

**BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PRESENTES EN
PETROCASINOS S.A.**

DIANA MILENA GRANADOS PINTO



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

2009

**BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PRESENTES EN
PETROCASINOS S.A.**

DIANA MILENA GRANADOS PINTO

Trabajo de Grado:

En la modalidad de proyecto de grado como requisito para optar al título de Psicóloga

Directora:

Dra. Mónica Parada Butnaru



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

2009

NOTA DE ACEPTACION: _____

PRESIDENTE DEL JURADO: _____

JURADO 1: _____

JURADO 2: _____

FLORIDABLANCA _____

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN _____	11
JUSTIFICACIÓN _____	13
PROBLEMA _____	15
OBJETIVO GENERAL _____	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	15
MARCO TEÓRICO _____	16
METODOLOGÍA _____	59
- Diseño _____	59
- Población _____	59
- Muestra _____	59
- Procedimiento _____	60
- Instrumento _____	60
RESULTADOS _____	76
DISCUSIÓN _____	86
CONCLUSIONES _____	95
RECOMENDACIONES _____	97
REFERENCIAS _____	98
ANEXO _____	105

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1.1 Redacción de los ítems sobre Expresión de Ideas _____ 63
- Tabla 1.2 Redacción de los ítems sobre Apertura Frente al Error _____ 65
- Tabla 1.3 Redacción de los ítems sobre Coherencia Pensamiento/Acción ____ 66
- Tabla 1.4 Redacción de los ítems sobre Satisfacción _____ 67
- Tabla 1.5 Redacción de los ítems sobre Confianza _____ 68
- Tabla 1.6 Redacción de los ítems sobre Eficacia de la Comunicación _____ 69
- Tabla 1.7 Redacción de los ítems sobre Distancia Jerárquica _____ 70
- Tabla 1.8 Redacción de los ítems sobre Estabilidad Laboral _____ 70
- Tabla 1.9 Redacción de los ítems sobre Rendimiento Organizativo _____ 72

LISTA DE GRAFICAS

- Gráfica 1. Expresión de ideas _____	77
- Gráfica 2. Apertura Frente al Error_____	77
- Gráfica 3. Coherencia Pensamiento/Acción _____	78
- Gráfica 4. Barreras Defensivas _____	79
- Gráfica 5. Satisfacción _____	80
- Gráfica 6. Confianza _____	81
- Gráfica 7. Eficacia de la Comunicación _____	81
- Gráfica 8. Distancia Jerárquica _____	82
- Gráfica 9. Estabilidad Laboral _____	83
- Gráfica 10. Factores de Contexto _____	84
- Gráfica 11. Rendimiento de la Organización _____	84

TITULO: BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONALES PRESENTES EN PETROCASINOS S.A.

AUTOR(ES): DIANA MILENA GRANADOS PINTO

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTORA: Mónica Parada Butnaru

RESUMEN

En el mundo actual de nuevas tecnologías, y mejor información las empresas líderes del sector privado están descubriendo la necesidad de hacer mejor el trabajo de capturar, distribuir, preservar y afianzar el preciado conocimiento que les permite estar delante de sus competidores (Leibowitz & beckman, 1998). Estas organizaciones vienen intercambiando experiencias con investigadores de todo el mundo para generar una retroalimentación que les permita adaptarse al cambio del siglo XXI y así poder ser más competitivos en el mercado. En este proceso de formación de organizaciones inteligentes es en las que surgen las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional tema de la presente investigación.

Para contextualizar adecuadamente el problema de las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional es necesario definir este concepto. Según los planteamientos de Argyris (1990) una gran mayoría de las organizaciones parecen operar en base al ocultamiento y en ocasiones se intenta demostrar que lo que está pasando no es lo que en realidad está pasando. Para sobrevivir en este contexto se hace necesario sortear paradojas organizacionales y fingir que las contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas.

El propósito de las barreras defensivas, y motivo de su existencia, es que las barreras defensivas intentan proteger la auto-imagen y el control de quien no quiere enfrentar la brecha entre sus palabras (valores expresados) y sus acciones (valores en uso).

Para identificar las barreras defensivas del aprendizaje organizacional se utilizó el cuestionario de aprendizaje organizacional construido y descrito por Suñe Torrens (2004) validado en la población española. El cual consta de 3 subtests con un total de 47 ítems, 15 ítems corresponden al test sobre barreras defensivas, 27 ítems corresponden al subtest sobre factores de contexto y 5 ítems al subtest sobre rendimiento organizativo.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que hay ciertas barreras defensivas en el aprendizaje organizacional de Petrocasinos S.A. en cuanto los factores expresión de ideas, apertura frente al error, distancia jerárquica, estabilidad laboral y rendimiento laboral; lo cual tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización y permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico.

Por este motivo surge como objetivo de la investigación el indagar *sobre las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional presentes en PETROCASINOS S.A.*

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, competitividad, barreras defensivas para el aprendizaje.

TITULO: BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONALES
PRESENTES EN PETROCASINOS S.A.

AUTOR(ES): DIANA MILENA GRANADOS PINTO

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTORA: Mónica Parada Butnaru

ABSTRACT

In the world present-day of new technologies, and better information companies the private-sector leaders are discovering the need to make better the work of capturing, to distribute, to preserve and to base the valued knowledge that permits them to be in front of their competitors (Leibowitz and beckman, 1998). These organizations come exchanging experiences with investigators of the whole world to generate a feedback that permits them to adapt oneself at the rate of exchange of the century XXI and that way could be more competitive on the market. For this motive the institutions came in to create intelligent organizations, that is, the organizations that are able to integrate of an efficacious manner perception, the creation of knowledge and decision making. And it is in the process of formation of intelligent organizations that happen the defensive barriers in the organizational learning theme of the present investigation.

In order to make clear the problem of the defensive barriers in the organizational learning adequately it is necessary to define this concept. According to Argyris's proposals (1990) it seems a great majority of organizations manage on the basis of the concealment and at times it is tried to prove that what is happening is not what in reality is happening. In order to survive in this context to get around organizational paradoxes becomes necessary and feigning that contradictions do not exist, which does impossibility to discuss them or to modify them.

The purpose of the defensive barriers, and motive of his existence, it is that the defensive barriers try to protect the auto-image and control of somebody who he does not want to confront the gap between his words (expressed moral values) and his actions (values in use).

In order to identify the organizational learning's defensive barriers the questionnaire of organizational learning made and described by Suñe Torrens (2004) validated in the Spanish population was used. Which consists of 3 sub-tests with a total of 47 items, 15 items correspond to the test on defensive barriers, 27 items correspond to the sub-test on factors of context and 5 items to the sub-test on organizational performance.

The obtained results allow evidencing there is certain defensive barriers in Petrocasinos's organizational learning as to the factors: expression of ideas, opening in front of the error, hierarchic distance, job security and labor performance; which have a fortress impact in the performance of organization and allow explaining certain individual and group behaviors when acting like protection in front of conditions of risk psychological. Because of this motive rises like objective of investigation to investigate *on the defensive barriers in the organizational learning present in PETROCASINOS S.A.*

Key words:

Organizational learning, step of knowledge, competitiveness, defensive barriers for learning.

INTRODUCCION

Es evidente que en la actualidad una organización se enfrenta a muchos cambios que le genera la necesidad de predecir el futuro o de estar preparados para hacerle frente. Esto muchas veces significa aprovechar la experiencia que cada individuo ha obtenido en la organización y que en conjunto representa una experiencia organizacional.

Por estas razones muchas organizaciones líderes del sector privado están descubriendo la necesidad de realizar mejor el trabajo de capturar, distribuir, preservar y afianzar el preciado conocimiento que les permite estar delante de sus competidores (Liebowitz & Beckman, 1998). Estas organizaciones vienen intercambiando experiencias con investigadores de todo el mundo para generar una retroalimentación que les permita adaptarse al cambio del siglo XXI y así poder ser más competitivos en el mercado.

La administración del conocimiento es el sistema que esta dando mejores respuestas para sobrevivir y liderar en este ambiente de continuos cambios (Shein, 1982). Por este motivo las organizaciones entraron a crear organizaciones inteligentes es decir las organizaciones que son capaces de integrar de una forma eficaz la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones.

El aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, y como destaca Huber (1991) las investigaciones desarrolladas sobre este campo son dispares, y sus resultados han sido poco acumulativos. A pesar de su complejidad, la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central o que hacen referencia al concepto ha ido en aumento desde los inicios de los años 90. (Huber 1991) destaca que las empresas deberán enfrentarse a entornos cada vez más turbulentos, donde las relaciones causales serán más numerosas y complejas. El requerimiento de desarrollar

capacidades de adaptación puede explicar el reciente interés hacia el aprendizaje organizacional.

El resurgimiento del enfoque económico basado en la teoría de los recursos y competencias de la empresa, como alternativa al paradigma de competitividad basado en la estructura del sector, acentúa la exigencia de una labor de la organización sobre sí misma, sobre sus decisiones, sus conocimientos y sus competencias. La noción de aprendizaje organizacional explica indirectamente que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. La metáfora de la empresa ideal sería una organización en aprendizaje constante y el aprendizaje sería un factor determinante en el proceso de reorientación estratégica (Lant, Milliken & Batra, 1992) y de la competitividad de la empresa.

La presente investigación se ubica en la línea de psicología organizacional, en el área de gestión del conocimiento y el objeto de investigación que se estudia es el fenómeno de las barreras defensivas de las organizaciones como elemento que bloquea el proceso de aprendizaje organizacional.

No obstante, antes de estudiar las barreras defensivas, ha sido necesario recoger, bajo una perspectiva actualizada, las teorías existentes sobre el proceso de aprendizaje organizacional, y sobre los límites de dicho aprendizaje. Para ello se ha desarrollado un marco teórico amplio que persigue recoger la literatura más relevante sobre el tema.

Por tanto el problema a abordar en la presente investigación es la pregunta ¿Cuáles son las barreras defensivas del aprendizaje organizacional presentes en Petrocasinos S.A? el cual se llevara a cabo mediante la recolección de datos empíricos primarios referentes a comportamientos colectivos de la empresa.

JUSTIFICACION

En la actualidad, las empresas han percibido que para poder sobrevivir, su ventaja competitiva depende del mejoramiento, la innovación, el talento humano y adoptar el preciado conocimiento. Reflejados en el diseño de nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevos enfoques de marketing y nuevas formas de trabajar y organizarse. Adicionalmente, esto requiere un aprendizaje constante pues la única manera de mantener esta ventaja es buscar incesantemente formas mejores y diferentes de hacer las cosas bien. (Mitzberg 1998).

Así mismo el proceso del aprendizaje organizacional esta en la actualidad altamente ilustrado, por ello las organizaciones antes de definir estrategias y emprender cambios estructurales internas deberán documentarse lo suficiente sobre la temática, para garantizar la efectividad en la aplicación de conocimientos en los procesos de las mismas, garantizando el crecimiento y desarrollo de la organización.

Las barreras defensivas organizacionales son las estrategias que evitan que las personas, o los grupos, se sientan expuestos a la vergüenza. Evitan que las personas sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones y por este motivo han sido declaradas como auto protectoras. Al intentar reafirmar la seguridad personal imposibilitan el aprendizaje de la organización. Siguiendo con Argyris (1990), las barreras defensivas pueden causar estragos en todo tipo de organización. El primer efecto es que perjudican las relaciones entre las personas y en segundo lugar pueden llegar a afectar los resultados económicos de la empresa.

El objetivo principal no consiste en evitar el error, sino evitar que se descubra cualquier error. Se suele tomar como mejor forma de no llamar la atención sobre las propias acciones, buscar las culpas en las acciones de los demás o de las circunstancias. Por este motivo surge

como objetivo de la investigación el indagar sobre las barreras del aprendizaje organizacional.

La identificación de las barreras defensivas permitirá a Petrocasinos S.A. crear estrategias de mejoramiento solucionando los problemas generados por la resistencia al cambio, la toma de decisiones, la automotivación hacia el trabajo, entre otros.

De igual forma las organizaciones requieren de personal humano competitivo que vean en el proceso de aprendizaje la forma de construir empresas que trasciendan al futuro; utilizando estrategias, en la construcción del éxito. Finalmente una organización aprende y se hace inteligente en la medida en que tiene individuos que aprenden y se apropian de conocimientos para encontrar respuesta a los problemas profundos de la empresa permitiendo ser mas competitivo en el medio laboral en que se desenvuelve ese individuo.

PROBLEMA

Para contextualizar adecuadamente el problema de las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional es necesario definir este concepto. Según los planteamientos de Argyris (1990) una gran mayoría de las organizaciones parecen operar en base al ocultamiento y en ocasiones se intenta demostrar que lo que está pasando no es lo que en realidad está pasando. Para sobrevivir en este contexto se hace necesario sortear paradojas organizacionales y fingir que las contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas.

Por lo tanto este tema surge de la necesidad que se observe en Petrocasinos de poder determinar o evaluar cómo se define el aprendizaje dentro de la organización y poder suministrar personal idónea que sea apoyo del crecimiento de la empresa.

¿Cuáles son las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional presentes en PETROCASINOS S.A.?

Objetivo General: Evaluar las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en PETROCASINOS S.A. empresa del sector privado de la Ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos:

Identificar las barreras defensivas de los empleados de Petrocasinos S.A. frente al aprendizaje organizacional.

Establecer las barreras defensivas más frecuentes para el aprendizaje organizacional en los empleados de Petrocasinos S.A.

Suministrar a la empresa una base sobre los problemas que afectan el aprendizaje organizacional que por ende impiden su crecimiento.

MARCO TEÓRICO

“...La identidad no es una dimensión o cualidad que la empresa posee, sino mas bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial...”

Luís Tejada Palacios, 1987

Si bien son muchos los marcos teóricos disponibles acerca de la gestión del conocimiento y los aspectos cognitivos implicados en el aprendizaje organizacional y muchos más los constructos teóricos con los que se atiende a estos problemas, se retoma para este trabajo aquellos conceptos que son más representativos y que por otra parte están claramente relacionados con el instrumento de recolección de datos que se utilizo en este estudio (cuestionario sobre aprendizaje organizacional).

A medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto dentro de las organizaciones, estas nuevas tendencias y la variedad de cambios dinámicos hacen que las empresas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los distintos avances que hoy en día hacen parte indiscutible de la realidad. Desde esta perspectiva, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones; ya que estas son la expresión de una realidad cultural, llamadas a vivir en un mundo de innovación y cambio, en el cual el compromiso hacia el éxito y la apertura a un constante aprendizaje son pilares fundamentales para mantener su flexibilidad, mejorar constantemente la calidad y vencer a la competencia del mercado con una corriente de productos y servicios nuevos que reflejen los valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de la comunidad institucional.

Una de las definiciones del aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través

de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo (Miller 1998).

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la organización. (Skerlavaj, M. & Dismovski, V., 2007).

Así mismo *el aprendizaje* no sólo se identifica a menudo con la adquisición de conocimientos o darse cuenta, sino que además, y con mucha frecuencia, la misma gente lo equipara con el aprendizaje consciente. No obstante, una buena parte del aprendizaje tiene lugar de manera inconsciente.

Una forma de clasificar los tipos de aprendizaje es en informal, formal y técnico de acuerdo a lo propuesto por Hall en su libro “The silent language”.

Aprendizaje Informal consiste en aprender por imitación, es decir, adquirir las habilidades de otras personas. Probablemente, ésta es la primera forma de aprendizaje. El bebé que aprende a decir papá, a negar o asentir con la cabeza y a mover las manos para saludar, lo hace por imitación. Pero incluso más adelante en nuestras vidas, ésta continúa siendo una importante forma de aprendizaje, por medio de la cual imitamos a quienes consideramos capaces, admiramos o nos son agradables y evitamos copiar a aquellos que nos parecen incapaces o no nos gustan. Así, en este tipo de aprendizaje, hay siempre personas que cumplen la función de modelos. Estos otros, a menudo sin percatarse, ayudan a aprender y, por lo tanto, cumplen el rol de educadores.

Aprendizaje Formal es aquel que se aprende en base a recompensas y castigos, como incentivos, bonos o reprobación, denegaciones o sanciones. Esta es también una forma muy temprana de aprendizaje. La mayoría de nosotros aprendimos así las reglas para comportarnos en la mesa y los buenos modales. Aquí, de nuevo, el aprendizaje se lleva a cabo a través de reacciones de otros y resulta otra vez crucial lo importante que sea la otra persona para quien aprende.

Por lo general, ambos tipos de aprendizaje, formal e informal, abarcan los procesos de aprendizaje que tienen lugar inconscientemente y con frecuencia se les denomina aprendizaje mediante la experiencia. Casi siempre aprendemos las reglas del juego que gobiernan nuestra conducta interactiva en la primera infancia y a través de la experiencia. A menudo, sólo después a veces hasta después de varios años nos percatamos que hemos aprendido algo. En este descubrimiento nos damos cuenta de lo que hemos aprendido.

