

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



**La relación entre confianza organizacional y el aprendizaje organizacional
en una entidad financiera, Amazonas 2021**

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

AUTOR

Mireya Sarai Rojas Oblitas

ASESOR

Luis Alberto Ubillus Ubillus

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

Chiclayo, 2023

La relación entre confianza organizacional y el aprendizaje organizacional en una entidad financiera, Amazonas 2021

PRESENTADA POR

Mireya Sarai Rojas Oblitas

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 Hernandez

SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus

VOCAL

Dedicatoria

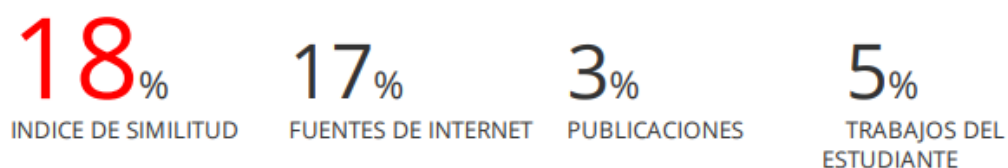
La presente investigación se la dedico a Dios por su inmensa sabiduría y a mi familia por su apoyo durante los 5 años de la carrera universitaria, animándome en mis caídas y alentándome en cada reto cumplido. Además, su confianza y amor ha sido mi impulso para conseguir este resultado satisfactorio.

Agradecimientos

Agradezco a mis docentes por su formación durante la carrera universitaria y a mi asesor Luis Alberto Ubillus Ubillus porque ha sabido orientarme hasta el final de mi tesis. También, agradezco a mis padres y a mi hermano por ayudarme a conseguir este sueño de ser administradora.

La Relación entre Confianza Organizacional y el Aprendizaje Organizacional en una Entidad Financiera, Amazonas 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	e-spacio.uned.es Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Carlos Albizu University Trabajo del estudiante	1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	8
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	14
Conclusiones	21
Recomendaciones	22
Referencias.....	22
Anexos	27

Resumen

Los colaboradores son considerados un factor clave en una empresa porque contribuyen al éxito por eso es importante conseguir su confianza y brindar oportunidades de aprendizaje. Por tal motivo se ha planteado como objetivo general determinar la relación entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas. Respecto a materiales y métodos tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y diseño no experimental transversal de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 120 colaboradores de las 8 sedes de la institución financiera y el cuestionario fue creado por Salanova, et al. (2012) y Castañeda (2015) para medir las variables. En cuanto al resultado principal se demostró relación positiva moderada entre las variables (0,000); es decir, se conseguirá un mejor aprendizaje de los colaboradores a medida que se refuerce la confianza de éstos hacia los compañeros, supervisores y con la misma entidad.

Palabras clave: confianza organizacional, aprendizaje organizacional, confianza horizontal, confianza vertical

JEL: M0, M10, M12

Abstract

Collaborators are considered a key factor in a company because they contribute to success, which is why it is important to gain their trust and provide learning opportunities. For this reason, the general objective has been to determine the relationship between organizational trust and organizational learning of the collaborators of a financial institution in Amazonas. Regarding materials and methods, it had a quantitative approach, of an applied type and a cross-sectional non-experimental design at a correlational level. The sample consisted of 120 employees from the 8 branches of the financial institution and the questionnaire was created by Salanova, et al. (2012) and Castañeda (2015) to measure the variables. Regarding the main result, a moderate positive relationship was demonstrated between the variables (0.000); that is to say, a better learning of the collaborators will be achieved as their confidence towards their colleagues, supervisors and with the same entity is reinforced.

Keywords: organizational trust, organizational learning, horizontal trust, vertical trust

Introducción

Los colaboradores son considerados un factor fundamental en todas las organizaciones porque contribuyen a su éxito y por esta razón es necesario crear estrategias para promover la identificación y mejorar la relación entre la empresa y los trabajadores. Al respecto Yusni y Asmadi (2020) demostraron que si los colaboradores no confían en su institución, el proceso de aprendizaje organizacional será más difícil. Asimismo, Leyla y Vasin (2018) manifestaron que la confianza puede fomentar el intercambio de conocimientos, por ello los gerentes deben fomentar el surgimiento de lazos emocionales entre todos los trabajadores a través de la implementación de proyectos en equipo o el desarrollo de la cultura corporativa.

Los bancos de todo el mundo, especialmente los nuevos bancos islámicos emergentes, se han dado cuenta que para garantizar la innovación en sus productos/servicios, es necesario contar un sistema de intercambio de conocimientos bien organizado (Abbas et al., 2019). Sin embargo, los bancos privados de Irak, a pesar de la creciente demanda de sus servicios han tenido la dificultad de establecer vínculos prácticos entre el almacenamiento de conocimientos de los recursos humanos y el proceso de lograr la eficacia organizativa (Sadq et al., 2020). Ante esta situación, Francis Fukuyama resaltó la importancia de la confianza para impulsar el aprendizaje en las empresas y argumentó cómo ésta ha contribuido al desarrollo económico en naciones como Japón y Alemania, en comparación con otros países que, por carecer de ella, enfrentan mayores dificultades para alcanzar su desarrollo (RPP Noticias, 2020).

En referencia al aprendizaje organizacional en el contexto peruano, este se centra en la participación mayoritaria de los líderes; en tal sentido, este tipo de aprendizaje tiene como tarea desarrollar una cultura empresarial peruana con ambición y éxito, que va de la mano con las habilidades y los conocimientos ejercidos y transferidos desde la cadena de mando hacia sus colaboradores (Santiago & Reyes, 2019). Tal es el caso del Banco Ripley, porque implementaron prácticas laborales que han impulsado la innovación, el trabajo colaborativo, la confianza y el aprendizaje organizacional continuo y fue reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar ocupando el puesto N° 23 (Perú Retail, 2019).

