las empresas dentro de su rubro.

Respecto al objetivo específico 3, determinar el efecto de la cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca, se lograron obtener como resultados en la (tabla 6) que a excepción de *Formación* las otras tres dimensiones si tienen una influencia significativa en el aprendizaje con mayor énfasis en la *Claridad Estratégica*, estos datos que al comparar con la investigación por Nicolletti et al. (2019) quien concluye que el aprendizaje organizacional de la empresa depende de las condiciones que a los trabajadores le

faciliten y motiven a un aprendizaje continuo y especializado, y que esto va a promover dentro de las empresas discusiones grupales, con ello compartir el aprendizaje y posteriormente va a fortalecer la cohesión y funcionalidad de empresa y el aprendizaje en sus diferentes niveles (individual, grupal y organizacional). Con estos resultados se afirma que para un óptimo aprendizaje organizacional a medida que las condiciones estén más presentes en ellos va a ir incrementando su aprendizaje y con ello el cumplimiento de los objetivos de la organización, además va a permitir crear estrategias de mejora continua, un plan de contingencia, innovación y desarrollo ya que según Lenart-Gansiniec y Sułkowski (2020) el aprendizaje organizacional es un requisito para organizaciones del sector público que deseen lograr una gestión eficaz.

Finalmente, para el objetivo general, determinar el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca, se lograron obtener como resultados (tabla 7) que las condiciones organizacionales tienen un efecto en el aprendizaje (Sig.=0.000), el impacto que genera va a estar directamente relacionado con su intensidad, a mayor presencia de las condiciones (cultura, formación, claridad estratégica y soporte organizacional) mayor facilidad y nivel de aprendizaje en sus diferentes niveles (individual, grupal y organizacional); lo cual en comparación con la investigación Alpaca (2017) quien concluyó que el aprendizaje es un proceso moldeable y que de acuerdo al acceso y facilidades que el colaborador tenga a las cuatro condiciones antes mencionadas va a ir incrementando, innovando y especializándose en su área competente, el soporte organizacional y la claridad estratégica son las dos condiciones que más influyen en el proceso de adquisición de conocimientos y su aplicación, finalmente se afirma que las cuatro condiciones influyen dentro del aprendizaje, con estos resultados se puede decir que la adquisición y la creación de conocimiento de valor en una organización dependen de las condiciones organizacionales Pertuz y Pérez (2020) mencionaron que las condiciones organizacionales son procesos que promueven el aprendizaje organizacional, por otro lado, Quigley (2007) refirió que las empresas son más productivas cuando tienen la capacidad de crear condiciones para compartir los conocimientos. Cabe mencionar que estas condiciones son necesarias para lograr el aprendizaje (Castañeda, 2015).

## **Conclusiones**

Con respecto a evaluar las características de las condiciones organizacionales, se puede afirmar que los trabajadores si conocen a lo que se refiere cada una de ellas (cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional) e interpretan la importancia de éstas para el aprendizaje dentro de una institución, reconocen y valoran las cuatro condiciones que facilitan una constante adquisición de nuevos conocimientos, así como la perfección de los mismos.

Para los niveles de aprendizaje-individual, grupal y organizacional-se logró determinar que como punto de partida el aprendizaje se genera de manera individual, pero los trabajadores generan mayor aprendizaje y de mejor calidad mediante un nivel grupal, esto porque se trabaja en equipo y unos aprenden de los otros, de la misma manera se va a compartir y transferir el conocimiento con todos los miembros de la organización para un mejor desempeño laboral; por otro lado, el clima laboral, el entusiasmo por desempeñar sus labores y la actitud va a ser el adecuado.

Los resultados permiten afirmar que la Cultura Organizacional va a permitir que sus miembros se integren e involucren entre ellos y para con la organización, permitiendo así una solución a los problemas de manera armónica, práctica y eficaz; Claridad Estratégica es la que influye para el logro de los objetivos y metas, ya que mientras más conocimiento se tenga sobre

la organización como, por ejemplo, la misión, visión, plan operativo institucional, entre otros. va a permitir que el colaborador logre identificar el conocimiento necesario y relevante para cumplir con los resultados esperados; el Soporte Organizacional es otra de las condiciones que influye en el aprendizaje, hace referencia a aquellas facilidades que la empresa va a dar a sus integrantes como, por ejemplo, infraestructura y ambientes adecuados, equipos tecnológicos, software, entre otros. que les permita perfeccionar, adquirir, crear y posteriormente compartir el conocimiento; con respecto a Formación, no presenta un impacto positivo en el aprendizaje, esto se debe a que cuando se inicia las labores como trabajador nuevo se recibe una capacitación, pero que luego de ello se deja de lado y las municipalidades no siempre buscan brindarles charlas que garanticen nuevos conocimientos o un aprendizaje continuo a través de esta condición.