Por otro lado, aprendemos cosas de las que nunca tomamos conciencia a lo largo de nuestras vidas; existe también una diferencia significativa entre el aprendizaje formal e informal. Aprender por imitación está mucho menos asociado a las emociones que aprender por premios o castigos. A pesar de lo inconsciente que puede ser este último aprendizaje, siempre despierta emociones, en mayor o menor medida. Las recompensas a menudo conducen a sentimientos de placer, felicidad, satisfacción y los castigos pueden propiciar reacciones de frustración, pena u terquedad. Estas emociones a menudo resurgen cuando uno toma conciencia del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje metódico o técnico: Según Senge (2006), éste es el tipo de aprendizaje consciente. Consiste en estar ocupado de una manera consciente de aprender, lo cual también quiere decir que es un método de aprendizaje elegido conscientemente. No obstante, la imitación, como también las recompensas y castigos, pueden ser métodos de aprendizaje

consciente. El aprendizaje consciente conduce a un nivel de competencia más alto, puesto que es acumulativo y progresivo. Gracias a que la gente sabe que ha aprendido y como lo ha hecho, puede decidir si corrige el proceso o continúa con él. En otras palabras, el aprendizaje consciente nos ofrece la oportunidad de generar cambios en nuestra conducta. En contraste, el aprendizaje inconsciente es repetitivo, se imitan modelos y se repiten conductas que se premian y se evitan aquellas que se castigan, no hay innovación o cambio de perspectiva. Es reiterativo, siempre son otros los que determinan nuestra conducta. Para resumir, a menudo el aprendizaje es nivelado de forma implícita con el aprendizaje consciente, sin embargo, gran parte de la conducta, en particular la conducta colectiva se aprende de manera inconsciente, tanto formal como informalmente. Por esta razón todavía hay muchas organizaciones en las que se aprende bastante, pero cuyos potenciales de aprendizaje son aún muy bajos.

Por lo tanto se abordara *el aprendizaje* de acuerdo a los distintos enfoques: **Enfoque Conductista.** Los conductistas hablan de las influencias externas y del peso que las recompensas tienen dentro del aprendizaje. Hacen hincapié en el vínculo que existe entre un estímulo dado y la respuesta. El condicionamiento clásico tiene a uno de sus pioneros en Pavlov, el cual mediante su famoso experimento con perros logró condicionar las respuestas de éstos frente a un estímulo neutro. Pavlov advirtió que cuando se le ofrecía a un perro carne en polvo introducida mediante un tubo (estímulo no condicionado), éste salivaba (respuesta no condicionada). Al tocar una campana (estímulo neutro), no se producía salivación. Después de hacer coincidir el sonar de la campana con la presentación de la carne varias veces seguidas, Pavlov tocó la campana y sin darle carne al perro, éste salivó. Por lo tanto, después de emparejar varias veces estímulos neutros y no condicionados, la sola presentación del estímulo neutro lleva a una respuesta condicionada.

El condicionamiento operante extiende el condicionamiento clásico y se centra en las consecuencias de un comportamiento. Si bien un estímulo puede desatar un comportamiento en respuesta, la consecuencia deseada o no deseada que se presenta después del comportamiento determina si éste se repetirá o no (Estímulo – Respuesta – Consecuencia). El condicionamiento operante no sólo es un modelo de aprendizaje de conductas, también es un método de motivación, mediante la aplicación de un refuerzo positivo o negativo. Por medio del cual los jefes deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso y a desalentar el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

Enfoque Cognoscitivo: Los teóricos cognoscitivos conceden importancia al proceso mental interno que implica el aprendizaje. (Ellis 1913). Considera que el aprendizaje ocurre cuando diversas pistas del entorno construyen un mapa mental, es decir, este enfoque incorpora una variable más a la teoría del condicionamiento operante, una variable significativa, el procesamiento interno de la información, (Estímulo – Procesos cognoscitivos – Comportamiento – Consecuencia). Con respecto al aprendizaje el enfoque cognoscitivo describe que es un proceso de adquisición, reestructuración y cambio de las estructuras cognitivas, en el que los fenómenos cognitivos juegan un papel fundamental; como la percepción, la atención y la memoria, a partir de una interpretación dinámica.

Según Palacios (1982) la percepción, la atención y la memoria constituyen unidades vitales que procesan información, junto con el pensamiento. Las necesidades y motivos de los que aprenden condicionan que el procesamiento de la información (aprendizaje), posea un carácter activo en el sujeto. Las características ambientales (adultos-medio familia-sociedad) son factores que facilitan o retardan el desarrollo cognitivo de las personas. Para optimizar el procesamiento de la información en el trabajo educativo se sugiere mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la descomposición de los contenidos en elementos más sencillos y

didácticos. Vincular los contenidos con la vida real y establecer relaciones con los conocimientos anteriores para motivar el aprendizaje y apoyarse en analogías. Cuando las personas encuentran información relevante para sí, tienden a interpretar activamente la misma y utilizar las estructuras de conocimiento previamente almacenadas y organizadas, lo que estimula la autocognición.

Así mismo las personas van desarrollando estrategias de aprendizaje, las cuales constituyen una serie de operaciones cognitivas que la persona lleva a efecto para organizar, integrar y elaborar la información en su estructura cognoscitiva de la manera más efectiva posible. Son procesos o secuencias de actividades que sirven de base a la realización de tareas intelectuales que facilitan la adquisición, almacenamiento y aplicación de la información o conocimiento.

Enfoque del Aprendizaje Social: Dentro de un amplio marco social, cada individuo va formándose un modelo teórico que permite explicar y prever su comportamiento, en el cual adquiere aptitudes, conocimientos, reglas y actitudes, distinguiendo su conveniencia y utilidad; observando éste, diversos modelos (ya sean personas o símbolos cognoscitivos) con los cuales aprende de las consecuencias de su provenir, dependiendo su ejecución, de que el modelo haya sido reforzado o castigado requiriendo el observador de atención, retención, producción y motivación para llevar a cabo lo que se ha aprendido. Muchas veces el éxito o el fracaso en aspectos de la vida en una cultura, depende del aprendizaje por observación debido que éste puede darse en un modelo desviado (causando deficiencia en el aprendizaje). Es así como el aprendizaje por observación influye en los integrantes de una sociedad, y éstos a su vez en la misma, en el momento en que entran a trabajar las funciones de su autorregulación.

“El aprendizaje es con mucho una actividad de procesamiento de información en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos del entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción”. (Bandura, 1986).

Por lo tanto la teoría del aprendizaje social va más allá de las teorías conductistas y cognoscitivas e integran dichos enfoques con la idea de modelar o imitar comportamientos. Los educandos primero observan a otros que les sirven de modelo; a continuación, se forman una imagen mental del comportamiento y sus consecuencias. Por último, ellos mismos modelan el comportamiento. Si el resultado es positivo, se repite el comportamiento, si las consecuencias son negativas, no hay repetición. Este modelo se puede referir a la capacitación en el trabajo y fuera de éste. Se presenta a los educandos modelos de comportamientos eficaces, por ejemplo: atender a los clientes, realizar análisis administrativos, resolver problemas, ejercitar liderazgo, etc., así como la relación de estos comportamientos deseables y sus consecuencias, como alabanzas, ascensos, o la satisfacción del cliente.

Por otra parte para comprender el proceso de ***aprendizaje organizacional*** es importante dominar el concepto de *organización*, el cual puede definirse según Hodge (1998) como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común; por ello las organizaciones están compuestas por personas; ellas subdividen el trabajo entre los individuos, y persiguen metas compartidas. También puede definirse la organización según Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) como entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos que actúan solos.

Comprender su comportamiento es entender el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los

individuos, los valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias. Es por esto que dentro de este proceso es necesario indagar acerca de la organización, la cual permite abordar conceptos claves como la estrategia, estructura y cultura relacionados fuertemente con el aprendizaje.

Por esto, es necesario que todos los integrantes reflexionen sobre sus procesos y estructuras, si esta reflexión se lleva a cabo eficazmente, se abrirán oportunidades que promoverán cambios y permitirán el planteamiento de nuevas perspectivas. Estos cambios, ocurren como repuesta a la adaptación constante de la organización y a la construcción de una imagen que permite que una organización se diferencie de otra, esta imagen, es como un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

La suma de dos dimensiones estructura y contexto, hacen referencia a las características internas de la organización y a la parte tecnológica ambiental, metas y objetivos que se fijan las organizaciones respectivamente. Sin embargo un elemento de gran utilidad es la *estrategia* orientada al aprendizaje del desarrollo organizacional, con el fin de que las organizaciones evolucionen y atraigan todo tipo de recursos materiales y humanos, para obtener mayor capital y relación con los competidores, clientes y proveedores.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos directivos y ejecutivos de las organizaciones deben desarrollar nuevas ideas y herramientas que les permitan comprender la realidad estratégica de la empresa. Así mismo los principales autores contemporáneos, entre los que se destaca Mintzberg (1998), están hablando de un proceso de “democratización de la estrategia” (en el sentido en que lo entendían los antiguos griegos) (Mouzelis 1991), que se basa en lo que cada persona puede aportar intelectualmente. Es el

proceso de formación de la estrategia que tiene poco que ver con la jerarquía. En realidad, es un proceso en el cual la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia está distribuida, pero al final se llega a un punto de vista único, que puede abarcar en totalidad a la organización. De este modo se crea una estrategia de una manera profunda, que se inicia involucrando a un alto número de personas y concluye como algo sintetizado y compartido.

De esta manera las empresas deben visualizarse no solo como miembros de un sector sino como parte de un ecosistema de negocios que atraviesan diversos sectores, es decir iniciar y mantener un trabajo en forma cooperativa y competitiva para lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Según Pérez (2006), menciona la importancia de la estructura como fuente de influencia, tanto que algunos expertos definen este concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. Toda organización tiene una estructura de las tareas. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones, mientras la evidencia más visible de la estructura es el organigrama, los diagramas no son siempre necesarios para describir la estructura; pequeñas organizaciones pueden funcionar muy bien sin ellos, siempre que todos entiendan qué deben hacer y con quién deben hacerlo.

Según Miller (1998) la organización del futuro será un organismo flexible, que tratará de prever los cambios en el ambiente en que desarrolla sus negocios. Así mismo Miller, define la organización como camaleónica que tiene cinco características fundamentales: gran flexibilidad, compromiso con las personas, excelencia en el uso del trabajo en equipo, competencias esenciales fuertes y afición por la diversidad.

La cultura organizativa son elementos constituidos por dos niveles que incluyen tanto las características observables como inobservables de la organización. En la parte observable la cultura incluye diferentes aspectos de la organización, como la forma de vestir, los comportamientos, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje entre otros. En lo inobservable la cultura está formada, por los valores, las normas, las creencias, los objetivos que constituyen la organización. La cultura orienta y dirige a los miembros de la organización en un adecuado manejo de problemas que emergen del entorno.

Si se logra adoptar los conceptos de aprendizaje y cultura se puede definir la “cultura de aprendizaje” como un organismo multifacético y en constante cambio que sirve de guía para canalizar la energía colectiva puesta al servicio del aprendizaje por las personas que forman la organización (McGill & Beaty, 1993). Así mismo es de gran importancia relacionar la cultura con el aprendizaje organizacional, según, McGill & Beaty, el proceso de aprendizaje organizacional es continuo ya que implica cambios en las actitudes, las habilidades y la conducta de las personas. En un sentido amplio, cualquier conjunto de personas que interactúan desarrollan una cultura que cambian permanentemente como consecuencia de factores internos y externos. Es decir son dos elementos que se relacionan de manera estrecha, la cultura influye sobre el proceso de aprendizaje y los individuos aprenden nuevos conocimientos que se traducen en comportamientos observables de la cultura organizacional. Este concepto es empleado por dos autores (Mcgill & Beaty) para hacer referencia a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito organizacional.

Aprendizaje Organizacional: Si bien los enfoques antes vistos han constituido la base de los métodos de educación tradicional, éstos han desarrollado al aprendizaje individual y, si bien constituyen una poderosa herramienta que permite desarrollar las competencias en los

miembros de la organización, es importante observar que el aprendizaje organizacional o colectivo es más que la suma de estos aprendizajes individuales.

Según Argyris, (1999) “El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tiene de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación” (Argyris, 1999: prefacio). (Definición que será asumida para el presente trabajo de investigación).

Una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente (aprendizaje mutuo). El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden. La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro compartidas” que propicien un compromiso genuino, antes que un solo acatamiento a la visión del líder. Asimismo, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Ello también supone aprender a identificar los patrones que erosionan los aprendizajes del grupo, es decir, los mecanismos de defensa, al ser detectados, pueden ser controlados y acelerar los procesos de aprendizaje. También es importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podremos observar y resolver nuestros problemas más profundos, si se queda empantanados, en problemas o partes aisladas de un problema mayor. (Senge 2006).

Así mismo Pérez (2005) define el termino “aprendizaje organizacional” como el uso para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura organizacional. Permitiendo que el aprendizaje organizacional asuma cambios de cultura, estructura y pensamiento organizativo, concediendo mayores posibilidades de competir en un mercado ampliamente competitivo.

Peter Senge (2006) identifica cinco disciplinas que propician el aprendizaje organizacional y componen una organización inteligente es decir aquella que posee la capacidad de aprender a las siguientes: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y visión compartida. Así puede basarse en tres momentos: la organización como totalidad, el individuo, las prácticas y la cultura organizacional.

Existen estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional: Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se dirige en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de dialogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender. El aprendizaje organizacional como se ha mencionado

anteriormente ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión, análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge (2006) y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal.

Las organizaciones de rápido aprendizaje según Pérez (2005), disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo. El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes. Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

En cuanto al conocimiento y el aprendizaje organizacional: En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación y el conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- Cambios de conducta.

- Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- Descripción, análisis o síntesis.
- Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- Uso y construcción de modelos.

Sin embargo y como ya se ha dicho las implicaciones para el aprendizaje organizacional que surgen de las dimensiones de la creación de conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1999), (Empirismo), plantean que "Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones." Esto se manifiesta por las cuatro formas de conversión de conocimiento a saber: Socialización, combinación, interiorización de explícito a tácito.

Brooking (1997), El capital intelectual se obtiene cuando se genera conocimiento y contabiliza expresándose a través de tecnología: patentes, mejora de procesos, nuevos productos o servicios; información: generación y uso de la información, conocimiento del cliente, proveedores, sobre el entorno; habilidades del personal: habilidades de comunicación, asertividad, creatividad y solución de problemas.

Es la suma del conocimiento que poseen los miembros de la organización, Según Brooking (1997), este capital intelectual es determinante para mantener la competitividad de la organización, esta en función del aprendizaje organizacional. Entonces el capital intelectual es la suma de todos los bienes tangibles e intangibles que se relacionan con el conocimiento, la información y las habilidades que tiene una organización para generar conocimientos.

El ciclo de la generación de conocimiento consiste en: obtención de datos, procesamiento de los datos para convertirlos en información relevante, en esta fase se aplica la inteligencia, las habilidades, y los conocimientos para generar ventajas competitivas. Los negocios inteligentes son aquellos en los que la organización conduce sus procesos para aprender de los clientes, del entorno y de su experiencia.

Datos: son símbolos que representan objetos o acontecimientos números, noticias, palabras, olores, sabores, etc.

Información: son datos procesados mediante sistemas y el uso de los conocimientos y la inteligencia de los miembros de la organización.

Conocimientos: instruyen el cómo utilizar a información mediante el saber el qué y el por qué.

Comprensión: explica por qué.

Sabiduría: se relaciona con la capacidad de visualizar aspectos de orden superior que tiene que ver con la evaluación de nuestras acciones.

De acuerdo a la complejidad del conocimiento puede clasificarse como: hechos, cifras, conceptos, reglas y hasta la realidad abstracta.

Como aprenden las organizaciones: Como ya se ha mencionado anteriormente, las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que aportan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el grupal, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Senge (2006) a través de cinco disciplinas:

Pensamiento Sistémico: Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal: es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante: Identificación constante de lo que es importante para la persona como:

Aprender a ver la realidad con claridad.

Visión integral de lo deseado y la realidad

Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Los cuales los modelos mentales Son generalizaciones altamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional esta desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte y claramente orientada por la visión direccionada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales. Rummier & Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a saber: Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados), apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad), consecuencias significativas (desempeño), retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad), papel del directivo en las organizaciones que aprenden.

Existen una serie de obstáculos que confirman lo que Senge (2006) opina sobre el papel del liderazgo en las organizaciones que aprenden: olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito en el siglo XXI serán las llamadas organizaciones inteligentes.