Por otro lado, para las empresas peruanas es esencial la confianza mutua entre los colaboradores y con la dirección porque ayuda a superar las crisis y se construye mediante una comunicación transparente, oportuna y que impacte emocionalmente en los colaboradores (Diario Gestión, 2020).

La entidad financiera ubicada en Amazonas actualmente cuenta con 120 colaboradores; se ha observado que éstos perciben supervisores pocos justos al asignar los puestos o ascensos, no son honestos en las evaluaciones de desempeño y no siempre tienen apertura al diálogo;

además, perciben que no tienen una relación cercana con sus colegas. Estas situaciones han interferido en su aprendizaje, porque no todos los colaboradores están dispuestos a compartir lo aprendido con otras personas y esto genera una desventaja para la institución. Por otro lado, el personal ha expresado su incomodidad ante las pocas herramientas de gestión del conocimiento, capacitaciones, talleres, reuniones de trabajo donde puedan compartir sus ideas que faciliten la creación de nuevos conocimientos en beneficio del aprendizaje personal e institucional.

El conocimiento que posee una organización es la única fuente de ventaja competitiva en el futuro y las organizaciones podrían poseer la capacidad de aprendizaje más rápidamente que otros competidores al existir confianza entre los miembros de la entidad (Jiang & Ke, 2017). Sin embargo, a pesar de la importancia del tema, existen investigaciones limitadas sobre el impacto de la confianza en el aprendizaje organizacional (Yusni & Asmadi, 2020). Si los líderes transfieren la confianza entre los trabajadores, esto generaría más cooperación dentro de la organización; además, el bajo nivel de intercambio de conocimientos entre el personal trae como consecuencia una prestación deficiente de servicios.

Por lo tanto, se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es la relación entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas?

El objetivo general es determinar la relación entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas. Los objetivos específicos son: Identificar el nivel de confianza organizacional, identificar el nivel de aprendizaje organizacional y determinar la relación entre la confianza vertical y horizontal y el aprendizaje organizacional.

Este estudio es fundamental porque se demuestra la relación entre la confianza y el aprendizaje organizacional, brindando conocimientos teóricos para respaldar la investigación futura, porque estos constructos son considerados esenciales para las empresas. Es importante metodológicamente porque los dos cuestionarios están debidamente validados y cuentan con una alta confiabilidad, de tal manera que pueda ser utilizado en las empresas o servir como base para el área de Recursos Humanos. Además, los resultados sirven para conocer las percepciones de los colaboradores sobre las variables y los gerentes desarrollen estrategias que generen confianza y mayores conocimientos a nivel personal, grupal y organizacional.

Revisión de literatura

Respecto al aprendizaje organizacional Sprinkle y Urick (2018) realizaron un artículo de revisión literaria sobre esta variable y concluyeron que ésta sucederá a medida que las empresas

faciliten la socialización entre los colaboradores, ofrezcan diferentes programas de desarrollo y fomenten la educación en el trabajo a través de programas de formación y capacitación. Del mismo, Baldera (2019) evaluó el aprendizaje organizacional en una agencia del Banco de la Nación de Cajamarca y se logró determinar que la situación del aprendizaje organizacional en la institución financiera no es buena y sus puntuaciones más bajas fueron en las dimensiones orientación al aprendizaje y conocimiento compartido. También se percibió la falta de iniciativa y formación para puestos clave en la empresa; además, las ideas creativas no eran recompensadas y no se fomentaban acuerdos de colaboración con otras empresas y universidades. De igual importancia, Siddiqui, Rasheed, Nawaz y Abbas (2019) analizaron aquellos factores que afectan el intercambio de conocimientos y pueden llevar al sector bancario convencional hacia la mejora de las capacidades de innovación mediante la creación del aprendizaje organizacional. Los hallazgos mostraron a los siguientes factores que influyen en el aprendizaje de la empresa: la confianza, reconocimiento, recompensa, disponibilidad y conocimientos de las TIC; además, el aprendizaje organizacional jugó un papel importante entre el intercambio de conocimientos y las capacidades de innovación.

Acerca de la confianza organizacional Pérez (2020) evaluó los niveles de esta variable en un banco y se apreció prácticamente que las ponderaciones de las dos dimensiones de la confianza (tanto vertical como horizontal) fue la misma (2,60). Esto significa que hay una valoración similar en el grado en que los empleados confían en las acciones de su personal o la organización donde trabajan y suelen confiar en las personas con quienes trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan estar con ellos. Por otro lado, Leyla y Vasin (2018) tuvieron como propósito identificar el rol de la confianza organizacional en el aprendizaje organizacional en Rusia y los resultados revelaron que la confianza se correlacionó positivamente con la voluntad de compartir conocimientos tanto explícitos como implícitos; esto significa que la confianza es un factor clave y es un predictor que muestra la voluntad de una persona de buscar y compartir conocimientos. Asimismo, Sadeghi, Shaemi y Teimouri (2020) determinaron el impacto de la confianza en el aprendizaje organizacional en una empresa de Irán y los resultados mostraron que la confianza organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el aprendizaje organizacional y el alcance de este efecto es superior al promedio; asimismo, la alta confianza organizacional compensa parcialmente la debilidad en otros recursos necesarios para mejorar la productividad. Por último, Oh (2019) identificaron cómo los procesos de aprendizaje organizacional influyen en el desempeño organizacional y examinaron los roles moderadores de la confianza organizacional. Se encontró que cuando las empresas necesitan explorar nuevos

conocimientos, la equidad en el procedimiento y el sistema de distribución es fundamental; en segundo lugar, cuanto mayor sea la confianza en la gestión, mejor será la transferencia de conocimientos de arriba hacia abajo. El papel de los gerentes es fundamental para persuadir a los empleados y difundir el conocimiento.