Finalmente se determinó el efecto que tienen las condiciones en el aprendizaje organizacional, dicho efecto tiene una gran influencia y una significativa importancia para el aprendizaje de las organizaciones, en nuestro caso para las dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca se afirma que existe un efecto positivo en su proceso de aprendizaje, y su nivel está directamente relacionado con las condiciones que estas municipalidades brinden para con sus colaboradores, ya que a mayor presencia de cada una de ellas va a existir un mayor entusiasmo y calidad de conocimientos.

### **Recomendaciones**

Nuestra investigación cuenta con una implicancia doble, para investigadores y para gestores de las organizaciones, con respecto a los primeros se les recomienda indagar un poco más sobre nuevas características en las variables estudiadas así como en otras nuevas que pueden ser de vital importancia en el proceso de aprendizaje de las empresas, en el caso de los gestores se sugiere centrar sus habilidades en las cuatro condiciones (cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional) para incentivar a un aprendizaje continuo, siendo éstas indispensables en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Si bien es cierto para nuestra muestra de estudio el nivel de aprendizaje que mayor presencia tiene en los colaboradores de las municipalidades es el nivel grupal, pero para que esto suceda se debe dar hincapié por el aprendizaje individual, es así que se recomienda motivar y crear una costumbre de aprendizaje continuo de manera individual mediante la motivación trascendental, ya que ésta es la que mayor impacto va a generar buscando realizar acciones para el beneficio de terceras personas que vendrían a ser la ciudadanía de cada distrito, teniendo en cuenta que la gestión pública tiene como principal objetivo el bien común, de tal manera que una vez asentada el aprendizaje individual como parte de su cultura, posteriormente se perfeccione e intercambie de manera grupal, logrando así un trabajo en equipo óptimo para el cumplimiento de sus labores y los objetivos organizacionales.

Dentro de las dos municipalidades de las cuatro condiciones, formación es la que no impacta en el aprendizaje de los colaboradores, por lo que se recomienda no de dejar de lado las capacitaciones, charlas, feedback, seguimientos, entre otros. después de haber cumplido con su formación como trabajador nuevo, ya que siempre se ha manifestado una disconformidad cuando el trabajador tiene que realizar una nueva actividad que no se le ha ido capacitando, dicho esto es necesario que siempre se cuente con un plan de contingencia en la formación permanente dentro de los miembros de las organizaciones; por otra parte, se tiene que tener en consideración que esta investigación se ha desarrollado dentro de dos gobiernos locales (municipalidades distritales) que de alguna manera limita el rango de amplitud en la generalización de los resultados, es por ello que se recomienda realizar investigaciones en los

diferentes niveles de gobierno, como las municipalidades provinciales, gobiernos regionales, administración tributaria, superintendencias nacionales de administración, entre otras, así como también para otros sectores y rubros empresariales.

Como se ha podido determinar que el aprendizaje tiene una relación directamente proporcional con las condiciones que faciliten este proceso, se recomienda incrementar el conocimiento de las condiciones estudiadas y la aplicación de éstas en las instituciones, así como también implementar más dimensiones de las condiciones que puedan ayudar a un óptimo aprendizaje como el equipamiento tecnológico (computadoras, impresoras, etc.), TIC (internet para la búsqueda en línea cada vez que se requiera), software, infraestructuras adecuadas, capacitaciones continuas, claridad por parte de los trabajadores con respecto a lo que se quiere lograr, retroalimentaciones individuales conociendo las necesidades y prioridades de cada colaborador ya que éstas varían de uno a otro por naturaleza; ya que finalmente incrementando la presencia de las condiciones afecta proporcionalmente al incremento del aprendizaje organizacional.