Es claro que el proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje se transforma el comportamiento implicando mucho mas que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento.

Una organización inteligente es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

El campo del aprendizaje organizacional, propósito del presente aparte del marco teórico es recoger, de un modo estructurado, las aportaciones hechas por la literatura en aprendizaje organizacional desde sus orígenes hasta la década de 1990. La amplitud aportada por el presente estado de la cuestión pretende ser amplia, no obstante, a pesar de la intencionalidad de tratarse de un trabajo sintético, intenta dejar constancia de la inexistencia de trabajo acumulativo en el campo de investigación.

Desde los orígenes de la disciplina sobre aprendizaje organizacional, se asocia el proceso de aprender intencionadamente con la eficacia de la organización (March & Olsen, 1976). Algunos autores iban más allá, afirmando que el aprendizaje organizacional no podía ser demostrado a menos que pudiera relacionarse con una mejora en la eficacia organizativa (Argyris & Schön, 1978).

Posteriormente, el proceso de aprendizaje se desvinculó de la eficacia organizativa, incluso de una mejora potencial en la eficacia. El aprendizaje no necesariamente conduce a un conocimiento verdadero. Las informaciones recogidas pueden no ser representativas del fenómeno a analizar, de igual modo que nuevas aportaciones pueden desmentir lo que previamente se consideraba como cierto y verdadero. Las organizaciones pueden, por tanto, aprender incorrectamente, o aprender correctamente lo que es incorrecto. Asimismo, aportaciones posteriores (Friedlander, 1983) también desvincularon en aprendizaje de los cambios observables de comportamiento:

“El cambio resultado de un proceso de aprendizaje no debe ser necesariamente comportamental. El aprendizaje puede ser el resultado de una nueva comprensión, que no implique necesariamente un cambio de comportamiento. En este sentido el elemento fundamental en el aprendizaje es que el organismo sea consciente de las diferencias y alternativas posibles, y al mismo tiempo haya escogido conscientemente su opción. Dicha

elección no debería comportar necesariamente una reconstrucción de su comportamiento, en cambio si que habría sucedido una modificación en su mapa cognoscitivo o comprensión.”

(Friedlander, 1983)

En vista a lo presentado por Friedlander, una entidad aprende si, procesando información, cambia la gama de sus comportamientos potenciales. El proceso de información puede comportar la adquisición, la distribución y la interpretación de la información. Cuando la entidad es una organización, los procesos a considerar son interpersonales o sociales. Huber (1991) defiende que una organización aprende cuando alguna de sus unidades adquiere conocimiento que es reconocido como potencialmente útil para el propósito de la propia organización, añadiendo que, el aprendizaje es mayor cuantas más unidades organizativas obtienen ese conocimiento y lo reconocen como potencialmente útil para el propósito de la organización. Es posible refinar esta última proposición afirmando que, existirá un mayor aprendizaje organizacional cuantas más variadas interpretaciones sean realizadas sobre el nuevo conocimiento adquirido.

Huber (1991) propone cuatro constructos para clasificar los trabajos previos sobre aprendizaje organizacional. Adquisición de conocimiento su significado se abordara más adelante, distribución de información es el proceso mediante el cual la información de fuentes varias comparte y generan nueva información. Interpretación de la información es el proceso mediante el cual se le dan una o varias interpretaciones compartidas a la información distribuida. Memoria organizacional es el medio mediante el cual el conocimiento es almacenado para usos futuros.

La adquisición de conocimientos es el proceso por el que se obtienen conocimientos. Muchas actividades formales de las organizaciones van destinadas a adquirir información o conocimiento, como por ejemplo actividades de I+D, análisis de los productos de los

competidores, encuestas, clientes, etc. También muchos comportamientos informales se dirigen a obtener información, como leer el Wall Street Journal o escuchar las noticias de la mañana en la cafetería.

La próxima discusión se organiza alrededor de cinco procesos mediante los cuales las organizaciones adquieren información o conocimientos: aprendizaje congénito, aprendizaje experimental, otros experimentos y auto apreciación organizacional.

Aprendizaje congénito: Los conocimientos congénitos de una organización son una combinación de los conocimientos heredados en su concepción y los conocimientos adicionales adquiridos antes de su nacimiento. La naturaleza de una organización está totalmente influenciada por la naturaleza de sus fundadores (Kimberly 1979 & Schein 1984). Lo que una organización conoce en su nacimiento determinará lo que investigará, lo que experimentará, y cómo interpretará lo que encuentre.

El aprendizaje experimental, después de su nacimiento, las organizaciones adquieren algunos de sus conocimientos mediante experiencia directa. A veces, este aprendizaje es resultado de esfuerzos intencionados y sistemáticos, pero otras se adquiere no intencionadamente o no sistemáticamente.

Experimentos organizacionales: El aprendizaje organizacional se realiza por la disponibilidad y análisis de la realimentación o feedback (Staw, 1977; Warner, 1984). Un enfoque para facilitar el aprendizaje organizacional intencionado es aumentar la precisión del feedback sobre las relaciones causa-efecto entre las acciones y los resultados de la organización. Otro enfoque consiste en asegurar la colección y el análisis de dicho feedback. A pesar de la importancia de experimentos organizacionales como los mecanismos de aprendizaje, la bibliografía contiene pocos estudios de experiencias realizadas por

organizaciones. La bibliografía sobre la toma de decisiones organizacional describe dos procesos de toma de decisiones, en los que para obtener provecho se requiere un aprendizaje intencionado a partir de la realimentación. El primero es el método de Lindblom (1959) de las “comparaciones limitadas sucesivas”, y el segundo método, que está relacionado con el primero, es el de Quinn (1980), más enfocado al “incrementalismo lógico”.

Las auto-apreciaciones organizacionales: Bajo este término se agrupan una serie de enfoques escondidos que tienden a enfocar la interacción y participación de los miembros como algo crítico para aprender, y hacer progresos en la salud mental y las relaciones de los miembros de la organización, como objetivos esenciales del aprendizaje. La investigación de acciones incluye recoger información de problemas, preocupaciones, y cambios necesarios por parte de los miembros de la organización, organizar dicha información, compartirla con los miembros, y a su vez, involucrarlos en la selección, planificación e implementación de acciones dirigidas a corregir los problemas identificados (Lewin 1951 & Argyris 1983). La investigación acción es uno de varios enfoques implicados en el campo del desarrollo organizacional, un campo dedicado a inducir cambios en las organizaciones con el objeto de mejorar la calidad de la vida laboral de sus miembros (Burke, 1982).

Organizaciones que experimentan “La adaptación a un refugio o nicho particular conduce a sobrevivir a corto plazo, pero nunca es adecuado para una supervivencia a largo plazo. La adaptabilidad es la capacidad de expandir o encontrar nuevos cobijos” (Boulding 1978). Los experimentos organizacionales y las propias apreciaciones generalmente van dirigidos a resaltar la adaptación, mientras que el mantenimiento de los experimentos organizacionales se suele dirigir a realzar la adaptabilidad.

¿Cómo pueden las organizaciones obtener y mantener la adaptabilidad? Algunos investigadores han sugerido que las organizaciones deberían operar experimentándose o auto-

diseñándose a sí mismas. Por ejemplo, deberían someterse a sí mismas a un estado de frecuente y continuo cambio en las estructuras, procesos, competencias, metas, etc. (Nystrom y Starbuck 1984). Dichos autores argumentan que operar de este modo es eficaz e incluso necesario para sobrevivir en entornos impredecibles y rápidamente cambiantes. La propuesta de que las organizaciones deberían operar ellas mismas como las organizaciones experimentadas prácticamente no ha tenido efecto ni en la práctica ni en la investigación, y recibe muy poca atención en la bibliografía, exceptuando la atención de sus descubridores.

El aprendizaje no intencionado o no sistemático, este aprendizaje se ha estudiado experimentalmente, analíticamente, y mediante interpretaciones de datos archivados. Los estudios experimentales aparecieron a finales de los años 50 (Chapman, Kennedy, Newell, & Biel 1959). A pesar de no ser metodológicamente sofisticados, condujeron a observaciones que no han sido contradichas, como por ejemplo, que el aprendizaje de un grupo u organización normalmente se da de manera fortuita y multidisciplinar. El trabajo analítico fue más común durante los años '80. Se llevaron a cabo estudios sobre la naturaleza y las consecuencias de la búsqueda adaptativa en el contexto de una empresa buscando nuevas tecnologías, los efectos de la estructura organizativa en la efectividad de la búsqueda, el feedback post-decisional sobre los resultados de una decisión, los efectos de grupos de variables sobre el aprendizaje experimental en el contexto de recursos presupuestarios, el aprendizaje entre dos personas de un equipo en el que los miembros aprenden el uno del otro en el proceso de coordinar sus acciones, etc. Levinthal & March (1981). Estos trabajos proporcionan hallazgos interesantes, pero son decididamente no acumulativos. March & Olsen (1976) describen ejemplos de aprendizaje no intencionado o no sistemático en organizaciones reales. Aún así, son pocos los estudios realizados o publicados en los que este tipo de aprendizaje sea el tema central de interés.

Curvas de aprendizaje basado en la experiencia ¿Es cierta la evidencia de que la experiencia de las organizaciones realza su actuación? Una bibliografía extensa; Dutton, Thomas, & Butler (1984) documentan el efecto positivo de la experiencia sobre la actuación - a medida que una organización de fabricación gana experiencia produciendo un nuevo producto, su tiempo y costes de producción decrecen-. Las magnitudes de dicha reducción suelen ser predecibles mediante un modelo matemático (a veces llamado curva de experiencia o curva de aprendizaje), y las predicciones se suelen usar en la planificación.

Evaluación de la bibliografía sobre el aprendizaje a partir de la experiencia: Examinando los resultados de la bibliografía sobre aprendizaje experimental se observa que el trabajo realizado ha sido importante, pero aparecen también asuntos o preocupaciones. El primero hace referencia a la naturaleza de la bibliografía. Dejando a un lado el tema de las curvas de aprendizaje basadas en la experiencia, la bibliografía sobre aprendizaje organizacional a partir de la experiencia contiene muy pocos estudios de campos formales y sistemáticos. La segunda preocupación es que el número de investigadores examinando algún asunto particular es muy reducido. La tercera tiene que ver con la relativa ausencia de estudios contruidos sobre los resultados de estudios previos. Por último, también es motivo de atención la falta de interacción intelectual entre investigadores de diferentes grupos. El trabajo realizado por un grupo raramente incorpora ideas o descubrimientos de otros grupos.

Aprendizaje indirecto: Comúnmente las organizaciones intentan aprender de las estrategias, prácticas administrativas, y especialmente de las tecnologías de otras organizaciones. Sahal (1982). Tomar prestado conocimiento de otras organizaciones puede considerarse una forma de aprendizaje organizacional. Por ejemplo, las empresas industriales como las del sector del automóvil o de la informática tienen por mano examinar en detalle los productos de sus consumidores.

La inteligencia corporativa es el término asociado a la idea de búsqueda de información sobre lo qué están haciendo, y cómo lo hacen los competidores. Porter (1981); basándose en March (1981) constatan que la imitación ocurre cuando “las tecnologías eran pobremente comprendidas y cuando los objetivos eran ambiguos”. Por otro lado, parece que la imitación no es eficaz en entornos competitivos y rápidamente cambiantes. Dutton (1984) ofrecen una discusión a fondo sobre las circunstancias en las que es preferible adquirir experiencia de segunda mano mediante la imitación y cuando no.

Con frecuencia las organizaciones incrementan su base de conocimientos adquiriendo e injertando nuevos miembros que poseen conocimientos que previamente no existían dentro de la organización. (Huber 1991). A veces, se da este fenómeno a gran escala, como en el caso de la absorción de una organización entera por otra. Para adquirir formas complejas de información o conocimiento el injerto suele ser más rápido que la adquisición a través de la experiencia, y más completo que la adquisición mediante la imitación. Los estudios sobre este tema son escasos, aunque han sido tratados de lleno o en parte por algunos autores, como Lyles (1988) & Sitkin (1986).

En cuanto a la búsqueda y percepción; es el último de los procesos de adquisición de información contemplado por Huber (1991). La bibliografía indica que la búsqueda es el proceso más conscientemente seguido por los directivos (managers) en base al día a día. La búsqueda puede ser considerada de tres formas: (1) exploración, (2) búsqueda enfocada, y (3) control de actuación.

Los entornos organizacionales cambian. Numerosos autores defienden que si la falta de una correspondencia entre una organización y su entorno llega a ser demasiado grande, la organización, o bien deja de sobrevivir, o sufre una costosa transformación. Miller (1998). Reconociendo esto, las organizaciones exploran sus entornos buscando información sobre

posibles cambios (Fahey, King, & Narayan 1981). Hay dos corrientes relacionadas con el hecho de explorar el entorno. Una en la que la organización o el departamento es la unidad de análisis –enfoque macro- y otra en la que la unidad de análisis es el individuo - enfoque micro-. La primera (macro) busca realzar la efectividad de la dirección estratégica mientras que la segunda (micro) enfoca al personal en las fronteras de la organización como sensores del entorno de la organización.

La bibliografía científica relacionada con la búsqueda enfocada se ha ocupado ante todo de dos aspectos: los antecedentes y la naturaleza de dicha búsqueda. Respecto a los antecedentes, las primeras autoridades (Downs, 1966; Ansoff, 1975) notaron que la iniciación a la búsqueda enfocada no es un cambio comportamental casual. Por ejemplo, Reitzel (1958) recalcó que había una desgana general a iniciar la búsqueda enfocada siempre que ésta no fuera claramente necesaria. March (1981) entre otros, defienden que las organizaciones inician la búsqueda enfocada cuando se reconoce un problema y cuando alguna valoración heurística de los costes, beneficios o análisis posicional involucrado sugiera que se ha alcanzado o excedido algún valor umbral justificante de la búsqueda.

Control de la actuación, es una de las formas más claras y omnipresentes de búsqueda organizacional. Las organizaciones, de manera formal y rutinaria, valoran muy bien lo que llevan a cabo los propios estándares, tales como los niveles de inventario y las expectativas de alcance de metas internas o externas (Mintzberg, 1998). Mientras el control de la actuación tiene como último propósito mejorar la acción, Mouzelis (1991) toma una visión más pesimista y argumenta que las organizaciones burocráticas simplemente no pueden corregir su comportamiento aprendiendo de sus propios errores. Staw (1977) presenta un análisis más amplio sobre cuándo y cómo las organizaciones utilizan el feedback para mejorar su rendimiento.

En el devenir de la bibliografía han surgido dos problemas. Uno de ellos es la falta de trabajo conceptual. Por ejemplo, no se hace distinción entre la búsqueda enfocada para soluciones y la búsqueda enfocada en información sobre soluciones ya identificadas. Esta distinción debería ser útil, así como el hecho que las diferentes formas de búsqueda deberían tener diferentes antecedentes, o deberían ser realizadas por distintos tipos de unidades organizacionales, o por distintos tipos de procesos de búsqueda. Futuros trabajos que podrían ser útiles conciernen al entorno informacional, el establecimiento de símbolos, datos, y otros indicadores del entorno que está sujeto a ser percibido por la organización y que se encuentra conceptualmente entre un entorno actual y el entorno percibido (Huber 1991). El segundo problema consiste en la falta de estudios de campo previos para construir y poner a prueba las teorías.

Así mismo la distribución de la información esta dada por muchos miembros y unidades organizativas que sirven para adquirir conocimientos también tienen, como parte de su trabajo, que compartir lo que han adquirido con otros componentes de la organización. Esto lleva a tratar la distribución de la información, que se define como el proceso por el que la información de diferentes fuentes se comparte y, de este modo, conduce a nueva información o formas de comprensión. La distribución de la información es un determinante de la ocurrencia y amplitud del aprendizaje organizacional. Con respecto a la ocurrencia, considerar que comúnmente los componentes de la organización desarrollan “nueva” indagación uniendo partículas de conocimiento obtenidos de otros grupos de la organización. Con respecto a la idea de que la distribución de la información conduce a un aprendizaje organizacional más extenso, considérese el hecho de que las organizaciones acostumbran a no saber lo que saben cuando el conocimiento es ampliamente distribuida en una organización, los esfuerzos de recuperación tienen más probabilidad de tener éxito, y será más probable que los individuos y los grupos puedan aprender. De este modo, esto contrasta

con la idea previa de que la distribución de información conduce al aprendizaje organizacional “nuevo”.

La interpretación de la información es un proceso por el que la información distribuida lleva a una o más interpretaciones comúnmente comprendidas. Daft & Weick (1984) definen la interpretación como el juicio mediante el cual se da significado a la información, y también como el asunto de traducir eventos y desarrollar formas de comprensión compartidas y esquemas conceptuales. Parece razonable concretar que se da un mayor aprendizaje cuantas más y más variadas interpretaciones han sido desarrolladas, porque dicho desarrollo cambia el rango del comportamiento potencial de la organización, y esto es congruente con la definición de aprendizaje. También parece razonable concretar que se aprende más cuantos más y más grupos de la organización comprendan la naturaleza de las diversas interpretaciones sostenidas por los otros grupos.