En cuanto a las bases teóricas se tiene a la variable confianza organizacional, cuya información ha sido obtenida del modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) propuesto por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012) y cuyo objetivo es evaluar a las organizaciones desde una aproximación colectiva, integradora, y positiva. Este modelo explica la confianza organizacional como una construcción clave en el componente de "empleados sanos". Los colaboradores saludables cuentan con recursos psicológicos positivos como la confianza organizacional que se relaciona positivamente con el bienestar laboral (Lorente, Salanova, Martínez, & Schaufeli, 2008); si la confianza representa una ventaja competitiva esto significa que la organización puede ser capaz de afrontar obstáculos de una mejor forma debido a que al existir confianza los trabajadores/ equipos de trabajos darán la milla extra para cumplir los objetivos organizacionales (Acosta, Torrente, Llorens & Salanova, 2015).

La confianza organizacional se refiere a los trabajadores que se identifican con la organización y están dispuestos a establecer relaciones a largo plazo (Yu, Mai, Tsai & Dai, 2018) y emergerá si los trabajadores o equipos de trabajo perciben que acciones como la conciliación familiar- laboral contribuyeron a su bienestar (Acosta, Salanova & Llorens, 2012). Se considera un concepto psicológico que tiene efecto en el comportamiento de las personas, en la adquisición, difusión e intercambio de conocimientos (Webster & Wong, 2008). De hecho la confianza es considerada uno de los elementos más importantes que siempre parece influir en el aprendizaje en la organización (Davenport & Prusak, 1998).

Es la expectativa y la fe en que dos partes actuarán para asegurar el beneficio mutuo (Bijlsma & Bunt, 2003) y está limitada por la incertidumbre entre dos partes sobre los motivos, las intenciones y las acciones (Gilson, 2003). También es importante la creencia de los empleados de que la organización actuará de forma beneficiosa, o al menos no perjudicial para ellos (Tzafrir & Eitam, 2005); además, McElroy (2002) demostró que la confianza crea valor añadido en una organización, mejora el flujo de información y la creación de conocimiento, mejora las relaciones, la interacción y la cooperación (Connell, Ferres & Travaglione, 2003).

De acuerdo con el Modelo HERO, la confianza organizacional está compuesta por dos dimensiones, estas son: La confianza vertical implica el grado en que los empleados confían en

las acciones de sus directivos o supervisores; los trabajadores se sienten vulnerables porque los gerentes tienen una influencia sustancial sobre la asignación de recursos (Acosta, et al., 2015). Como resultado, los gerentes están en condiciones de tomar decisiones que tienen un impacto considerable en los trabajadores. Por ejemplo, el personal debe confiar en sus gerentes para las asignaciones de trabajo, las evaluaciones de desempeño y los ascensos (Krot & Lewicka, 2012).

Respecto a la confianza horizontal es el grado en que los empleados confían en las personas con quienes trabajan y en lo que hacen, asimismo, disfrutan estar con ellos (Acosta et al., 2015); es la voluntad de un trabajador de ser vulnerable a las acciones de sus compañeros de trabajo, cuyo comportamiento y acciones no pueden controlar. Las tendencias en el lugar de trabajo moderno, como la descentralización y los equipos de trabajo, requieren más interacción, cooperación y transferencia de información entre compañeros de trabajo; como resultado, las nuevas condiciones laborales exigen una mayor confianza horizontal entre los compañeros de trabajo. Es importante señalar a la confianza horizontal también es necesaria para los procesos de adquisición y difusión de conocimientos (Krot & Lewicka, 2012).

Por otro lado, para estudiar la variable aprendizaje organizacional se ha hecho uso del modelo de Castañeda (2015), este autor indagó qué condiciones contribuyen a este aprendizaje y encontró a los siguientes factores: cultura y soporte organizacional, formación del colaborador, la claridad estratégica. También, menciona que puede darse en 3 niveles: individual, grupal y organizacional, esto significa que el colaborador aprende mediante diferentes mecanismos, así como también lo hacen los equipos de trabajo. A la vez, se afirma que hay aprendizaje organizacional cuando los conocimientos se institucionalizan y contribuyen al logro de metas y objetivos en las empresas.

El concepto de aprendizaje organizacional ha sido muy reconocido por los investigadores en el pasado reciente y se remonta a finales de la década de 1970, un período en el que los investigadores se centraron en el concepto desde un punto de vista psicológico. Argyris y Schön (1978) avanzaron los conceptos de aprendizaje de ciclo simple y ciclo doble, el concepto postula que las organizaciones tienen la capacidad de aprender antes, mejor y más rápido que sus rivales y emplear este aprendizaje en su proceso de trabajo (Alavi, 2010).

Se define como un proceso constante que conduce al aprendizaje de individuos y grupos y ocurre cuando hay un entendimiento compartido en toda la organización (Castañeda, 2015); es un cambio en la base de conocimientos de la organización que se produce debido a la experiencia pasada (Fiol & Lyles, 1985). Según Cyert y March (1992), la creación de

conocimiento, la retención de conocimiento y la transferencia de conocimiento, que en conjunto pueden clasificarse como aprendizaje organizacional, pueden conceptualizarse como actividades formales que son una función de la experiencia.

En cuanto a su importancia da como resultado la innovación tecnológica, mejora de procesos y de productos. También conducirá a un mayor nivel de competitividad y se considera una panacea para el éxito y el crecimiento organizacional a largo plazo. Además, Odor (2018) argumentó que las organizaciones con bajo nivel de aprendizaje organizacional no podrán adaptarse a los cambios ambientales que son consecuencia de la innovación tecnológica.