## Referencias

- Abdulla, A. (2019). Knowledge sharing and job performance from psychosocial perspectives: a conceptual study on al ain municipality in uae. *Humanities & Social Sciences Reviews* , 7 (4), 245-255.
- Al-Alawai, A., al-Marzooqi, N. & Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 22-42.
- Alpaca, J. (2017). *Condiciones para el aprendizaje organizacional en la administración Tributaria peruana* [ Tesis de posgrado, Universidad del Pacífico].
- Andries, M. (2019). Knowledge sharing in selected municipalities of Limpopo Province, South Africa. *SA Jnl Libs & Info Sci*, 85(1).
- Brink, P. (2001), *Social, Organizational, and Technological Conditions for Knowledge Sharing*, Dissertation, Delft University of Technology, to be published.
- Brown, J. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organisation: a social-practice perspective. *Organisation Science*, 12(2): 198-213.
- Coaricona, L. (2018). Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 62-67. [Fecha de Consulta 3 de octubre de 2020].
- Chow, C., Deng, J. & Ho, J. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and The People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 65-95.
- Connelly, C. & Kelloway, K. (2003). Predictors of employees perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organizational Development Journal*, 2 (5), 294-301.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (3), 350-355.
- Gammelgaard, J., Husted, K. & Michailova, S. (2005). Knowledge sharing and post - acquisition integration failure. In A. Buono y T. Pedersen (Eds.), *Challenges and issues in knowledge management* (209-226). Greenwich: Information Age Publishing.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91
- Garzón, M. (2006). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ginja, H. & o Goncalves, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning, and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 140-149.
- Ghorbanizadeh, V. et al. (2019). The Effect of Individual Knowledge Management on Organizational Performance of Tehran Municipality. *Urban Economics and Management*, 7 (2), 49-63
- Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & gestión*, 40, 1-30

- Guinot, J., et al. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: a study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138 (2), 349-364.
- Hinds, P. & Pfeffer, J. (2003). *Why organizations don't know what they know: Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise*. En: *Sharing Expertise* (1-22). Cambridge, MIT Press.
- Hoe, S. & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: an exploratory análisis. *The Learning Organization*, 17 (4), 364-386
- Huancaruna, W. (2019). *Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín - 2018* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo].
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41 (4), 388-406.
- Kucherov, D., & Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, 41 (2), 119-143.
- Lau, K., Lee, P. & Chung, Y (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 No. 1, 107-123.
- Lenart-Gansiniec, R. & Sułkowski, L. (2020). Organizational learning and value creation in local governance: the mediating role of crowdsourcing. *The Learning Organization*
- Lin, M., Hung, S. & Chen, C. 2009. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25 (4): 929-939.
- Lim, D. & Morris, M. (2006). Influence of trainee characteristic's, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 85-115.
- Lu, H. (2006). *Factors affecting employees' knowledge sharing in ERP post implementation stage* [Master Thesis]. Taiwan: Information Management Department, National Central University.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets-Monitoring, Measuring, Management*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10 (1), 51-62.
- Nicolletti, M. et al. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*, 226 (20), 748-758.

- Olejarski, A. et al. (2018). Organizational learning in the public sector: culture. *Public Integrity*, 22 (1).
- Pawluczuk, A. & Ryciuk, U. (2019). Variables shaping the culture in organizational learning in municipalities. *International Journal of Contemporary Management*, 14 (2), 51-62.
- Pertuz, V. & Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31 (3), 209-218.
- Pineda, L. (2013). Colombia frente a la economía del conocimiento: ¿un callejón sin salida? *Estudios Gerenciales*, 29 (3), 322–331.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Quigley, N. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18, 71-88.
- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219 – 225.
- Škerlavaj; M.; Song, J. & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37, 6390- 6403.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63–74. 10.2307/1252120
- Stable, Y. (2016). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (1), 78-90.
- Sumiati S. & Nikmah K. (2020). The Role of Organizational Communication and Organizational Learning to Human Resources Performance Through Knowledge Sharing. In: Barolli L., Poniszewska-Maranda A., Enokido T. (eds) *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems. CISIS 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1194.
- Wright, B. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67 (1), 54–64.
- Zack, M. (2005). The strategic advantage of knowledge and learning. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2 (1), 1–20.
- Zevallos, D. (2018). *Influencia de los estilos de gestión en el aprendizaje organizacional del personal de una municipalidad de la provincia de Huancayo 2017* [ Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo].