El mapa cognitivo previo de una persona dará forma y determinará su interpretación de la información. Estos mapas cognitivos varían según las unidades organizacionales sus diferentes responsabilidades. De forma similar, también está bien establecida la idea que la manera como está encuadrada o etiquetada la información afecta a su interpretación. El contenido de este apartado coincide con parte de la escuela cognitiva.

Una característica importante de las interpretaciones en las organizaciones es que son socialmente construidas (Sims & Gioia 1986). Este hecho introduce el rol de los medios de comunicación un significado común. La riqueza de los medios es un determinante de la extensión por la que se da significado común a la información emitida por el emisor y recibida por el receptor de un mensaje (Daft & Weick, 1984). Tiene dos dimensiones esenciales: la variedad de entradas que un medio es capaz de transmitir y la rapidez de la realimentación que el medio puede transmitir. La investigación defiende la noción de que los

directores que consideran la riqueza de los medios al escoger un medio de comunicación son más efectivos y así defienden, en parte, la idea de que la riqueza de dichos medios afecta al desarrollo de comprensiones comunes.

La interpretación en o a lo largo de las unidades organizativas es menos efectiva si la información a interpretar excede la capacidad de las unidades de procesar la citada información adecuadamente estudios de Miller (1998). Claramente, la sobrecarga resta valor a la interpretación efectiva. La sobrecarga que no es uniforme a través de las unidades o grupos conduce a mayores disparidades en la uniformidad de la interpretación y del aprendizaje. Sobre la discusión de la sobrecarga de información, Simón (1973) concluye que los diseños organizativos que minimizan la necesidad de la distribución de la información entre los grupos reducen las sobrecargas de información en los grupos, y deberían ser adoptados por las organizaciones en ambientes excesivamente ricos en información.

Asimismo es de gran importancia abordar sobre el desaprendizaje y sus efectos sobre el aprendizaje, Hedberg (1981) es una referencia frecuente sobre el desaprender. Él lo define como un proceso mediante el cual los aprendices descartan conocimientos obsoletos y engañosos. Esto implica que el desaprender es funcional, y puede que intencional: “olvidar” no sólo implica “perder el recuerdo de” sino que también significa desatender intencionadamente. Usar la palabra desaprendizaje sirve principalmente, para remarcar un decremento en el rango de comportamientos potenciales, más que para indicar un proceso cualitativamente diferente. Hedberg afirma que el no aprender provoca varios efectos. Uno es que, debido a que la organización no tiene un hecho, creencia o escrito que previamente usó, finalmente acaba siendo inactiva en el contexto en el que ese conocimiento había sido usado. Un segundo efecto, si hay ímpetu para la acción, es que la búsqueda enfocada se inicia para obtener un hecho, creencia o escrito substitutivo, que desempeña un papel paralelo en el

funcionamiento de la organización. Un posible tercer efecto es que el desaprendizaje abre el camino para que tengan lugar nuevos aprendizajes. Un efecto inusual resulta al socializar nuevos miembros en las organizaciones. La socialización provoca, a veces, que los nuevos miembros desaprendan. Una consecuencia puede ser que los conocimientos que poseían antes de entrar no resulten disponibles para la organización.

La memoria organizacional es el medio para guardar o almacenar los conocimientos para un uso futuro. La experiencia diaria y algunas investigaciones dejan claro que los componentes humanos de las memorias organizacionales son normalmente menos que satisfactorios. No es algo sorprendente el considerar los muchos factores que contribuyen al aprendizaje inexacto y al recuerdo incompleto (Kahneman, Slovic, & Tversky). El problema de una memoria organizacional pobre es mucho más complejo que considerar simplemente deficiencias de las personas como depositarios de la información organizacional y los conocimientos.

Las organizaciones almacenan una gran cantidad de información “dura” (hard information) de manera rutinaria, a veces por razones de operación y otras veces para satisfacer los requerimientos aportados por otras unidades u organizaciones. Una gran cantidad de los conocimientos organizacionales sobre cómo hacer las cosas se almacena en forma de procedimientos operativos estándar, rutinas y escritos, como el trabajo de Mintzberg (1998) indica, los directivos y otros individuos rutinariamente adquieren y mentalmente almacenan también información “blanda” (soft information). Lo que no está bien entendido, y sería un punto interesante en la investigación empírica, es el hecho de que la información no rutinaria se almacene deliberadamente para usarse como base de una futura toma de decisiones. Este comportamiento supondría anticiparse a futuras necesidades de información.

En cuanto a la memoria organizacional basada en ordenadores se observa como resultado de la especialización, diferenciación, y departamentalización, con frecuencia las organizaciones no saben lo que saben. El potencial para reducir este problema incluyendo los ordenadores como parte de la memoria organizacional es considerable. La información que concierne a los tiempos necesarios para completar la fabricación de ciertos productos, recibir remesas de ciertos materiales encargados, reclutar y formar varios tipos de empleados, u ofrecer ciertos tipos de servicios reside, cada vez más frecuentemente, en ordenadores como artefactos de transacciones, o en los sistemas de pizarra electrónica, o en el tablón de anuncios electrónico, o en aquellos intercambios electrónicos a través de los límites de la organización (cartas, recibos, contratos, etc.). ¿Y sobre la información “blanda”? Mucho de lo que la organización aprende se almacena en las mentes de sus miembros. En muchos casos, las organizaciones crean o preparan sus propios expertos. Utilizando los conocimientos de estos expertos descosecha propia, las organizaciones están creando sistemas expertos basados en ordenadores (Waterman 1986). Dichos sistemas expertos tienen algunas propiedades como la accesibilidad, la confiabilidad y la habilidad propia (own-ability), que son superiores a las de los expertos humanos y que, en algunas situaciones, son componentes útiles de las memorias organizacionales.

En conclusión se han presentado las aportaciones más significativas de la literatura en el campo del aprendizaje organizacional a partir de 4 constructos (adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizacional). El examen sobre la literatura señala que existe una falta de trabajos acumulativos. La falta de madurez de los trabajos también se puede justificar por la ausencia de una base conceptual común que conduzca a una integración de los trabajos empíricos (presentes y futuros). Otra conclusión que deriva de la revisión de la literatura es que los procesos y subprocesos que conducen a cambios potenciales en el comportamiento organizacional son numerosos y

variados. Sería arriesgado para cualquier investigación sobre el campo del aprendizaje organizacional ignorar este hecho, de modo que se considera imprescindible realizar una revisión en profundidad de la literatura de dos temáticas afines al aprendizaje organizacional como son la gestión del conocimiento/conocimiento organizacional y las capacidades dinámicas, haciendo hincapié en los enlaces que relacionan ambos campos con el aprendizaje organizacional.

Así mismo según los planteamientos de Argyris (1990) una gran mayoría de las organizaciones parecen operar en base al ocultamiento y en ocasiones se intenta demostrar que lo que está pasando en la organización.

Según Argyris (1990), las barreras defensivas organizacionales se identifican como ciertos patrones de comportamiento causantes de graves ineficiencias al destruir los vínculos entre las personas que componen una organización y se presentan como un obstáculo que dificulta el aprendizaje en el ámbito organizacional. De igual manera Argyris y Schon (1978) definen barrera defensiva como “cualquier política o acción que previene a alguien o algún sistema de la experiencia de sufrir una situación amenazadora o embarazosa, y que al mismo tiempo le impide evaluar y corregir las causas que han provocado dicha situación.

Las barreras defensivas se presentan como un obstáculo que dificulta el aprendizaje en el ámbito de la organización. Algunos comportamientos descritos por Argyris (1990) como barreras defensivas se listan a continuación.

Haga que su superior piense que usted no tiene problemas, aunque los tenga.

Asuma riesgos, pero no vaya a equivocarse.

Mantenga a los demás informados, pero oculte los errores.

Diga la verdad, pero no traiga malas noticias.

Triunfe sobre los demás, pero haga que parezca que nadie ha perdido.

Trabaje “en equipo”, pero recuerde que lo que cuenta es su desempeño individual.

Expresa sus ideas con autonomía, pero no contradiga a sus superiores.

Sea creativo, pero no altere los procedimientos tradicionales.

Prometa sólo lo que puede cumplir, pero nunca diga “no” a las solicitudes de su superior jerárquico.

Haga preguntas, pero nunca admita su ignorancia.

Piense en el sistema global, pero preocúpese sólo de los resultados de su área.

Piense en el largo plazo, pero preocúpese sólo por la obtención de resultados inmediatos.

Actúe como si ninguna de estas reglas existiera.

No es lo que en realidad está pasando.

Para sobrevivir en este contexto se hace necesario sortear paradojas organizacionales y fingir que las contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas.

El propósito de las barreras defensivas, y motivo de su existencia, es que las barreras defensivas intentan proteger la auto-imagen y el control de quien no quiere enfrentar la brecha entre sus palabras (valores expresados) y sus acciones (valores en uso). Las barreras defensivas organizacionales son las estrategias que evitan que las personas, o los grupos, se sientan expuestos a la vergüenza; evitan que las personas sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones y por este motivo han sido declaradas como auto protectoras.

El objetivo principal consiste en evitar que se descubra cualquier error. Se suele tomar como mejor forma de no llamar la atención sobre las propias acciones, buscar las culpas en las acciones de los demás o de las circunstancias. Es decir que las barrera o limitaciones impiden que se presente el aprendizaje organizacional de una manera efectiva y eficaz en beneficio de la organización, y de igual forma las organizaciones requieren de individuos más competitivos, mejor equipados y que se visualicen los procesos de aprendizaje, para adquirir conocimientos y utilizarlos de manera estratégica y permitir tener una visión más amplia en la construcción de organizaciones exitosas.

Siguiendo con Argyris (1990), las barreras defensivas pueden causar estragos en todo tipo de organización. El primer efecto es que perjudican las relaciones entre las personas y en segundo lugar pueden llegar a afectar los resultados económicos de la empresa. Los miembros de la organización se muestran interesados en mantenerse a cubierto (salvar las apariencias) por encima de solucionar los verdaderos problemas.

El objetivo principal no consiste en evitar el error, sino evitar que se descubra cualquier error. Se suele tomar como mejor forma de no llamar la atención sobre las propias acciones, buscar las culpas en las acciones de los demás o de las circunstancias.

Constatación empírica de las limitaciones del aprendizaje organizacional: Estudio del caso “La saga Stockman y las barreras defensivas” se ha escogido un caso desarrollado por Argyris (1990) para poder ilustrar el comportamiento defensivo de un colectivo de personas. Las situaciones descritas por Argyris han sido contrastadas con información disponible mostrándose fidedignas a los sucesos acaecidos. El objetivo de transcribir este caso es mostrar un ejemplo donde las barreras defensivas han creado verdaderos obstáculos al rendimiento del grupo que las ha fundado.

A partir de la información descrita en el caso, se expondrá una teoría que dé explicación a las causas y razonamientos de los comportamientos defensivos (Schon 1978). El caso en cuestión fue titulado por el autor “La saga Stockman y las barreras defensivas”, y hace referencia a las aspiraciones y resultados del gabinete de presupuesto del gobierno de los EUA durante el primer mandato del presidente Reagan y parte del segundo (1981-1986). El interés de este caso en particular, es la documentación recogida es pública y fue escrita por el mismo Director de la Oficina de Gestión del Presupuesto, David Stockman, en su obra “The Triumph of Politics: Why the Reagan revolution failed” quien narra con gran cantidad de detalles los hechos que limitaron su rendimiento. Las principales causas del fracaso se atribuyen a la existencia de barreras defensivas organizativas.

Según Argyris & Schön (1978) las políticas, prácticas y conductas defensivas como las expuestas en este caso se producen habitualmente ante situaciones complejas si existen componentes delicados o peligrosos para los actores. En estas situaciones la presencia de errores es frecuente (se considera error a una falta de correspondencia entre la situación prevista y la situación realmente pasada). Si aprendizaje significa entre otros aspectos detectar y corregir errores, estas acciones defensivas inhiben la detección y la corrección de errores, y se puede concluir que limitan el aprendizaje.

Otro efecto de la incapacidad de detectar y corregir los errores es el impedimento para solucionar problemas y tomar decisiones, lo que posiblemente comportará un desempeño menos efectivo en los objetivos de la organización.

Las barreras defensivas se pueden convertir en rutinas defensivas porque se llevan a cabo continuamente y crean un ciclo del cual resulta difícil escaparse (Argyris, 1999) Siguiendo con Argyris (1990), se considera que en la mayoría de las situaciones, estas acciones son difíciles de detectar mientras son ejecutadas porque es precisamente su ocultación lo que las

hace efectivas. La rutina defensiva es ocultada puesto que los actores que las llevan a cabo han adquirido una habilidad especial comunicando mensajes incoherentes pero actuando como si fueran coherentes, haciendo incuestionables sus acciones, y actuando como cómplices si son receptores de ellas. Weick (1995), como principal autor de la corriente de la cognición social concluye que estas conductas son automáticas y compartidas, y los actores no pueden prever que las llevarán a cabo porque aparecen de forma inconsciente ante situaciones concretas. Una vez llegados a este punto, los individuos hacen responsable a la organización de esta situación y ninguno de ellos se siente culpable.

No obstante la bibliografía explica de forma muy limitada la aparición de las consecuencias no buscadas, (haciendo referencia al comentario hecho por Stockman tras su dimensión). Se identifican errores pero no su persistencia, se ignoran los alcances no deseables y no se identifican las contradicciones internas. En un intento de sintetizar las distintas teorías y literatura existente sobre el tema se profundizará sobre el fenómeno de las barreras defensivas organizativas durante el resto del marco teórico.

Las barreras defensivas descritas por la literatura existentes promueven varios enfoques a la problemática observada.

En primer lugar cabe destacar la aportación de Argyris (1990), principal autor de referencia en la presente investigación por considerarse el creador del concepto. Las barreras de aprendizaje descritas por este autor son del tipo defensivas porque en última instancia persiguen proteger a los individuos y grupos de la organización de sufrir situaciones incómodas.

- **Las rutinas defensivas:** Son acciones o prácticas que protegen a los individuos o partes de la organización de experimentar miedo o confusión (Argyris, 1990: 27). Éstas tienden a

ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras. Es frecuente su adopción cuando éstos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos no son capaces de admitir los errores y reorientar sus acciones para corregirlos, dificultándose, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización. La estructura de una rutina defensiva se describe del siguiente modo:

- Hay por lo menos dos partes involucradas; autoridad y subordinado.
- El subordinado cree que depende de la autoridad para su bienestar.
- La autoridad tiene el poder de aplicar castigos (disminución del bienestar) al subordinado.
- La autoridad envía mensajes contradictorios que ponen al subordinado en un dilema: a) cumplir una orden primaria respaldada por una amenaza de castigo, o b) cumplir con una orden secundaria (comunicada en un meta-lenguaje), contradictoria con la orden primaria, también respaldada por una amenaza de castigo.
- La autoridad no permite que las contradicciones existentes en sus mensajes sean discutidas o cuestionadas, bajo amenaza de castigo.
- La autoridad no permite que esa indiscutibilidad sea discutida o cuestionada, bajo amenaza de castigo.
- El subordinado juzga que no puede escapar de la autoridad sin perder su bienestar.

Un ejemplo de lo descrito anteriormente lo puede protagonizar un director industrial que ordena al operario que siempre que note un defecto detenga inmediatamente la línea de producción. Al día siguiente, el director advierte al operario que frente a un pedido urgente nunca debe detener la línea. En el caso de que aparezca un defecto en un pedido urgente, el operario se encontrará atrapado en un dilema: si detiene la línea se meterá en problemas, si no detiene la línea también. Si el operario pidiera al superior que le ayudara a resolver la contradicción podría agravarse la situación si el director respondiera: “en esta planta, los hombres inteligentes y autónomos llegan lejos, mientras que los otros son despedidos”. Por su parte el operario también puede poner al director en dilemas. Un operario resentido puede “castigar” a su jefe retirando su colaboración o sabotear su trabajo, por ejemplo tomando una actitud de: “si me exige, lo consideraré insensible y abusador, si no me exige, actuaré con la ley de mínimo esfuerzo”, o “si no me facilita recursos, no creeré en sus declaraciones de apoyo, pero si me da todo lo que quiero, le pediré más”.

- **La incompetencia competente:** Se corresponde con aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones por actuar de acuerdo con sus “teorías en uso”¹. Argyris (1990) propone que los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello. Son fieles a sus “teorías en uso”, que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos los individuos son incompetentes.