Por otro lado, Castañeda (2015) propone las siguientes dimensiones: Aprendizaje individual que sucede cuando los colaboradores obtienen conocimientos, desarrollan nuevas habilidades y adoptan nuevas actitudes y creencias que a la organización le permitan ser más exitosa, también implica que una persona acumule o nuevas ideas e información perteneciente a su entorno, entenderlas, interpretarlas y experimentarlas y luego, ajustar su comportamiento en función de los resultados obtenidos mediante procesos conceptuales y cognitivos (Odor, 2018). Según Su, Huang y Contractor (2010), la especialización y distribución del conocimiento entre los miembros de la organización crea barreras para que ellos identifiquen, recuperen y transfieran conocimiento de manera efectiva cuando lo necesiten.

El aprendizaje grupal se da cuando los individuos comparten e interactúan con otros individuos lo que han aprendido a nivel individual; aquí el individuo comparte su aprendizaje con otras personas, interpretan juntos y obtienen una suposición grupal (Odor, 2018). También sucede cuando los integrantes de un grupo se dan cuenta de qué 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 (Castañeda, 2015).

Por último, el aprendizaje organizacional se refiere a los procedimientos de manera continua que pueda facilitar el aprendizaje de individuos y grupos (Castañeda, 2015). Cuando los grupos se unen para compartir sus conocimientos adquiridos a través del proceso de comunicación, estos aprendizajes ahora se transforman en instrucciones aceptables para todos los miembros de la organización y serán evaluables para todos los que los necesiten (Amir, 2006).

Materiales y métodos

El enfoque es cuantitativo porque las variables se midieron a través de las técnicas estadísticas para dar respuesta a los objetivos. Asimismo, es de tipo aplicada porque se demostró la aplicación de un modelo en la realidad. Por otro lado, el nivel es correlacional porque se analizó la relación de las variables y el diseño es no experimental transversal al no haber manipulación de variables y realizar el estudio en un único tiempo.

La población estuvo compuesta por los 120 colaboradores de las 8 sedes de una Entidad Financiera de Amazonas, la muestra fue censal y no hubo muestreo. Por otro lado, se usó el cuestionario HERO de Salanova, et al. (2012) para medir la confianza organizacional, consta de 8 preguntas en total con una escala ordinal de 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”.

Para la variable aprendizaje organizacional se empleó el cuestionario de Castañeda (2015), siendo un total de 10 ítems calificados mediante la escala ordinal donde 1 “nunca” y 5 “muy frecuentemente”. Para la primera variable se obtuvo una confiabilidad de 0.789 y la segunda obtuvo 0.772

En cuanto al procedimiento, se solicitó el permiso del gerente para la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores y una vez recibido la autorización, se procedió a coordinar el horario de las encuestas. El cuestionario tuvo una duración de 20 minutos y se realizó los primeros diez días del mes de setiembre del 2021 de manera virtual (enviando enlaces del formulario a sus redes sociales) y presencialmente (turno de la tarde).

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS V26 y Excel 2019. El programa de Excel sirve para el tratamiento de la sábana de datos (depuración y corrección de valores) y el programa SPSS para la obtención de la confiabilidad y validez; luego, se obtuvo los resultados descriptivos y finalmente se tuvo en consideración las pruebas de normalidad de los datos para establecer si los mismos siguen una distribución normal o no y en función a ello utilizar un estadístico paramétrico (Pearson) o no paramétrico (Spearman) para probar las relaciones entre los constructos de esta investigación. La elección fue la prueba de Rho de Spearman en tanto se determinó que los datos no tienen o siguen una distribución normal (nivel de significancia de la prueba de Shapiro < 0.05)

1. Operacionalización de variables

Tabla 01.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento
Confianza organizacional	Voluntad de los colaboradores o grupos de trabajos de confiar en la intención o actuar de la organización a la cual pertenecen (Salanova, et al., 2012).	Confianza vertical Confianza horizontal	-Grado de confianza entre la dirección y los empleados -Confianza en la dirección -Cumplimiento de promesas -Tomar buenas decisiones -Compartir ideas y sentimientos -Comunicar las dificultades -Sentimiento de pérdida -Comprensión en el trabajo	Likert	Encuesta	Cuestionario HERO (Salanova et al., 2012)
Aprendizaje organizacional	Es un proceso constante que conduce al aprendizaje de individuos y grupos. Ocurre cuando hay un entendimiento compartido en	Aprendizaje individual	-Aprender a través de observación -Aprender a través del ensayo -Oportunidades de desarrollo de habilidades	Likert	Encuesta	Cuestionario de Castañeda (2015)

toda la organización (Castañeda, 2015)		-Aprender a través de instrucciones
	Aprendizaje grupal	-Trabajar en grupo
		-Intercambiar conocimiento
		-Lograr aprendizajes colectivos
		-Usar el conocimiento de la
	Aprendizaje organizacional	organización
		-Adaptarse oportunamente a los cambios del contexto
		-Diseñar productos o servicios a partir del conocimiento organizacional

Nota: Basado en Salanova et al. (2012) y Castañeda (2015)