## Anexos

## Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
<b>Condiciones organizacionales (Variable X)</b>	Pertuz y Pérez (2020)  mencionaron que son procesos que promueven el aprendizaje organizacional para lograr que la empresa sea competitiva.	Cultura del aprendizaje organizacional	Animar a los colaboradores que cometen errores al innovar	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			Promover el aprendizaje de los colaboradores		
			Oportunidades que permita el intercambio de conocimiento		
			Otorgar reconocimiento a los trabajadores		
		Formación	Capacitar a los colaboradores		
			Recibir capacitación aplicable al trabajo		
			Actualizar a los colaboradores sobre los cambios de la organización		
		Recibir inducción al ingresar a la organización			
		Claridad estratégica	Aprender de los documentos disponibles de la organización		
			Orientar a los colaboradores en las prioridades de la empresa		
Acciones que permitan a los colaboradores conocer la misión de la empresa					
Acciones que permitan a los colaboradores conocer la visión de la empresa					
Acciones que permitan a los colaboradores conocer las metas de la empresa					
Soporte organizacional	Los equipos y software de la organización facilitan el flujo de información				

			Procedimientos claro sobre la transferencia de información
			Disponibilidad de la información relevante de la organización
			La estructura de la organización apoya el intercambio
			Conocimientos entre los colaboradores
			Los diseños de los puestos apoyan el intercambio de información en la institución
<b>Aprendizaje organizacional (Variable Y)</b>	Se refiere a procesos continuos que facilitan el aprendizaje de individuos y grupos. Ocurre cuando hay un entendimiento compartido en toda la organización (Castañeda, 2015)	Aprendizaje individual	Aprender al observar a los compañeros de trabajo
			Aprender a través del ensayo
			Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades
		Aprendizaje grupal	Aprender a través de instrucciones
			Aprender con entusiasmo cuando trabajan en equipo
			Intercambiar conocimiento cuando trabajan en grupo
		Aprendizaje organizacional	Lograr aprendizajes colectivos
			Utilizar el conocimiento de la Organización
			Adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno
			Diseñar nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen los miembros de la organización

Fuente: Basado en Castañeda 2015

## Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables/Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el efecto de las condiciones organizacionales en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca</p>	Las condiciones organizacionales tienen efecto en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca	<p><b>Condiciones organizacionales</b></p>	<p>Animar a los colaboradores que cometen errores al innovar</p> <p>Promover el aprendizaje de los colaboradores</p> <p>Oportunidades para intercambiar conocimiento</p> <p>Otorgar reconocimiento a los trabajadores que producen conocimiento</p>
	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Evaluar las características de las condiciones organizacionales de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca</p>		<p>Formación</p>	<p>Capacitar a los colaboradores</p> <p>Recibir capacitación aplicable al trabajo</p> <p>Actualizar a los colaboradores sobre los cambios de la organización</p> <p>Recibir inducción al ingresar a la organización</p>
	<p>Determinar el nivel del aprendizaje organizacional en sus tres aspectos de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca</p>		<p>Claridad estratégica</p>	<p>Aprender de los documentos disponibles de la organización</p> <p>Orientar a los colaboradores sobre las prioridades de la organización</p> <p>Acciones para que los colaboradores conozcan la misión de la organización</p> <p>Acciones para que los colaboradores conozcan la visión de la organización</p> <p>Acciones para que los colaboradores conozcan las metas de la organización</p>
	<p>Determinar el efecto de la cultura organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional en el aprendizaje de los trabajadores de dos municipalidades de la provincia de Cutervo-Cajamarca</p>		<p>Soporte organizacional</p>	<p>Los equipos y software de la organización facilitan el flujo de información</p> <p>Procedimientos claro sobre la trasferencia de información</p>

				<p>Disponibilidad de la información relevante de la organización</p> <p>La estructura organizacional favorece el intercambio de información entre los trabajadores</p> <p>Los diseños de los cargos favorecen el intercambio de información en la organización</p>
			<b>Aprendizaje organizacional</b>	Aprender al observar a los compañeros de trabajo
			Aprendizaje individual	<p>Aprender a través del ensayo</p> <p>Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades</p> <p>Aprender a través de instrucciones</p>
			Aprendizaje grupal	<p>Aprender con entusiasmo cuando trabajan en grupo</p> <p>Intercambiar conocimiento cuando trabajan en grupo</p> <p>Lograr aprendizajes colectivos</p>
			Aprendizaje organizacional	<p>Utilizar el conocimiento de la Organización</p> <p>Adaptarse oportunamente a los cambios del entorno</p> <p>Diseñar nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen los miembros de la organización</p>
<p>Población/ Muestra</p> <p>Población: 107 colaboradores de la Municipalidades de San Luis de Lucma y La Ramada</p> <p>Muestra: censal</p>	<p><b>Recolección de datos</b></p> <p>- Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>	<p><b>Procedimiento</b></p> <p>La encuesta se pudo realizar en mayo durante las 3 primeras semanas.</p>	<p><b>Técnicas Estadísticas</b></p> <p>Estadísticas descriptivas</p> <p>Estadística inferencial</p>	<p><b>Procesamiento</b></p> <p>El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS 25.</p> <p>Se realizó la Confiabilidad y validez</p> <p>Luego se hallaron las medidas descriptivas e inferencial (correlaciones y regresión lineal múltiple)</p>