- **El autoengaño:** Se identifica con aquellas situaciones en las que los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que éstas existan, auto engañándose. O incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas. De este modo, el aprendizaje, tanto individual como

organizacional, no se ve favorecido, al no aceptarse la posibilidad de mejorar las propias acciones mediante la corrección de incongruencias.

- **El malestar organizativo:** Es la situación que se deriva de la práctica del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado. La gente no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas del malestar son, de acuerdo con Argyris (1990):

- Criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores.
- Acentuar lo negativo, minimizando lo positivo
- Aceptar los valores que se saben irrealizables, pero actuando como sino lo fueran.

Probst & Büchel (1995) toman las barreras defensivas planteadas por Argyris pero añaden a éstas otras dos, que son:

- **Privilegios y tabúes:** Los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios. De ahí que todo aquello que implique cambio y amenaza a la situación privilegiada actual pueda ser rechazado. Por lo tanto, el cuestionamiento de lo que está establecido y el aprendizaje no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes existentes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes, relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje

de nuevas normas o patrones de comportamiento, en una barrera que se complementa con las rutinas defensivas.

- **La patología de la información:** En muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad de procesamiento de la información. Un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base correcta de conocimientos sobre la realidad.

Watkins & Marsick (1993) estudian las siguientes barreras organizativas al aprendizaje:

- **La incapacidad aprendida:** Se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Suele darse en situaciones donde éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

- **La visión túnel:** Se identifica con la propia incapacidad de verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto.

Las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas al no considerar otras perspectivas sobre la situación.

- **El aprendizaje truncado:** Es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje”

orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente. Las tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice a más alto nivel.

El primer elemento de una teoría explicativa de la existencia y permanencia de barreras defensivas sitúa al individuo como diseñador de la acción. Para concebir al individuo y su conducta bajo el enfoque de una teoría basada en la acción es necesario analizarlo como un agente constituido por intenciones y significados. En este sentido, los agentes diseñarán sus acciones para alcanzar las consecuencias deseadas y aprender sobre el grado de efectividad de las acciones que han tomado.

El agente dará sentido (sensemaking) a su entorno construyendo sobre los significados esperados, y estos significados guiarán su acción futura. Por medio del aprendizaje sobre la efectividad de sus acciones, el agente también podrá sostener el significado construido sobre el entorno. Para diseñar acciones se requiere que los agentes construyan una representación simplificada de su entorno, bajo la forma de un conjunto de teorías causales gobernables en cuanto a su dimensión. Las teorías causales permiten a los agentes prescribir cómo actuar para alcanzar las consecuencias deseadas. Resultaría bastante ineficiente construir dichas representaciones y teorías partiendo de cero en cada ocasión. En su lugar, los agentes aprenden una serie de conceptos, esquemas, y estrategias, y aprenden una serie de programas que les sirven para diseñar las acciones para cada situación en particular.

Según Argyris & Schön (1974) existen dos tipos de teorías de acción. En primer lugar se encuentra la Teoría expuesta. La teoría expuesta es la que los individuos dicen seguir. Es la teoría que se acostumbra a defender públicamente. Está basada en creencias, valores y actitudes. Un ejemplo de teoría expuesta son los consejos que un individuo puede

proporcionar a los demás. Frecuentemente, se puede apreciar que los individuos no actúan de acuerdo con sus teorías expuestas, por lo que se sugiere que existe un segundo tipo de teoría denominada teoría en uso. La teoría en uso es la que realmente se aplica. La teoría en uso es consistente con los hechos, a pesar de que a veces se alejen de lo expuesto. La existencia de la teoría en uso enfatiza el hecho de que los individuos no actúan de forma accidental, sino que sus acciones están diseñadas, y como agentes, son responsables de ese diseño, a pesar de que sus palabras disten de esas acciones.

Según Argyris & Schön (1974), Las variables de gobierno son los valores que los agentes tratan de satisfacer. Cada variable puede considerarse como un continuo entre un rango de valores preferidos. Cualquier acción puede impactar sobre un número elevado de variables de este tipo, pues se puede considerar que las personas viven en un campo determinado por numerosas variables de gobierno. Los agentes deberán escoger entre el estado deseado de algunas variables de gobierno, porque las acciones tomadas pueden mejorar el valor de algunas variables al mismo tiempo que reducir el valor de otras.

Las estrategias de acción son la secuencia de movimientos que los agentes ejecutan en situaciones determinadas de acuerdo con sus variables de gobierno, dentro de un rango aceptable. Las estrategias de acción pretenden alcanzar las consecuencias deseadas, que son aquellos resultados que los agentes creen que obtendrán como resultado de la acción y que tenderán a satisfacer las variables de gobierno.

Las estrategias de acción tendrán consecuencias. Las consecuencias pueden ser a la vez pretendidas (porque resultarán de las creencias e ideas de los actores que se han cumplido) y no pretendidas (porque realmente no se pretendían conseguir algunos de los resultados obtenidos). Las consecuencias realimentan las estrategias de acción y las variables de gobierno. Algunas consecuencias pueden ser contraproducentes para las variables de

gobierno que las originaron. Los individuos tienden a culpar a los factores externos de las consecuencias contraproducentes que pueden haber producido ellos mismos y, en cambio, tienden a atribuirse las consecuencias positivas a sí mismos.

Otra conclusión extraída del trabajo de Argyris & Schön (1974) es que, si bien las teorías expuestas varían mucho, prácticamente no hay diferencias entre las diferentes teorías en uso de los individuos. Es decir, las teorías que los individuos utilizan para diseñar e implementar la conducta varía relativamente poco. Una respuesta a la pregunta del por qué existe esta variación entre los procesos de razonamiento, las teorías expuestas y las acciones reales de los individuos puede ser que los individuos tienen que distanciarse de la realidad con la finalidad de diseñar y manejar sus acciones. Los individuos necesitan tener una cierta seguridad, y ésta no podría conseguirse sin mantener un cierto control en todas sus acciones. Sin embargo, el entorno en el que se encuentran es más complejo que lo que su mente puede tratar.

A menudo, los individuos de una organización actúan de modo paradójico, es decir, barreras defensivas que poseen y que se muestran en sus comportamientos provocan que se den paradojas muy frecuentemente, tanto en su forma de actuar como incluso en su forma de pensar y también en la de pensar como se debe actuar.

En primer lugar cabría diferenciar entre paradojas lógicas y paradojas resultantes del comportamiento humano. Las paradojas lógicas se dan cuando el significado de las palabras utilizadas contiene su propia contradicción. Por ejemplo, si decimos “Estoy mintiendo”, esta afirmación es verdadera. Sin embargo, si es verdadera quiere decir que no estoy mintiendo y, por tanto, entonces querría decir que la afirmación sería falsa. Esto es un ejemplo de paradoja lógica porque puede ser identificada examinando aquello que se expresa y no se necesitan más datos; la contradicción se encuentra en el interior y en la misma frase. Sin embargo, la

mayoría de las paradojas se dan a causa de que los individuos producen significados inconsistentes y ocultan o disimulan el hecho de que lo están haciendo (Barnes, 1981). Las acciones resultantes son paradójicas porque se desconocen todos los hechos.

Finalmente es posible decir que las barreras o limitaciones impiden que se presente el aprendizaje organizacional de una manera efectiva y eficaz en beneficio de la organización, y de igual forma las empresas requieren de individuos mas competitivos, que visualicen los procesos de aprendizaje, para adquirir conocimientos y utilizarlos de manera estratégica y permitir tener una visión más amplia en la construcción de organizaciones exitosas.

METODOLOGÍA

DISEÑO

La presente es una investigación no experimental con un tipo de diseño transeccional descriptivo, pertenece a las categorías de las investigaciones no experimentales; se observa el contenido del estudio tal y como se da en su contexto natural para luego establecer y medir la prevalencia de las barreras defensivas en Petrocasinos S.A.

Este estudio se dirige a evaluar las barreras defensivas de los empleados de Petrocasinos S.A dentro del aprendizaje organizacional, con el fin evitar, y/o minimizar los problemas que afecten las relaciones entre las personas y que puedan perjudicar la estabilidad de la empresa.

POBLACIÓN

En este proceso de investigación se contó con la participación del grupo de directivos, administrativos y operarios de la empresa PETROCASINOS S.A. de la ciudad de Bucaramanga.

MUESTRA

La modalidad de muestreo de la población fue de forma probabilística, escogiendo de manera aleatoria la población en un porcentaje significativo para asegurar la validez de la investigación.

El tamaño de la muestra es de 50 personas pertenecientes a la empresa Petrocasinos, incluyendo directivos, administrativos y operarios. El número de personas que labora en la empresa es un promedio de 489 trabajadores, La cual está representada en el organigrama de la organización (Ver anexo 1). La jerarquía de Petrocasinos está determinada de la siguiente forma: Inicialmente por la asamblea general de accionistas, junta directiva, gerencia,

subgerencia 7 departamentos los cuales son (financiero, operaciones, calidad, recursos humanos, salud ocupacional, compras, producción pecuaria). A su vez cada departamento consta con cargos correspondiente para el desempeño de la organización.

PROCEDIMIENTO

En el proceso de investigación sobre las barreras defensivas del aprendizaje organizacional se siguieron los siguientes pasos:

Definición del problema: ¿Cuáles son las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional existentes en PETROCASINOS S.A.?

Revisión de la literatura: se reviso la literatura existente entre artículos, teorías y antecedentes de investigación.

Se Determino el diseño de investigación, Selección de la población, se busco y determino cuáles son los instrumentos existentes y cuáles son los más apropiados para obtener los datos. Selección del programa apropiado para el análisis de los datos.

Recolección de datos.

Análisis de los datos con el software SPSS 13 el cual permitió la interpretación de los resultados.

INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó para la recolección de información fue el cuestionario de aprendizaje organizacional construido y descrito por Suñe Torrens (2004) validado en la población española.

Según Argyris & Schön (1978) una barrera defensiva es cualquier política o acción que previene a alguien (o a algún sistema) de la experiencia de sufrir una situación amenazadora o embarazosa, y que al mismo tiempo le impide evaluar y corregir las causas que han provocado dicha situación. De este modo el test relacionará el concepto a partir del acuerdo o desacuerdo del encuestado en relación a diversas situaciones Hipotéticamente sucedidas en su organización. Debido a que el objeto de estudio esta determinado en distintas dimensiones, el Test tiene diversos ítems para cada una de estas con el fin de obtener una medida más fiable.

Así mismo se incluyen factores de contexto, destacándose factores relacionados con el índice de confianza, la satisfacción, la comunicación, el nivel de autoridad y la estabilidad en las tareas ejecutadas.

Finalmente el cuestionario incorpora un último test sobre el rendimiento de la organización. Para ello se incluyen ítems que pretenden medir la eficacia, la eficiencia y la dinámica competitiva de la organización.

El cuestionario definitivo consta de 3 subtests con un total de 47 ítems, 15 ítems corresponden al test sobre barreras defensivas, 27 ítems corresponden al subtest sobre factores de contexto y 5 ítems al subtest sobre rendimiento organizativo.

El tipo de formato que se utilizó en todos los ítems de los tres test sigue una escala aditiva del tipo Likert de 5 puntos. Otorgándose una puntuación mínima de 1 punto a una respuesta muy en desacuerdo con la afirmación del ítem, 2 puntos a una respuesta en desacuerdo con la afirmación, 3 puntos para una respuesta neutra respecto la afirmación, 4 puntos a una respuesta de acuerdo con la afirmación y la puntuación máxima de 5 puntos a una respuesta muy de acuerdo con el contenido de la afirmación expresada.

La elección de la escala aditiva de Likert supone que la actitud en un sujeto viene dada por el valor obtenido en cada proposición o ítem. Cabe resaltar que para poder utilizar esta técnica cada ítem sólo puede referirse a una dimensión de la cualidad que se mide (unidimensionalidad del ítem), por lo que hay que descartar aquellas proposiciones que no constituyen dimensiones de la cualidad o aquellas que se parecen con otras y no explican la dimensión correspondiente. Las frases que se utilizan para la evaluación Likert no requieren haber sido estudiadas previamente.

Otro atributo que cabe remarcar de la escala elegida es que utiliza una categorización del continuo actitudinal del sujeto, graduada según la intensidad. Lo que interesa es medir la opinión del sujeto, y no la de los enunciados que se presentan. Como la valoración que ofrecen los sujetos no supone una distribución uniforme en el continuo y no está asegurado que haya intervalos iguales, el resultado cuantitativo de la escala es de naturaleza ordinal.

Conceptos y variables

En la presente investigación muchos de los conceptos desarrollados se han construido a partir de generalizaciones de casos concretos que plantean aspectos de la realidad. Esta característica se ha cuidado especialmente por dos motivos: en primer lugar se intenta mantener un fuerte realismo y proximidad al terreno, de este modo el sujeto encuestado puede familiarizarse y enfatizar con los fenómenos estudiados. En segundo lugar el campo de investigación procede de metodologías muy próximas al terreno, como es el caso de la metodología de investigación-acción, de modo que gran parte de las bases teóricas incorporan como justificación el estudio de casos y situaciones reales.

La definición de los conceptos ha de señalar los elementos esenciales que se tratan de medir. Cada definición llevó a la elección de distintas variables, intentando evitar el descuido

de ningún aspecto relevante y con la convicción que durante la fase de depuración del cuestionario se eliminarían algunas de las variables consideradas inicialmente por ser confusas, redundantes o ambiguas a los sujetos encuestados.

A continuación se describen los conceptos estudiados, a partir de los cuales se han clasificado los ítems.

CONCEPTOS ASOCIADOS A BARRERAS DEFENSIVAS

a) Expresión de ideas:(en asuntos que puedan resultar conflictivos)

El concepto “Expresión de ideas”, hace referencia a la capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, permitiendo un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos. La falta de objetividad en cuanto a la evaluación de propuestas, así como la no aceptación de una crítica honesta podría limitar la aparición de **enfoques distintos a la lógica dominante en el grupo.**

Por otro lado, una supuesta coacción a exponer propuestas distintas a las que el grupo desearía oír, puede fomentar que los propios miembros del grupo se protejan con su silencio o se autocensuren, sin que la coacción haya existido explícitamente.

1	En esta empresa las personas dicen lo que piensan.
2	En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada
3	Dejaría de opinar si supiese que mi opinión puede herir a otra persona.
4	Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría.
5	En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice.

Tabla 1.1 Redacción de los ítems sobre expresión de ideas en el cuestionario

b) Apertura frente al error:

Bajo el punto de vista de la teoría sobre aprendizaje organizacional, un error se define como una falta de encaje entre una situación prevista y la situación realmente acaecida, de modo que si la situación se desarrolla de acuerdo con las previsiones, se produce un encaje y la consecuente ausencia de error. En este sentido no cabría la existencia de aprendizaje si la organización fuera capaz de acertar en todos sus pronósticos y proyecciones.

Por lo expuesto anteriormente, la existencia de errores permite avanzar en el aprendizaje colectivo y de las organizaciones. No obstante, la existencia de un error puede significar enfrentarse a una situación comprometida o a una evaluación arriesgada ante los superiores jerárquicos. Tras la observación directa de colaboradores, en proyectos que tenían resultados negativos, Argyris (1999) describe los siguientes comportamientos comunes:

1. Antes que dar una mala noticia, hay que dar buenas noticias. Hay que recalcar especialmente la capacidad del departamento para trabajar duro y para recuperarse tras un fracaso.

2. Quitar importancia a la repercusión de un fracaso haciendo hincapié en lo cerca que se ha estado de alcanzar el objetivo o en el modo en que se puede alcanzar el objetivo con posterioridad. Si no parece razonable ninguna de estas opciones recalcar lo difícil que resultaba definir este tipo de objetivos, e indicar que, como la técnica está tan poco avanzada, el compromiso original no fue sensato.

3. En una reunión con el presidente no está bien aprovecharse de otro departamento que tienen problemas, aunque se trate de un “enemigo natural”. Lo deportivo en este caso es decir algo agradable sobre el otro departamento y ofrecerse a ayudarle en la forma que resulte

posible. (Por lo general la oferta no se efectúa de manera concreta, ni se tiene intención de cumplirla).

A partir de este tipo de comportamiento parece difícil obtener un aprendizaje sobre las verdaderas causas del problema, pues en lugar de interesarse por ellas, el propósito es ocultar los verdaderos resultados, o en el caso de que no fuera posible, justificarlos basándose en factores externos al grupo. Cualquier intento de analizarlos hechos objetivamente choca con la intención del grupo de protegerse a sí mismo.

6	Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias.
7	Cuando se produce un problema se hace público rápidamente.
8	Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados.
9	En esta empresa no se aceptan los fracasos
10	Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad.