Resultados y discusión

Objetivo Específico 1

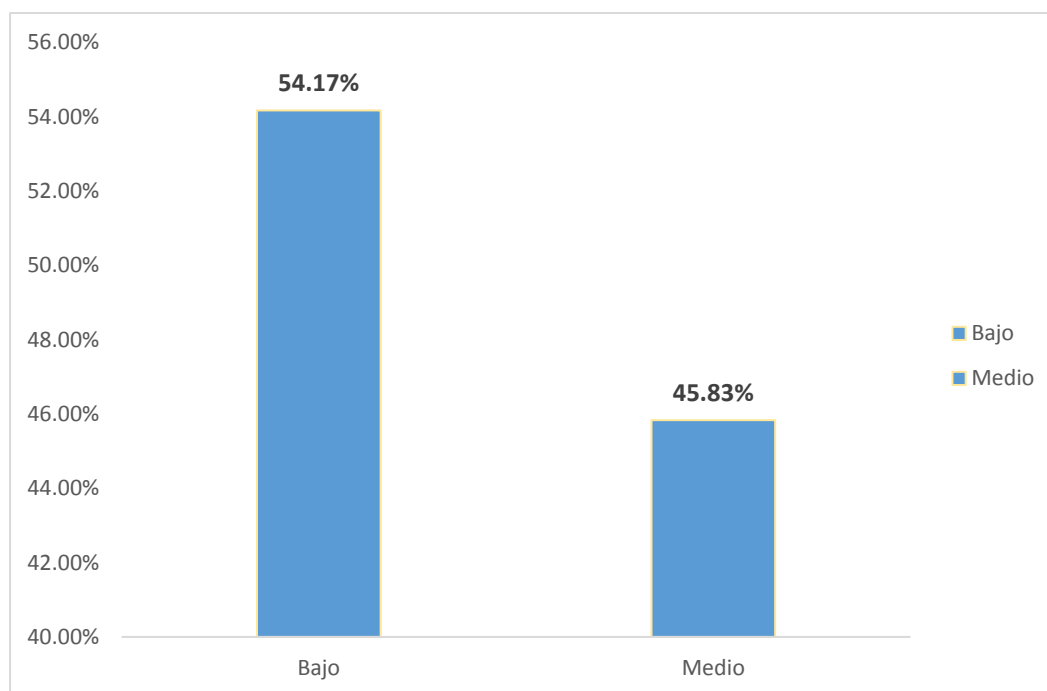
Respecto al objetivo específico 1, se deberá evidenciar los niveles de la confianza organizacional, razón por la cual se deberá trabajar un baremo para establecer los puntajes de los encuestados según niveles (para la presente investigación se clasifico en: alto, medio o bajo).

Tabla 02

Niveles	Puntaje
Bajo	8 a 24
Medio	25 a 40
Alto	41 a 56

Figura 1

Nivel de confianza organizacional



En la Figura 1 se evidencia la predominancia de la categoría “Bajo” con un 54.1% (esto equivale a decir que 65 personas han obtenido puntajes entre 8 a 24 puntos en sus respuestas acerca de la percepción que tienen sobre la confianza organizacional), significando esto que los colaboradores desconfían de su empresa por la desigualdad de oportunidades, asignaciones de funciones, medición del desempeño o ascensos; por lo tanto, no se identifican con el banco y no desean establecer un vínculo permanente con la institución; por otro lado, tampoco confían en sus compañeros porque hablan libremente de las dificultades, ni de sus problemas y la competencia entre ellos es fuerte. Esto discrepa de los resultados de Pérez (2020) ya que

encontró colaboradores altamente confiados en su empresa de forma vertical y horizontal porque confían en el comportamiento y acciones de los colaboradores y la empresa. Estos resultados son importantes porque la alta confianza organizacional mejora la productividad (Sadeghi et al., 2020), siendo importante conseguir un alto grado de confianza en el personal para que éstos se desenvuelvan mejor en sus funciones y con sus compañeros (Tzafrir & Eitam, 2005); también es fundamental demostrar transparencia en las evaluaciones y ascensos; además, es clave fomentar el trabajo en equipo, de esa manera los colaboradores se sentirán más confiados en las buenas acciones de su institución (Krot & Lewicka, 2012).

Objetivo Especifico 2

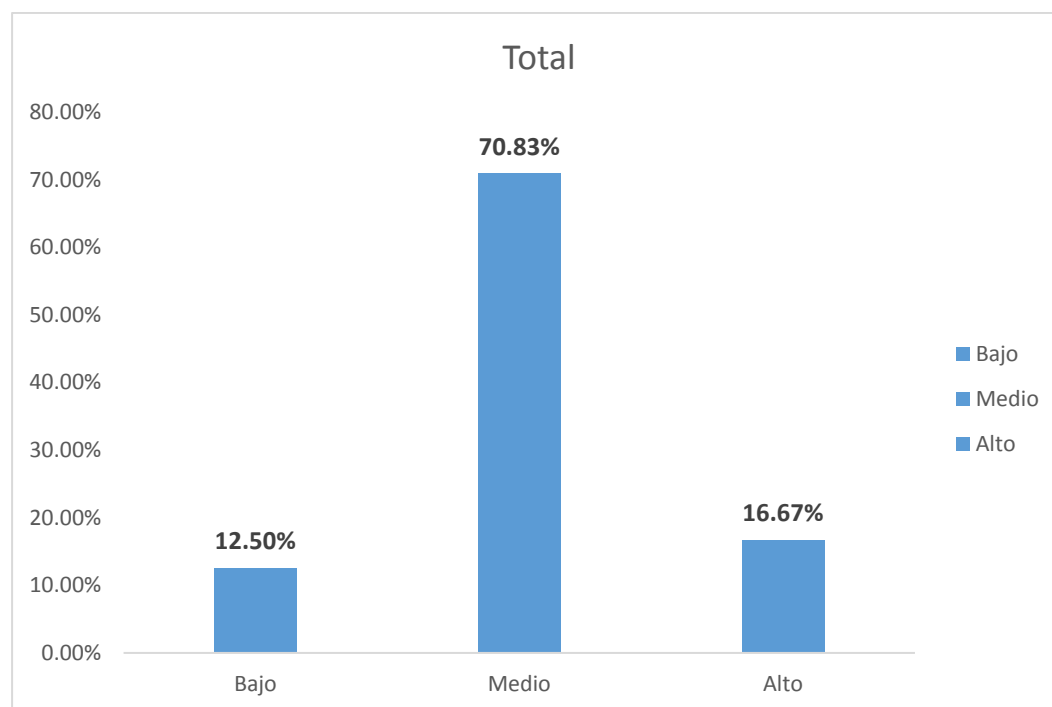
Proceso de baremación de Aprendizaje Organizacional