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela de Administración de Empresas**

Mi nombre es Kieber Jesús Salas Sánchez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la USAT. Estamos aquí para realizar una encuesta acerca de Las condiciones organizacionales y su efecto en el aprendizaje de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Luis de Lucma y la Ramada.

En los próximos minutos le pediremos que responda algunas preguntas. Con las respuestas que usted brinde, se buscará encontrar el efecto de las condiciones organizacionales sobre el aprendizaje. Recuerde marcar en el casillero que usted considere prudente donde 1 es “nunca” y 5 “muy frecuentemente”. La duración para las respuestas es de aproximadamente 25 minutos.

La información obtenida en este cuestionario es confidencial y se empleará solo para fines académicos. Asimismo, resaltar que usted es libre de llenar este cuestionario y retirarse en el momento que lo considere oportuno.

<b>CONDICIONES ORGANIZACIONALES</b>					
<b>Dimensiones/ Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cultura del aprendizaje organizacional</b>					
En la municipalidad a aquellas personas que cometen algún error buscando innovar se les motiva para que continúen adelante.	1	2	3	4	5
Los jefes promueven el aprendizaje de los colaboradores.	1	2	3	4	5
La municipalidad promueve oportunidades que permita a los trabajadores intercambiar sus conocimientos.	1	2	3	4	5
La municipalidad brinda reconocimiento a los trabajadores que producen nuevo conocimiento.	1	2	3	4	5
<b>Formación</b>					
La institución capacita a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Las capacitaciones que reciben de la institución son aplicables al trabajo.	1	2	3	4	5
La institución pone al día a los colaboradores sobre aquellos cambios que suceden en ella.	1	2	3	4	5
Cuando un nuevo colaborador se inicia en la organización recibe capacitación.	1	2	3	4	5
<b>Claridad estratégica</b>					
Los colaboradores aprenden de la documentación disponible en la institución, por ejemplo, reglamentos y manuales.	1	2	3	4	5
Tanto superiores y jefes brindan orientación a los trabajadores sobre las prioridades de la organización.	1	2	3	4	5
La municipalidad ejecuta acciones con la finalidad que los trabajadores conozcan la misión de la organización.	1	2	3	4	5
La municipalidad ejecuta acciones con la finalidad que los trabajadores conozcan la visión de la organización.	1	2	3	4	5

La municipalidad ejecuta acciones con la finalidad que los trabajadores conozcan las metas que la institución se proyecta cada año.	1	2	3	4	5
<b>Soporte organizacional</b>					
Los equipos de computación de la municipalidad facilitan el flujo de información entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
Los procedimientos sobre cómo transferir información entre dependencias u oficinas son claros.	1	2	3	4	5
La información relevante de la institución está disponible para los colaboradores ya sea en bases de datos o en documentos impresos.	1	2	3	4	5
El organigrama organizacional favorece el intercambio de información entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
La manera en cómo están diseñados los cargos favorece el intercambio de información en la institución.	1	2	3	4	5
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Dimensiones/ ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Aprendizaje individual</b>					
Los colaboradores en la municipalidad aprenden observando a sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
En esta municipalidad los trabajadores aprenden ensayando y probando.	1	2	3	4	5
Esta municipalidad ofrece a los colaboradores oportunidades de desarrollo de sus habilidades para realizar sus funciones.	1	2	3	4	5
En esta municipalidad los colaboradores aprenden siguiendo instrucciones ya sean verbales o escritas.	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje grupal</b>					
Los colaboradores de la municipalidad aprenden con entusiasmo cuando trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
Los colaboradores de la municipalidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
Cuando en la municipalidad se trabaja en equipo se logran aprendizajes colectivos.	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje organizacional</b>					
Los colaboradores usan el conocimiento con el que tiene la municipalidad.	1	2	3	4	5
La municipalidad se adapta oportunamente a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
La municipalidad diseña nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5