Tabla 1.2 Redacción de los ítems sobre apertura frente al error en el cuestionario

c) Coherencia pensamiento/acción:

Un concepto ligado a las barreras defensivas es la disociación entre los valores expuestos (teoría expuesta) y los valores que conducen a la acción (teorías de acción). La literatura existente sostiene que la brecha existente entre ambos tipos de valores genera una falta de coherencia entre el discurso (palabras, derivadas de deseos) y la conducta (acción). En este punto, el investigador ha considerado interesante diferenciar entre las posibles conductas originadas por intereses o propósitos ocultos (una conducta clasificable como deshonesto), y las conductas basadas en la dificultad de percibir la brecha entre los valores expuestos y los valores aplicados (una conducta clasificable como honesto). (Agryris 1999)

Bajo el punto de vista teórico, Argyris define que el proceso de aprendizaje debería conducir hacia una mayor coherencia entre las palabras y las acciones, no obstante las barreras defensivas dificultan la detección de la brecha y la convergencia entre los dos tipos de valores. La existencia de esta brecha y por tanto de barreras defensivas en un grupo, es demostrable cuando las conversaciones públicas distan de las conversaciones privadas, o cuando en un discurso se expone lo que es considerado como “políticamente correcto”. Por parte de los colaboradores, esta brecha suele asociarse con una falta de credibilidad en la persona que la muestra, pero la no expresión de ideas (el primer concepto definido) impediría una crítica abierta y limitaría nuevamente el aprendizaje colectivo.

11	Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas
12	Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas
13	En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”
14	El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creíble
15	En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos

Tabla 1.3 Redacción de los ítems sobre coherencia pensamiento/acción en el cuestionario

CONCEPTOS ASOCIADOS SOBRE CONDICIONES DE CONTEXTO

Las condiciones de contexto consideradas a estudio configuran un grupo de variables bastante disperso entre los que se ha buscado la opinión del sujeto encuestado sobre factores sociales de su entorno de trabajo. Los conceptos sometidos a estudio surgen de la bibliografía general del aprendizaje organizacional, donde ciertos autores (Daft & Huber, 1987; Nonaka & Takeuchi) señalan la influencia que ejerce el contexto sobre el resultado del proceso de aprendizaje.

a) Satisfacción

El concepto satisfacción resulta excesivamente abierto bajo un punto de vista general. Por este motivo se orientó la satisfacción contextualizada en tres dimensiones básicas y se intentó evaluar el acuerdo o desacuerdo del sujeto frente a las relaciones con sus compañeros, frente a la naturaleza del trabajo que realiza y frente al estilo de dirección empleado por su superior jerárquico. Una última dimensión se añadió como control, esta última dimensión pretendía medir la sensación general de satisfacción con el entorno de trabajo, intentando comprobar si los elementos de satisfacción considerados son suficientes para captar el constructo en general.

16	Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias
17	Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza
18	Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos
19	Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo
20	Me siento creativo en mi trabajo
21	Considero que el entorno en el que trabajo es mejorable
22	Me siento realizado como trabajador de esta empresa

Tabla 1.4 Redacción de los ítems sobre satisfacción en el cuestionario

b) Confianza

Se ha evaluado en constructo confianza bajo dos perspectivas; confiabilidad y confianza como capacidad, lo que le otorgaría dos dimensiones al constructo (Kofman, 2001).

Bajo la perspectiva de confiabilidad, Kofman (2001) considera que la confianza es una característica que un individuo demuestra, en opinión de otro individuo, cuando su comportamiento es íntegro. De este modo, la confianza deriva de la opinión de aquéllos que

evalúan las acciones que otro realiza. Cuando la evaluación concuerda con un comportamiento identificado como íntegro, se genera la opinión de confianza.

La integridad se define como la comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones. Es imposible evaluar la integridad de una persona sin conocer los estados mentales de la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.) (Kofman, 2001). Puesto que nadie puede leer la mente de otra persona, sólo uno mismo puede saber con certeza si está actuando con integridad.

23	La gente siente temor ante las evaluaciones
24	Considero que el control directo es demasiado estricto
25	Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros
26	Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores
27	No puedo confiar plenamente en mis compañeros
28	Mis compañeros saben lo que opino de ellos
29	Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí

Tabla 1.5 Redacción de los ítems sobre confianza en el cuestionario

c) Eficacia en la comunicación

La comunicación se concibe como un elemento fundamental para permitir la acción coordinada de los miembros de una organización. Además, ha sido resaltada la función de la comunicación y del diálogo como proceso articulador de la interpretación colectiva y, como consecuencia, del aprendizaje colectivo.

30	Las decisiones importantes se transmiten eficazmente
31	Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes

32	Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante
33	Los canales de comunicación son insuficientes
34	La gente está al corriente de los sucesos en la empresa

Tabla 1.6 Redacción de los ítems sobre eficacia de la comunicación en el cuestionario

d) *Distancia jerárquica*

Para definir el concepto distancia jerárquica se ha adaptado el constructo creado por (Hofstede, 1991) en el estudio de las culturas organizativas. El constructo distancia jerárquica refleja la aceptación de la desigualdad en la distribución de poder, por parte de los miembros con menos poder.

Una distancia jerárquica elevada se caracteriza por un bajo nivel de delegación o reparto de poder. Se aceptan las servidumbres y obligaciones inherentes al poder entre las que destaca el deber de cuidar de sus subordinados. Éstos, a su vez, ofrecerán lealtad y obediencia. No se esperará de los subordinados ninguna o pocas iniciativas, y serán sometidos a un control estrecho. El directivo suele adoptar un estilo paternalista y autoritario. Las organizaciones con una elevada distancia jerárquica aceptan y dan relevancia a los títulos, los símbolos de estatus, y la formalidad en las órdenes de trabajo.

Las características de las organizaciones con una distancia jerárquica baja son opuestas a las anteriores, entre las que cabe destacar la descentralización de la autoridad y de la responsabilidad en la toma de decisiones. Un estilo de dirección abierto a la participación y a las opiniones diversas, no se acepta como opinión única y homogénea la de la persona con mayor autoridad. Estructuras organizativas con pocos niveles jerárquicos (organizaciones planas) y con una baja proporción de staff de control. La autoridad se pone en cuestión o se

acepta mal, existiendo una clara consciencia de los derechos y una tendencia hacia el igualitarismo.

35	La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión que les afecte
36	Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo
37	La dirección utiliza un estilo autoritario
38	La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece
39	Las decisiones se acatan sin derecho a réplica

Tabla 1.7 Redacción de los ítems sobre distancia jerárquica en el cuestionario

e) Estabilidad laboral

Se ha intentado alejar el concepto de estabilidad laboral de la naturaleza del contrato que tenga el encuestado respecto a la organización. En lugar de preguntar sobre el tipo de contrato se ha preguntado directamente sobre la seguridad percibida por el sujeto encuestado de permanecer en su actual puesto.

El factor de estabilidad laboral no está especialmente contemplado en la literatura de aprendizaje organizacional, pero su estudio puede resultar pertinente pues puede contemplarse el caso de que existiera una relación entre la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y la inestabilidad laboral (por ejemplo en el caso de contar con una gran cantidad de trabajadores subcontratados mediante empresas de trabajo temporal), o bien entre estabilidad laboral y barreras defensivas.

40	Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto
41	Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mi
42	Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

Tabla 1.8 Redacción de los ítems sobre estabilidad laboral en el cuestionario

CONCEPTOS ASOCIADOS SOBRE RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

Para medir el rendimiento organizativo se han buscado variables que permitieran evaluar el rendimiento más allá del rendimiento económico. En primer lugar porque la organización participante en el estudio no tiene fines lucrativos (como por ejemplo el caso de la administración pública o la universidad pública). Y en segundo lugar porque la medida del rendimiento económico resulta poco significativo teniendo en cuenta la complejidad que entraña evaluar el desempeño de una organización.

La investigación sobre teoría de la organización ha desarrollado definiciones muy variadas sobre el concepto rendimiento organizativo, llegándose a un cierto consenso en que el rendimiento está relacionado con la eficacia y la eficiencia de la organización.

Conviene diferenciar el concepto de eficacia (alcance de objetivos) del concepto de eficiencia, entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos. Según esta definición, se puede ser eficiente sin ser eficaz, dado que el hecho de que los bienes se produzcan en una situación de máximo aprovechamiento de medios y recursos no garantiza que los bienes obtenidos sean de utilidad para el cumplimiento de los objetivos. Y también cabe la existencia de la situación inversa, donde se pueda ser eficaz pero no eficiente, es decir, el alcance de objetivos genera un consumo de medios y recursos por encima del mínimo necesario, creándose un despilfarro de recursos para alcanzar la meta fijada.

Otro debate generado por la literatura es el enfoque propuesto para la eficacia organizativa. Savall (2003) & Zardet & Voyant (2003) como miembros del Instituto Socio-

Económico de las Organizaciones (ISEOR) apuestan por una evaluación bidimensional que equilibra los aspectos económicos con los sociales, dando una especial relevancia a estos últimos para contrarrestar el efecto de la gestión basada en criterios únicamente económicos. Sallán (2001) también trata ampliamente estos aspectos y propone clasificar la literatura sobre eficacia organizativa en cuatro grupos según el enfoque sea económico, social, sistémico o político.

No se ha considerado objeto de la presente investigación avanzar en este debate. Para evitar la confusión del encuestado ante la complejidad de evaluación del rendimiento de la empresa, se ha optado por redactar las cuestiones referentes al rendimiento de forma genérica, sin hacer énfasis en los enfoques económicos, sociales, políticos, u otros. Se ha caracterizado la eficacia como alcance de objetivos y la eficiencia como aprovechamiento de recursos. A estos dos conceptos se les ha añadido un tercero que con la intención de medir la dinámica competitiva bajo una óptica de la evolución de la empresa respecto a sus competidores y la capacidad de adaptación al cambio.

43	Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
44	Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente
45	Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores
46	Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación
47	Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma

Tabla 1.9 Redacción de los ítems sobre rendimiento organizativo en el cuestionario.

Presentación del cuestionario inicial

El cuestionario inicial incluye instrucciones para rellenarlo. En las instrucciones se ilustra el rango de respuestas posibles, desde 1. Muy en desacuerdo hasta 5. Muy de acuerdo.

Asimismo las instrucciones orientan la contextualización de las repuestas del encuestado, solicitando que el encuestado responda teniendo en cuenta opiniones basadas en experiencias y situaciones vividas en primera persona. Se entiende que el sujeto puede haber estado expuesto a situaciones muy diversas y a grupos de trabajo distintos en la misma organización, del mismo modo, su historia en la organización puede haberle conducido a ocupar puestos de trabajo distintos. Por este motivo se solicita que las respuestas aportadas hagan referencia a una misma situación laboral que debe hacer el esfuerzo de recordar y visualizar. También se propone al encuestado que si alguna pregunta le parece ofensiva conviene no contestarla antes que falsear su opinión.

Finalmente el Cuestionario incorpora una pregunta abierta, donde el encuestado deberá indicar tres aspectos relevantes de los que se evite tratar abiertamente en la organización. Por medio de esta pregunta se pretende ampliar la base de situaciones consideradas como incómodas o amenazadoras y por tanto susceptibles a generar actitudes defensivas. (Ver Anexo2).

PUNTUACIÓN GENERAL**Conceptos Asociados a Barreras Defensivas***Expresión de ideas:* Promedio (15)

ALTO	MEDIO	BAJO
17 en adelante	15	Menos de 13

Apertura frente al error: Promedio (17.5)

ALTO	MEDIO	BAJO
20 en adelante	15 - 19	Menos de 14

Coherencia del Pensamiento y la acción: Promedio (15)

ALTO	MEDIO	BAJO
19 en adelante	15 - 18	Menos de 14

Conceptos Asociados Factores de Contexto*Satisfacción:* Promedio (21)

ALTO	MEDIO	BAJO
24 en adelante	19 - 23	Menos de 18

Confianza: Promedio (21)

ALTO	MEDIO	BAJO
24 en adelante	Diciembre	Menos de 18

Comunicación: Promedio (15)

ALTO	MEDIO	BAJO
18 en adelante	13 - 17	Menos de 12

Distancia Jerárquica: Promedio (15)

ALTO	MEDIO	BAJO
18 en adelante	13 - 17	Menos de 12

Estabilidad Laboral: Promedio (9)

ALTO	MEDIO	BAJO
11 en adelante	8 - 10	Menos de 7

Conceptos Asociados al

Rendimiento de la Organización

Promedio (14.5)

ALTO	MEDIO	BAJO
20 en adelante	12 - 19	Menos de 11

RESULTADOS

El proceso de aprendizaje en una organización, responde a una estrategia de adquisición, multiplicación, aplicación y mantenimiento del conocimiento, como fuente principal de la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que le garanticen la supervivencia y evolución, en un entorno cada vez mas dinámico que exige a las empresas valorar las experiencias y conocimientos obtenidos, y potencializar las capacidades humanas en función de los objetivos de la empresa. Lo anterior es posible si las empresas toman conciencia de las dificultades o barreras defensivas del aprendizaje Organizacional, por consiguiente a continuación se describen los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre aprendizaje organizacional creado por Suñe Torrens (2004) validado en la población española; el cual se divide en tres áreas las cuales tienen sus factores correspondientes para evaluar y concluir el nivel de aprendizaje que tienen la organizaciones.

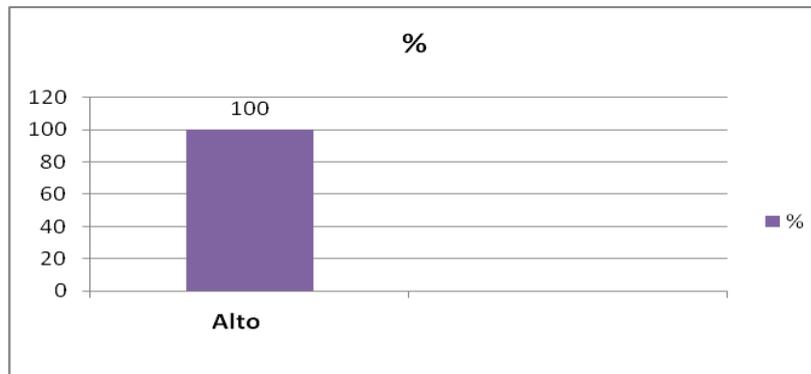
Los datos fueron obtenidos utilizando las tablas de calificación del instructivo del instrumento y desarrollado con el programa estadístico SPSS 13.

El área de barreras defensivas evalúa diferentes factores como: expresión de ideas, apertura frente al error y coherencia del pensamiento y la acción. Los resultados obtenidos en estos factores se muestran a continuación:

Expresión de ideas

En este factor, un puntaje alto indica la existencia de barreras defensivas en el aprendizaje organizacional; un medio muestra que en ocasiones se pueden presentar barreras defensivas; y un puntaje bajo indica que no están presentes. Como se puede apreciar en la Gráfica 1.

Gráfica 1. Expresión de ideas.

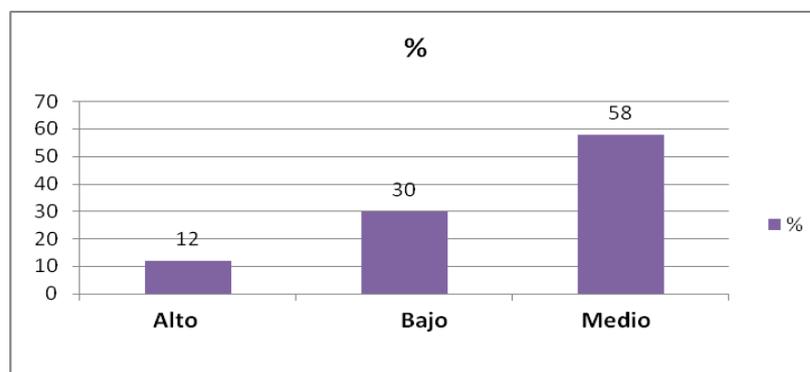


El factor de Expresión de Ideas Corresponde a los ítems (1-5), los resultados obtenidos son de un 100% indicando el factor como (alto); el cual permite ver que hay barreras que impiden la capacidad que tiene el grupo de mantener elevado el nivel de apertura frente a puntos de vista, permitiendo tener un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos.