Tabla 03

Nivel	Puntaje
Bajo	10 a 23
Medio	24 a 37
Alto	38 a 50

Figura 2

Nivel de aprendizaje organizacional



El aprendizaje organizacional se ubicó en la categoría “Medio” con un 70.83%, significando esto que 85 personas han obtenido puntajes entre 24 y 37 (como resultado de la marcación de

las preguntas que conforman esta variable). Esta percepción indica o sugiere que los colaboradores no siempre tienen acceso a aprender a través de la técnica de la observación, instrucción y ensayo; además, la empresa no está ofreciendo oportunidades de desarrollo de habilidades para potenciar sus conocimientos así como tampoco están fomentando el intercambio de información entre equipos de trabajo para luego difundir en la organización y empleen estos datos en el cumplimiento de objetivos y adaptarse a los cambios. En esa misma línea, Baldera (2019) encontró un bajo nivel de aprendizaje organizacional sobre todo en orientación al aprendizaje y conocimientos compartidos, siendo importante socializar la información con los colaboradores, brindar acceso a cursos de formación y capacitación; asimismo, estimular y recompensar las ideas creativas del personal para que éstos demuestren la adquisición de conocimientos y su talento en las actividades de su área (Sprinkle & Urick, 2018). Es importante aclarar que la entidad financiera debe continuar en la mejora de sus técnicas de aprendizaje en sus distintos niveles para obtener una mejor percepción por parte del personal sobre esta variable. Por ende, no logrará el éxito, el crecimiento y adaptarse a los cambios si tienen bajo nivel de aprendizaje organizacional (Odor, 2018).

Objetivo Especifico 3

Tabla 04

Correlación entre las dimensiones de la confianza vertical y confianza horizontal

Correlaciones			
Rho de Spearman	CV	Coeficiente de correlación	APRE ,698**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	120
	CH	Coeficiente de correlación	,419**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	120

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

De la tabla 1 se evidencia que, la significancia bilateral es de 0,000, siendo esta menor a 0,05, significa que sí existe correlación entre la dimensión confianza vertical y el aprendizaje organizacional, y su grado de correlación 0,698; es decir, su grado de correlación es positiva moderada; de modo que, se acepta la hipótesis planteada. Por lo tanto, a medida que, los

colaboradores confíen en las acciones de sus superiores y en su cumplimiento de las promesas, estarán dispuestos a compartir conocimientos y seguir aprendiendo a nivel individual, grupal y organizacional.

Además, se evidencia que, la confianza horizontal y el aprendizaje organizacional también se relacionan porque la significancia bilateral fue de 0,000 (menor a 0,05) y su grado de correlación fue de 0,419; es decir es positiva moderada; de manera que, los colaboradores aprenderán de una mejor manera cuando confíen en sus compañeros de trabajo, comuniquen sus dificultades e intercambien ideas y conocimientos. Entonces, se demostrará un mejor conocimiento a medida que los gerentes sean transparente en su gestión y en los procesos de desempeño y ascensos (Krot & Lewicka, 2012; Acosta et al., 2015); del mismo modo, Krot y Lewicka (2012) demostraron que la confianza horizontal es necesaria para los procesos de adquisición y difusión de conocimientos.

Objetivo general:

Tabla 05

Correlación entre la confianza y el aprendizaje organizacional

Correlaciones				
Rho de Spearman	CON	Coeficiente de correlación	CON	APRE
		Sig. (bilateral)	1,000	,670**
		N	120	120
	APRE	Coeficiente de correlación	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	120	120

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

De la tabla 2 se evidencia que, la significancia bilateral es de 0,000, siendo esta menor a 0,05, significa que sí existe correlación entre la variable 1 y 2, y su grado de correlación 0,670; es decir, su grado de correlación es positiva moderada; de modo que, se acepta la hipótesis planteada; esto significa que, se conseguirá un mejor aprendizaje de los colaboradores a medida que se refuerce la confianza de éstos hacia los compañeros, supervisores y con la misma entidad. Del mismo modo, Siddiqui et al. (2019) demostraron un aumento del aprendizaje a

través de la confianza, esta variable contribuirá en el intercambio de conocimientos y habilidades de innovación; asimismo, Leyla y Vasin (2018) encontraron relación entre las variables y argumentaron la importancia de lograr la confianza del personal para compartir conocimientos explícitos como implícitos; también, Sadeghi et al. (2020) y Oh (2019) hallaron los mismos resultados, esto significa que cuanto mayor sea la confianza en la gestión, mejor será la transferencia de conocimientos de arriba hacia abajo y el rol de los gerentes es clave para persuadir a los trabajadores, difundir el conocimiento e incrementar la productividad. Por lo tanto, queda demostrado que la confianza mejora el flujo de información y la generación de conocimiento; además, propicia el compañerismo y le otorga un valor añadido a la institución (Davenport & Prusak, 1998; Connell et al., 2003).

Conclusiones

Existe un bajo nivel bajo de confianza organizacional porque el personal desconfía de su institución por la desigualdad de oportunidades, asignaciones de tareas y ascensos. Además, han percibido incumplimiento de las promesas y esto ha generado que los colaboradores no deseen establecer un vínculo permanente con la empresa. Asimismo, desconfían de sus compañeros, no hay relaciones interpersonales adecuadas y hay mucha competencia insana entre ellos.

Se ha percibido un nivel medio de aprendizaje organizacional porque son escasas las oportunidades de desarrollo de habilidades y conocimientos; asimismo, hay limitada intercambio de información entre los equipos de trabajo. Por lo tanto, es fundamental reforzar las técnicas de aprendizaje en sus distintos niveles.

Existe correlación positiva moderada entre la confianza vertical y horizontal con el aprendizaje organizacional porque se incrementarán los conocimientos de los colaboradores a medida que éstos confíen en las acciones y promesas de sus jefes. Asimismo, los colaboradores aumentarán su aprendizaje a medida que confíen en las acciones de sus compañeros y mantengan una relación adecuada.

Se encontró correlación positiva moderada entre la confianza y el aprendizaje organizacional porque los colaboradores refuerzan y socializan sus conocimientos a medida que exista una alta confianza con sus jefes y compañeros de trabajo.

Recomendaciones

Crear un ambiente colaborativo a través de una comunicación honesta y permanente. Asimismo, realizar una vez al mes jornadas de interacción entre los compañeros de trabajo para reforzar la convivencia.

Crear y socializar boletines informativos de alta calidad y relevancia sobre temas de interés por áreas. Asimismo, fomentar la interacción y escuchar las nuevas propuestas de los colaboradores a través de reuniones mensuales para que expresen ideas de mejora.

Brindar capacitaciones sobre de qué manera ofrecer y recibir la herramienta denominada retroalimentación, no solamente entre supervisores también entre pares. De esta manera, se facilitará el intercambio de información, conocimientos y oportunidades de mejora.

Ofrecer la oportunidad al personal de ser parte de los proyectos y otorgar incentivos o recompensas a los mejores resultados. Asimismo, involucrar a los colaboradores mediante talleres o capacitaciones en el planteamiento de acciones de mejora donde aborden soluciones sobre los conflictos o problemas en las áreas y cómo potenciar los conocimientos.

Referencias

- Abbas, J. et al. (2019). The Impact of Knowledge Sharing and Innovation on Sustainable Performance in Islamic Banks: A Mediation Analysis through a SEM Approach. *Sustainability*, 11, 1.25. <https://doi.org/10.3390/su11154049>
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predicted teamwork engagement: The role of organizational trust. *C&T, Ciencia & Trabajo*, 14, 7-15 http://issuu.com/cienciaytrabajo/docs/work_engagement.
- Acosta, H.; Torrente, P.; Llorens, S.& Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista latinoamericana de psicología positiva*, 2 (1), 9-21. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2015_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>

- Amir, A (2006). The approaches to organisation and management and organisational behaviour, (1st ed). Tehran Negah-e danesh publications.
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2020). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley.
- Baldera (2019). *El aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agencia "1" del banco de la nación - Cajamarca, 2016*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2877>
- Bijlsma, K. & Bunt, V. (2003). Antecedents of trust in managers: A "bottom up" approach. *Personnel Review*, 32 (5), 638-664. <https://doi.org/10.1108/00483480310488388>
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 62-67. [Fecha de Consulta 3 de octubre de 2020]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21233043007>
- Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, A. (2003). Engendering trust in manager: Subordinate relationships: Predictors and outcomes, *Personnel Review*, 32 (5); 569-590. <http://doi.org/10.1108/00483480310488342>
- Cyert, R. & March, J. (1992). *A Behavioral theory of the firm* (2nd edtn). Wiley- Blackwell, USA.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know, Part* Harvard Business Press. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-4-7vmCVG5cC&pgis=1>
- Diario Gestión (04 de agosto del 2020) ¿Cómo manejamos las capacidades de la organización y la confianza para superar la crisis? Obtenido de: <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2020/08/como-manejamos-las-capacidades-de-la-organizacion-y-la-confianza-para-superar-la-crisis.html/?ref=signwall>
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985) Organisational learning. *Academy of Management Review* 10: 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>

- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science and Medicine*, 56, 1453-1568. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00142-9](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00142-9)
- Grabara, J. et al. (2020) Sustainable University Development through Sustainable HR and Corporate Entrepreneurship: The role of Sustainable Innovation and Environment, *Amfiteatru Economic*, 22 (54), 480-495. <https://ideas.repec.org/a/aes/amfeco/v22y2020i54p480.html>
- Jiangm Y. & Ke, W. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*. 13(6), 2057-2068. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a>
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 (3), 224-233.
- Leyla, L. & Vasin, S. (2018). The Relationship Between Trust and Knowledge Exchange in Russian Organizations. *European Conference on Knowledge Management*. 1, 286-293.
- Llorens, S., del Líbano, M., & Salanova, M. (2009). *Modelos teóricos de salud ocupacional*. In M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organized learning. *Organization Science*, 2, 71-87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1), 30-39. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930210412827>
- Nunnally, J. & Bernstein, H (1994). *Teoría psicométrica* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Mohajan, H. K. (2019). Knowledge Sharing among Employees in Organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(1), 52-61. <http://dx.doi.org/10.26458/jedep.v8i1.612>
- Odor, H. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 7 (1), <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>

- Oguebe, T. & Edosomwan, H. (2021). Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Trust. *SEISENSE Journal of Management*, 4 (2), 56-71. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i2.620,56-71>
- Oh, S. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23 (2), 313-331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Pérez, E. (2020). *La confianza horizontal y su papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores de un banco – Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2745>
- PerúRetail (16 de diciembre del 2019). Banco Ripley es premiado por cuarto año consecutivo por Great Place To Work en Perú. Obtenido de: <https://www.peru-retail.com/banco-ripley-great-place-to-work-peru/>
- RPP Noticias (17 de diciembre del 2020). La necesaria revalorización de la confianza. Recuperado de: <https://rpp.pe/columnistas/oswaldomorales/la-necesaria-revalorizacion-de-la-confianza-noticia-1310357>
- Sadeghi, F.; Shaemi, A. & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems in Iran*. 9 (29), 1-30. http://ssoss.ui.ac.ir/article_24809.html
- Sadq, Z.; Othman, B. & Mohammed, H. (2020). Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10, 1835–1842. Recuperado de: http://www.growing-science.com/msl/Vol10/msl_2019_394.pdf
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>