Apertura Frente al Error

En este factor, un puntaje alto indica que no hay barreras defensivas en el aprendizaje organizacional; un puntaje medio muestra que aunque no hay barreras claramente establecidas si hay ciertas dificultades o barreras; y un puntaje bajo nos da a conocer que si existen barreras defensivas. Ver Gráfica 2

Gráfica 2. Apertura Frente al Error

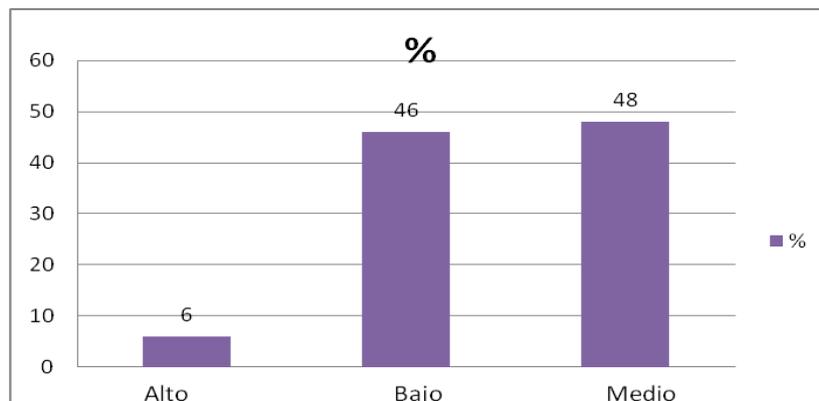


El factor de Apertura Frente al Error, esta asociado a los ítems (6-10) obteniendo como resultados que un 12% de las personas obtuvo un puntaje alto, indicando que no hay barreras defensivas; un 30% obtuvo puntuaciones bajas, indicando que existen barreras defensivas; y un 58% estuvo dentro del promedio.

Coherencia del Pensamiento y la Acción

En este factor, un puntaje alto indica que no hay barreras defensivas en el aprendizaje organizacional; un puntaje medio muestra que aunque no hay barreras claramente establecidas si hay ciertas dificultades o barreras; y un puntaje bajo nos da a conocer que si existen barreras defensivas. Observar Gráfica 3

Gráfica 3. Coherencia del Pensamiento y la Acción



Al factor de Coherencia del Pensamiento y la Acción, corresponden los ítems (11-15). El 6% de los encuestados obtuvo un puntaje alto indicando que no hay barreras defensivas; un 46% obtuvo puntuaciones bajas, indicando que si hay barreras en el aprendizaje organizacional; y un 48% muestra que no hay barreras claramente establecidas pero si hay un nivel elevado de barreras defensivas en cuanto el manejo de puntos de vista teóricos del proceso de aprendizaje, conduciendo hacia una mayor coherencia entre las palabras y la

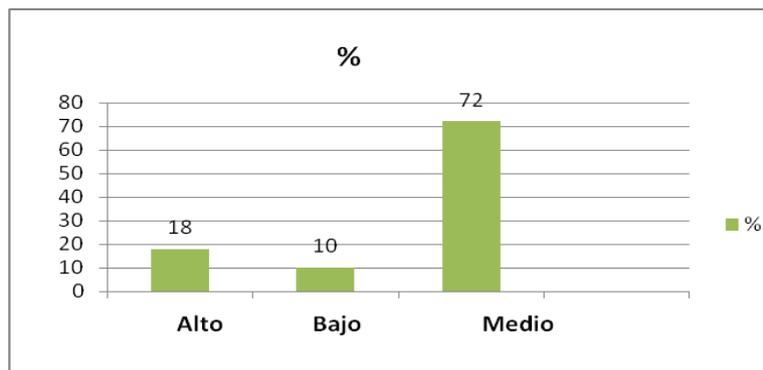
acción, por consiguiente existe una brecha entre lo que se piensa y lo que se expresa impidiendo tener una crítica abierta en cuanto al aprendizaje colectivo.

CONCEPTOS ASOCIADOS A BARRERAS DEFENSIVAS

En cuanto al área general se muestran los resultados obtenidos de conceptos asociados a barreras defensivas del aprendizaje.

Para este punto, un resultado alto indicaría que no existen barreras defensivas; un puntaje medio, indica que en ocasiones se pueden presentar barreras y un puntaje bajo muestra que hay barreras defensivas. Ver Gráfica 4.

Gráfica 4: Barreras Defensivas



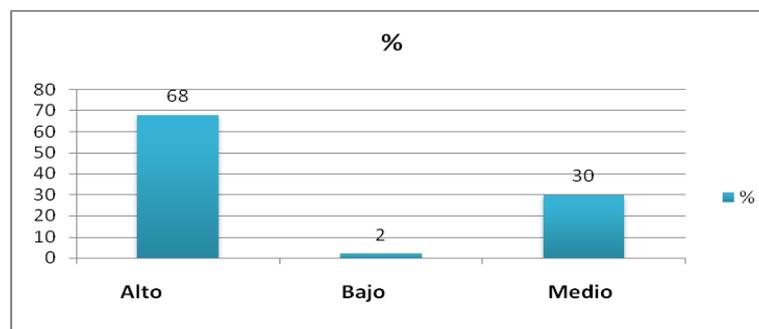
Los resultados obtenidos en forma general del área Barreras de Aprendizaje aplicado a una muestra representativa de la empresa PETROCASINOS S.A., arroja la siguiente información: 72% de las personas manifiestan un nivel medio de barreras defensivas; el 18% muestran un nivel alto de barreras defensivas y el 10% un nivel bajo de las mismas.

El área de Conceptos Asociados Sobre Condiciones de Contexto evalúa diferentes factores como: Satisfacción, Confianza, Comunicación, Distancia Jerárquica y Estabilidad Laboral. Los resultados obtenidos en estos factores se muestran a continuación:

Satisfacción

La descripción del Factor Satisfacción indica que un puntaje alto significa elevada satisfacción, un medio en ocasiones existe satisfacción en el personal pero hay ciertos momentos que no se evidencia; y un puntaje bajo que no hay ningún nivel de satisfacción. Como se puede apreciar en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Satisfacción

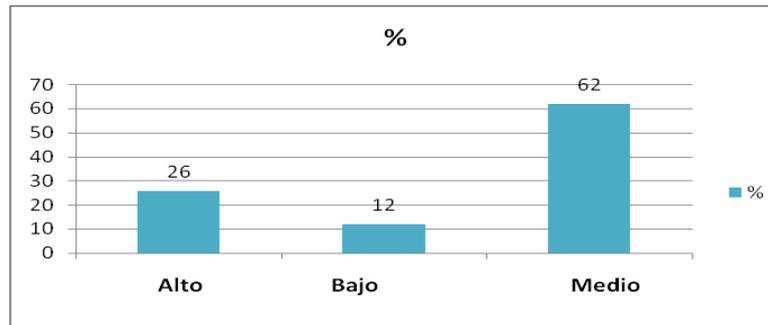


En el factor de Satisfacción corresponde a los ítems (16-22) obteniendo como resultados un 68% del personal, mostrando un puntaje alto lo cual indica que hay una elevada satisfacción en cuanto a las relaciones con los compañeros, el trabajo que se realiza, la dirección de los superiores y en el entorno de trabajo, un 30% estuvo dentro del promedio; y 2% evidencia rango bajo, es decir, no se evidencia satisfacción en el personal.

Confianza

Para este factor un resultado alto indica mayor confianza del individuo frente a su comportamiento; un puntaje medio evidencia el promedio del comportamiento del sujeto; y un puntaje bajo no existe coherencia o confianza en el actuar de la persona. Ver Gráfica 6.

Gráfica 6. Confianza



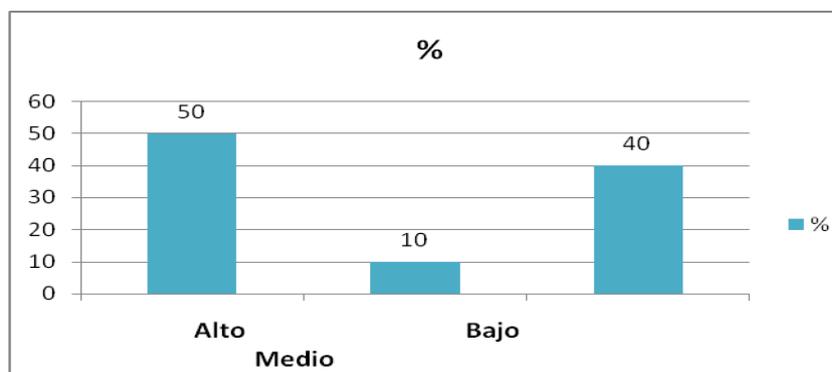
En el factor de Confianza corresponden los ítems (23-29) el cual arroja como resultados que un 26% del personal encuestado obtuvo puntuación alta indicando que existe confianza, un puntaje 62% esta en el promedio lo cual evidencia que existe confianza entre los sujetos pero hay que reforzar ciertos criterios; y un 12% muestra una puntuación baja, es decir, no existe un comportamiento integro.

Comunicación

Así mismo en el factor Comunicación, un puntaje alto indica elevados niveles de comunicación entre los empleados, un puntaje medio hay ciertos niveles de comunicaciones, puntaje bajo no hay medios de comunicación eficaces para el aprendizaje organizacional.

Apreciar Gráfica 7.

Gráfica 7. Eficacia de la Comunicación

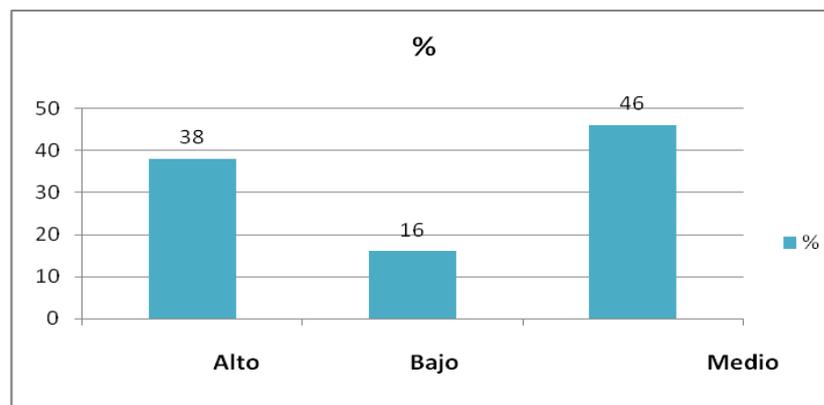


En el factor sobre la Comunicación corresponden los ítems (30-34). Como resultado un 50% de los sujetos encuestados obtuvo un puntaje alto indicando niveles altos de comunicación, un 40% obtuvo puntuaciones dentro del promedio evidenciando que aunque no hay bajos niveles de comunicación si hay que fortalecer las decisiones importantes que se dan dentro de la organización; y un 10% muestra una puntuación baja, es decir, manifiestan que no hay medios de comunicación que transmitan eficazmente.

Distancia Jerárquica

En cuanto al factor Distancia Jerárquica, un puntaje alto indica elevada caracterización por los niveles de delegación o reparto de poder, un puntaje medio arroja ciertas dificultades de poder, y un puntaje bajo es opuesto a los anteriores, indicando dificultad en la descentralización de la autoridad y de la responsabilidad en la toma de decisiones. Ver Gráfica 8.

Gráfica 8. Distancia Jerárquica

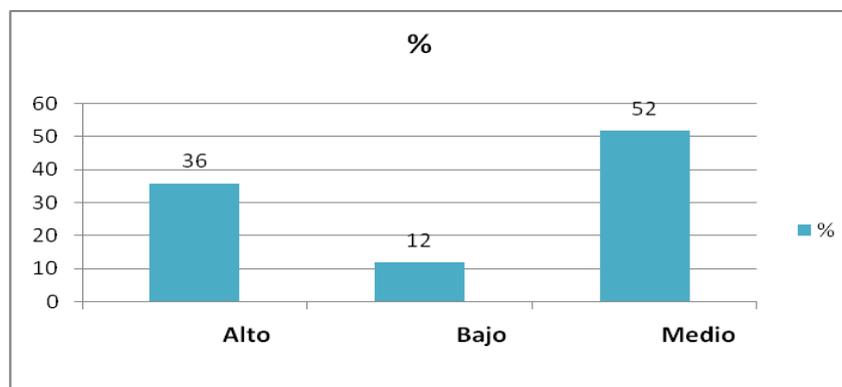


Al factor Distancia Jerárquica corresponden los ítems (35-40). Un 38% manifiesta que sí hay un adecuado nivel de delegación de poder; un 46% muestra que hay ciertas dificultades de poder dentro de la organización; y un 16% afirma que existe un nivel bajo de poder de delegación.

Estabilidad Laboral

En el factor Estabilidad Laboral, un puntaje alto indica la relación que tiene la estabilidad laboral con el aprendizaje organizacional, un puntaje medio evidencia cierta inseguridad que percibe el individuo sobre su permanencia en su actual puesto de trabajo; y un puntaje bajo percepción de inestabilidad laboral. Como se puede apreciar en la Gráfica 9.

Gráfica 9. Estabilidad Laboral



Al factor Estabilidad Laboral corresponden los ítems (40-42). En este factor se evidencia que un 36% manifiesta percepción de de estabilidad laboral con el aprendizaje organizacional, un 52% se encuentra dentro promedio lo que indica cierta preocupación del individuo sobre su estabilidad laboral; y un 12% muestra percepción de inestabilidad laboral.

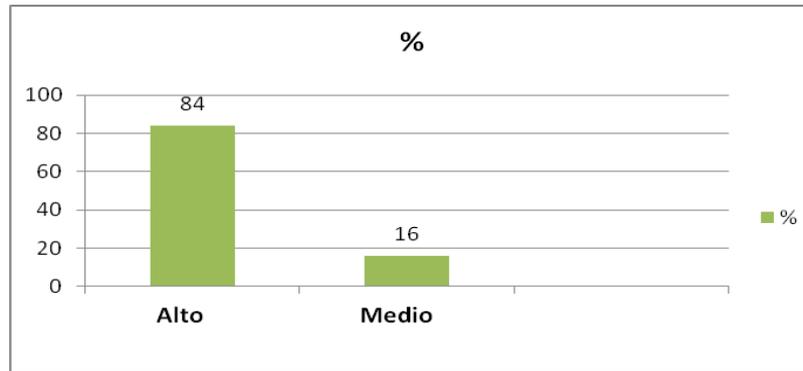
CONCEPTOS ASOCIADOS AL CONTEXTO

Esta área esta relacionada con los factores que permiten medir la influencia que ejerce el contexto sobre el proceso de aprendizaje organizacional.

Un puntaje alto indica nivel elevado de los factores que permiten ejercer adecuadamente el proceso de aprendizaje organizacional en el contexto en que se desarrolla el individuo; una puntuación media indica que no hay barreras claramente establecidas y que hay ciertas

dificultades que se deben intervenir; y un puntaje bajo indica que el contexto impide el crecimiento del aprendizaje organizacional. Ver Gráfica 10.

Gráfica 10. Factores de Contexto



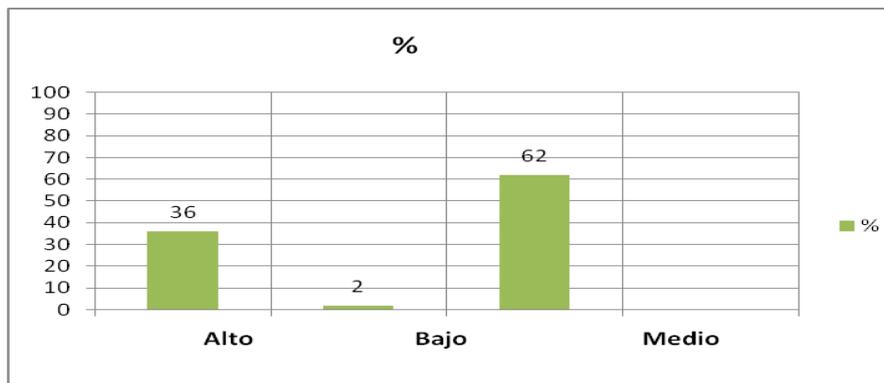
En esta área los resultados dados en forma general evidencian que la influencia del contexto sobre el proceso de aprendizaje es alta (84%), frente a un 16% que afirma que la influencia del contexto es baja.

CONCEPTOS ASOCIADOS AL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Para lograr medir el Rendimiento Organizacional hay que relacionarlo con la eficacia y la eficiencia de la organización y entrar a evaluar la complejidad del desempeño de la empresa.

Apreciar Gráfica 11

Gráfica 11. Rendimiento de la Organización.



En cuanto a los resultados obtenidos en el rendimiento Laboral, un 36% indica alto nivel de rendimiento en la empresa en cuanto a la eficacia generando la competitividad de la organización; un 62% muestra un promedio el cual evalúa ciertos criterios que impiden el rendimiento óptimo de la organización; y un 2% muestra el no cumplimiento de los logros o metas establecidas.