- Santiago, K. & Reyes, M. (2019). Calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional en trabajadores de un restaurante de Lima. *Rev. Psicol.*, 9 (3), 13-33. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v9i3.700>
- Siddiqui, S.; Rasheed, R.; Nawaz, S. & Abbas, M. (2019). Knowledge sharing and innovation capabilities: The moderating role of organizational learning PDF Logo. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 13, 455-486. <http://hdl.handle.net/10419/201001>
- Sprinkle, T. & Urick, M. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development”, *The Learning Organization*, 25 (2), 102-112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>
- Su, C, Huang M. & Contractor, N (2010) Understanding the structures, antecedents and outcomes of organisational learning and knowledge transfer: A multitheoretical and multilevel network analysis. *European Journal of International Management*, 4, 577-601. <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2010.035590>
- Tzafrir, S. & Eitam, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal análisis. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 193-207. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2005.10.008>
- Webster, J., & Wong, W. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701763883>
- Yu, M.; Mai, Q., Tsai, S. & Dai, Y. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. *Sustainability*. 10, 864; <http://dx.doi.org/10.3390/su10030864>
- Yusni, M. & Asmadi, E. (2020). Enhancing literature on procedural justice and organizational learning: examining mediating role of organizational learning and organizational trust. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(2), 807-820. [http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.2\(34](http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.2(34)

Anexos

1. Matriz de consistencia

Tabla 06

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables	Dimensiones	Indicadores
	Objetivo general				
¿Cuál es la relación entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas?	Establecer la relación entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas	Existe relación directa y positiva entre la confianza organizacional y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas	Variable independiente Confianza organizacional	Confianza vertical	Grado de confianza entre la dirección y los empleados -Confianza en la dirección -Cumplimiento de promesas
				Confianza horizontal	-Tomar buenas decisiones -Compartir ideas y sentimientos -Comunicar las dificultades -Sentimiento de pérdida -Comprensión en el trabajo
			Variable dependiente Aprendizaje organizacional	Aprendizaje individual	Aprender a través de observación -Aprender a través del ensayo -Oportunidades de desarrollo de habilidades
				Aprendizaje grupal	-Aprender a través de instrucciones -Trabajar en grupo

colaboradores de una entidad financiera de Amazonas
 -Determinar la relación entre la confianza vertical y horizontal y el aprendizaje organizacional de los colaboradores de una entidad financiera de Amazonas.

Aprendizaje organizacional

- Intercambiar conocimiento
- Lograr aprendizajes colectivos
- Usar el conocimiento de la organización
- Adaptarse oportunamente a los cambios del contexto
- Diseñar productos o servicios a partir del conocimiento organizacional

Diseños y tipo de investigación	Población, Muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Correlacional Diseño: No experimental	Población 120 colaboradores de la Entidad Financiera, Amazonas Muestra censal y no hubo muestreo	Encuesta virtual Uso de Spss y Excel Estadísticos descriptivos e inferencial

2. Cuestionario

Instrumento

Cuestionario de confianza organizacional

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la confianza organizacional en su empresa. Por favor marque sólo una opción.

Edad:

Sexo: Masculino – Femenino

Estado Civil:

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Número	Dimensión/ Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión: Confianza vertical								
1	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados.							
2	Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección.							
3	Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla.							
4	Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones.							
Dimensión: Confianza horizontal								
5	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.							
6	Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo.							
7	Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más.							
8	Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender.							

Cuestionario de aprendizaje organizacional

Objetivo: Conocer el nivel de aprendizaje organizacional en la entidad financiera.

Instrucción: Marca solo una opción según el siguiente cuadro:

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

Número	Dimensiones/ preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión: Aprendizaje individual						
1	Los trabajadores en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2	En esta entidad las personas aprenden ensayando y probando.					
3	Esta organización ofrece a los trabajadores oportunidades de desarrollo de sus habilidades para realizar el trabajo.					
4	En esta organización los trabajadores aprenden siguiendo instrucciones ya sean verbales o escritas.					
Dimensión: Aprendizaje grupal						
5	Las personas de la entidad aprenden con entusiasmo cuando trabajan en grupo.					
6	Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo.					
7	Cuando en la entidad se trabaja en grupo se logran aprendizajes colectivos.					
Dimensión: Aprendizaje organizacional						
8	Los trabajadores utilizan el conocimiento con el que cuenta la organización.					
9	La entidad se adapta oportunamente a los cambios del entorno.					
10	La entidad diseña nuevos productos o servicios a partir del conocimiento que tienen las personas que trabajan en ella.					

3. Resultados

- Confiabilidad

Tabla 07

Confiabilidad de la variable confianza organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,789	8

Tabla 08

Confiabilidad de la variable aprendizaje organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,772	10

- Validez

Tabla 09

Prueba de KMO y Bartlett de la confianza organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,685
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	562,878
	gl	28
	Sig.	0,000

Tabla 10

Prueba de KMO y Bartlett del aprendizaje organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,607
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	857,637
	gl	45
	Sig.	0,000

Tabla 11*Prueba de Normalidad*

Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
CV	,164	120	,000
CH	,178	120	,000
AI	,220	120	,000
AG	,190	120	,000
AO	,214	120	,000
CON	,146	120	,000
APRE	,184	120	,000