DISCUSIÓN

Formar o mantener una empresa a través de los años no es una tarea fácil, pues hay una serie de factores externos e internos que intervienen en el ciclo de vida de una organización y que además ponen en peligro su eficacia y buen funcionamiento. Una entidad debe adaptarse a los tiempos que se viven esto quiere decir que las organizaciones están en constantes cambios, ya que la sociedad y el mercado no son estáticos, si no que mantienen un movimiento muchas veces difícil de seguir y manejar. En la actualidad por ejemplo y debido a los cambios ocurridos en el mundo, en específico los duros golpes de la crisis económica mundial, ha llevado innumerables empresas a la quiebra. Como dijimos anteriormente el mercado y la sociedad están en constantes cambios, los consumidores y gustos no son los mismos que hace dos o tres años atrás, los clientes hoy se caracterizan por tener exigencias aún mayores de satisfacer, esto sumado a que en la sociedad en general las necesidades adquisitivas son cada vez más altas. Es por esto que las organizaciones deben planificar sus estrategias con mucho cuidado, es en este punto donde interviene el concepto llamado Desarrollo Organizacional. Una definición que explica claramente la importancia de este concepto, es la dada por W.G Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad: " Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Otro concepto importante que debemos tener en cuenta es el aprendizaje Organizacional "El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo.

Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tiene de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación” (Argyris, 1999).

Stewart (1999) afirma que el Aprendizaje Organizacional es natural, continuo, inevitable y ocurre espontáneamente en la organización. La organización abierta al aprendizaje es una metáfora para definir las organizaciones, cuyas principales características son: la capacidad para inferir rutinas que guíen el comportamiento futuro en hechos pasados, y la capacidad para adaptarse al cambio.

Según Ross (1995), al discutir la obra de Argyris y Schon y sus conceptos sobre aprendizaje Organizacional, lo divide en dos tipos de aprendizaje “Ellos argumentan que el Aprendizaje Organizacional implica la detección y corrección de errores. Cuando tal proceso de detección y corrección le posibilita a la empresa continuar con sus objetivos políticos actuales, el resultado es el aprendizaje de ciclo único. El aprendizaje de ciclo doble, por otro lado, es generado por las actividades de detección y corrección que cambian las normas y fines fundamentales de la organización muchas veces como consecuencia de desafiar los valores y normas tradicionales y resolver los conflictos emergentes”. En esencia, el aprendizaje de ciclo doble incrementa los mecanismos de aprendizaje de una organización, trasladándolos desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico. Mientras muchas organizaciones logran implementar el aprendizaje de ciclo único, el otro tipo de aprendizaje es mucho más difícil de lograr. El proceso de cuestionar y desafiar permanentemente los asuntos estratégicos es lo habitual en la organización abierta al aprendizaje. Con base en los resultados obtenidos se puede observar que en Petrocasinos S.A. maneja un tipo de aprendizaje único, donde se detentan y corrigen los errores para continuar las metas de la empresa dificultando un proceso de aprendizaje, el cual se puede relacionar en el factor de apertura frente al error.

Así mismo Pérez (2005) define el termino “aprendizaje organizacional” como el uso para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura organizacional. Permitiendo que el aprendizaje organizacional asuma cambios de cultura, estructura y pensamiento organizativo, concediendo mayores posibilidades de competir en un mercado ampliamente competitivo.

La relación entre las personas y el Aprendizaje Organizacional, mediante la construcción conceptual se evidencia la alta complejidad del proceso de aprendizaje en las organizaciones, con un numero elevado de variables que determinan la efectividad del mismo y que exige de las empresas un aprendizaje que cree condiciones que permitan que emerja el conocimiento y la organización se piense a si misma de forma constante; el aprendizaje de algunas organizaciones del medio hace pensar que no hay organizaciones con aprendizajes avanzados para el manejo del conocimiento que hayan logrado potencializar de la mejor manera sus capacidades de aprendizaje, que las hayan llevado a una situación ventajosa en la competencia mundial.

La alta complejidad del proceso de aprendizaje organizacional esta determinada por el protagonismo que tienen las personas, donde depende de gran medida de sus propios intereses, de las experiencias que ha tenido, de su estructura mental y de su visión; lo que termina permeando de manera directa la organización y su dinámica. Por esta razón, es importante acercarse a la experiencia puntual de una organización a través de sus individuos, para poder conocer sus percepciones sobre el proceso y comprender su desarrollo como se ha mencionado en el marco teórico de la actual investigación.

Las investigaciones realizadas en este campo son dispares y sus resultados han sido poco acumulativos, a pesar de su complejidad la cantidad de investigaciones que toman al aprendizaje organizacional como eje central en sus investigaciones han venido en aumento,

pero a nivel de las barreras defensivas de aprendizaje son pocas las investigaciones realizadas sobre el tema, a nivel de los antecedentes de este tema se debe tener en cuenta. En primer lugar cabe destacar la aportación de Argyris (1990), principal autor de referencia en la presente investigación por considerarse el creador del concepto. Las barreras de aprendizaje descritas por este autor son del tipo defensivas porque en última instancia persiguen proteger a los individuos y grupos de la organización de sufrir situaciones incómodas. Ciertos patrones de comportamiento que han sido denominados barreras defensivas organizacionales se identifican como causantes de graves ineficiencias al destruir los vínculos entre las personas que componen una organización (Argyris, 1990). Las barreras defensivas se presentan como un obstáculo que dificulta el aprendizaje en el ámbito de la organización. Algunos comportamientos descritos por Argyris (1990).

Probst & Büchel (1995) toman las barreras defensivas planteadas por Argyris pero añaden a éstas otras dos, que son: Privilegios y tabúes.

Watkins y Marsick (1993) también estudian las barreras organizativas al aprendizaje.

Otra investigación que retoma el concepto de las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional y la investigación la cual es la primera realizada en sobre el tema cuyo título es impacto de las barreras de aprendizaje en el redimiendo de las organizaciones y fue realizada en España en el año 2004 y su autor es Torrens Albert Suñe. Quien es el creador del instrumento de medición el cual se utilizó en el presente proceso de investigación.

Así mismo los hallazgos de la presente investigación son presentados teniendo en cuenta el Cuestionario de Aprendizaje Organizacional creado y descrito por Suñe Torrens (2004) validado en la población Española, el cual está dividido por 3 áreas las cuales son: (Conceptos Asociados a las Barreras Defensivas, Conceptos Asociados Sobre Condiciones de

Contexto y Conceptos Asociados al Rendimiento Organizacional) las cuales tienen sus respectivos factores. Cabe resaltar que la muestra que se trabajó permitió obtener resultados diferenciales que permiten tener una panorámica de los aspectos evaluados.

Los resultados del presente estudio indican que existen barreras defensivas dentro del aprendizaje organizacional de Petrocasinos S.A. permitiendo evaluar la opinión de cada sujeto que se le aplicó el cuestionario.

Los factores que están asociados a las Barreras Defensivas la cual arrojó índices altos sobre Expresión de Ideas impidiendo la capacidad que tiene la gente para expresar los diferentes puntos de vista en Petrocasinos S.A. donde las personas no sienten que las ideas no son tenidas en cuenta, Según Agryris & Schon (1978) tras el estudio de los procesos de decisión de la empresa de más de 3000 empleados, llegaron a concluir que los vicepresidentes se comportaban de una manera que no fomentaban la ascensión de riesgos, la franqueza y las relaciones de confianza. La conclusión de los investigadores es que a lo largo del tiempo los directivos habían creado una cultura que defendía a sus integrantes y si alguno se comportaba de manera diferente, probablemente corría el riesgo de ser considerado como un disconforme. En la mayoría de los casos los directivos decidían evitar ese riesgo, y se comportaban del mismo modo que la mayoría. Esto se puede lograr mediante la confianza que los directivos pueden otorgar al trabajador en cuanto a las tareas u obligaciones que se le asignan, dando distintos puntos de vista en cuanto a la ejecución de la labor.

Otro factor que está asociado a las barreras defensivas es la apertura frente al error, definiendo según la teoría del aprendizaje organizacional un error como una falta de encaje entre situaciones previstas y situaciones realmente sucedida. La población encuestada estuvo en una puntuación media indicando que no hay ciertos errores frente al aprendizaje organizacional, lo ideal es que existan errores lo cual permite avanzar en el aprendizaje

colectivo de la organización. Según Argyris (1999), la existencia de errores permite mejorar en el aprendizaje. No obstante, la existencia de un error puede significar enfrentarse a una situación comprometida o a una evaluación arriesgada ante los superiores jerárquicos.

Así mismo este factor sobre la Coherencia del pensamiento y la acción, se encontró en un rango de puntuación de 48% indicando un nivel medio. Bajo el punto de vista teórico Argyris (1999) afirma que el proceso de aprendizaje debería conducir hacia una mayor coherencia entre las palabras y la acción, esta brecha suele asociarse con una falta de credibilidad en la persona que la muestra, pero la no expresión de ideas impediría una crítica abierta y limitaría nuevamente el aprendizaje colectivo.

Los conceptos Asociados al Contexto están sometidos al estudio que surgen de la bibliografía general del aprendizaje organizacional, donde ciertos autores (Daft & Huber, 1987; Nonaka & Takeuchi, 1995) señalan la influencia que ejerce el contexto sobre el resultado del proceso de aprendizaje.

En línea con lo anterior los resultados en relación con el nivel de Satisfacción en el área de Conceptos Asociados al Contexto, se puede sustentar según Huber (1987) la Satisfacción se contextualiza en tres dimensiones y se intentó evaluar el acuerdo o desacuerdo del sujeto frente a las relaciones con sus compañeros frente al trabajo que realiza, frente a la dirección de los superiores y la satisfacción con el entorno de trabajo; obteniendo una puntuación de 68% elevada satisfacción en el personal, lo cual indica que en Petrocasinos la mayoría de personas se encuentra satisfecha con su desarrollo personal.

En cuanto el factor de Confianza, Kofman (2001) considera que la confianza es una característica que un individuo demuestra, en opinión de otro individuo, cuando su comportamiento es íntegro. De este modo, la confianza deriva de la opinión de aquéllos que

evalúan las acciones que otro realiza. Cuando la evaluación concuerda con un comportamiento identificado como íntegro, se genera la opinión de confianza; indicando un puntuación de 62% nivel medio de confianza de la población. Lo anterior genera en Petrocasinos resistencia al cambio y dificultades en la comunicación.

Por su parte, al analizar las altas puntuaciones que arroja el Factor de Comunicación, Isaacs (1993) sugiere que el dialogo es una disciplina del pensamiento y la indagación colectiva es un proceso para transformar la calidad del pensamiento que reside tras una conversación; un grupo puede evolucionar hacia comprensiones compartidas nuevas y mas profundas mediante el dialogo. Este entrenamiento compartido puede permitir aquellos que han participado a hacer ajustes mutuos en sus acciones.

El enfoque que se propone en el cuestionario no tiene en cuenta los aspectos estructurales de la comunicación sino la eficacia del proceso y la suficiencia de los canales y medios empleados para transmitir eficazmente decisiones importantes. En la empresa aunque los niveles de comunicación nos arrojen resultados de un 50%, se puede afirmar que los medios de comunicación que se utilizan para transmitir un canal no son adecuados, lo cual indican ciertas barreras defensivas frente al factor de comunicación.

Con relación al factor de Distancia jerárquica se ha adaptado el constructo creado por (Hofstede, 1991) en el estudio de las culturas organizativas. El constructo distancia jerárquica refleja la aceptación de la desigualdad en la distribución de poder, por parte de los miembros con menos poder; en relación con los resultados obtenidos hay que fortalecer la construcción y distribución del poder dentro de la organización, aunque el poder es percibido de una manera adecuada hay un alto porcentaje que manifiesta que ocasiones no hay delegación,

restándole valor al tema de decisiones en cada cargo disminuyendo el compromiso del trabajador frente a sus responsabilidades.

Otro factor de resaltar en la Estabilidad Laboral la en el presente estudio se obtuvo un medio en cual evidencia cierta inseguridad que percibe el individuo sobre su permanencia en su actual puesto de trabajo. Según Torres (2004) los resultados obtenidos pueden interpretar como que en la medida que mejora la estabilidad laboral, también aumenta la apertura hacia la exposición de errores que se menciono anteriormente y la búsqueda objetiva de sus causas. Visto en este sentido, puede interpretarse que, en la medida que los empleados no tienen asegurada su estabilidad laboral, tienden a ocultar lo errores, evitando hacerlos públicos y dificultando la búsqueda del aprendizaje por el análisis de sus causas.

La ultima Área Conceptos Asociados al Rendimiento Organizacional, esta asociado con la eficacia y la eficiencia de la organización, Como definición de eficacia se ha tomado la de Hannan & Freeman (1977) que definen eficacia como el “Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa.”, en la línea de la anterior definición Sallán (2001) concibe la eficacia como la “Actuación para cumplir los objetivos previstos” y Daft y Huber (1987) “La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas”.

Lo anterior demuestra la necesidad de implementar programas de intervención que favorezcan el Aprendizaje organizacional en Petrocasinos S.A ya que este tipo de situaciones permiten generar la importancia y necesidad de una organización inteligente que aprende continuamente a expandir su capacidad para crear su futuro, para dicha organización no basta con sobrevivir si no aumentar la capacidad y creatividad que tiene la empresa para competir

en el mercado. Lo cual disminuye o elimina las barreras defensivas del aprendizaje Organizacional.

Finalmente, es importante indicar que se presentaron diversas dificultades en torno al acceso a la muestra, ya que algunas de las personas no se encontraban en la sede principal de Petrocasinos S.A. No estaban a diario en la oficina y no coincidía con el horario fijado para la aplicación del cuestionario.

Es de gran importancia indicar que de acuerdo con el objetivo del estudio, los resultados permiten, Identificar las barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en PETROCASINOS S.A. empresa del sector privado de la Ciudad de Bucaramanga. La investigación admite señalar que las Barreras Defensivas en las organizaciones permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico. Estas barreras a su vez impiden una reevaluación objetiva de los hechos, lo cual reduce el aprendizaje organizacional y limita notablemente la eficacia del desarrollo organizacional. A su vez las barreras defensivas restringen la comprensión de las causas que conducen a los errores. Se ha demostrado que ciertas situaciones de contexto favorecen la aparición de barreras defensivas y que estas a su vez reducen el rendimiento de la organización.

CONCLUSIONES

Es de indicar que las conclusiones deben ser tomadas en el marco de las limitaciones señaladas anteriormente lo cual se puede decir que:

Este estudio permite describir de manera general las barreras defensivas en el Aprendizaje Organizacional que se presentan en los trabajadores de la oficina principal de Petrocasinos S.A.

Desarrollar las capacidades de aprendizaje donde se permite incluir la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que rompen en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede decir que las barreras defensivas limitan la comprensión de las causas que conducen a los errores en un intento de encubrirlos para protegerse de la situación de incomodidad que les acompaña. Ha quedado demostrado que ciertas condiciones de contexto favorecen la aparición de barreras defensivas, y que éstas, a su vez, reducen el rendimiento de la organización.

Se puede concluir que los empleados de Petrocasinos S.A. manifiestan que sus ideas no son tenidas en cuenta, por lo tanto su participación y compromiso frente al trabajo se ve disminuido.

Las estrategias de comunicación utilizadas en la organización no son las adecuadas, evidenciando que los empleados no perciben que hay coherencia entre las órdenes dadas y lo ejecutado.

Lo empleados de Petrocasinos S.A. no perciben estabilidad laboral lo que afecta su desarrollo y favorece el ocultamiento de errores.

Se puede concluir que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización, especialmente sobre la eficiencia y eficacia de la misma.

La conclusión final de la investigación es que las barreras defensivas en las organizaciones permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico.

RECOMENDACIONES

Para la optimización de las Barreras del aprendizaje Organizacional, se recomienda que la organización implemente estrategias que permitan disminuir las barreras defensivas del recurso humano.

Se recomienda a los directivos de Petrocasinos S.A. A. favorecer la cultura del talento humano para que los empleados se apropien del conocimiento como mecanismo para compartir y multiplicar el aprendizaje y no como simples canales de comunicación ya que el conocimiento se convierte en el facilitador del proceso de construcción del aprendizaje organizacional.

Mejorar la comunicación organizacional con los empleados con el fin de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

Generar un plan de acción de los factores críticos que estén afectando el rendimiento del individuo en la organización.

Conocer la cultura y poder mejorar los factores mencionados para construir una empresa que trascienda y adquiera conocimientos para utilizarlos de manera estratégica y que permita tener una visión holística de la misma y construir una organización exitosa.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *Management Review* 18. 21-33.
- Apgar, M. (1999). El centro de trabajo alternativo, Cómo cambiar la forma y el lugar donde trabaja la gente, IV, Harvard Business Review, *Dirigir Personas en la empresa*, Ediciones Deusto S.A.
- Argyris, C. (1990). Como Vencer Las Barreras Organizativas. (pp. 235) Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Bandura, A. (1963). *Social Learning and Personality Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston. [En línea]. Recuperado 20 de Marzo del 2009.
- Boulding, K. (1978) *Ecodinámica: Una Nueva Teoría de Evolución Social*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Brooking, A. (1997). El Capital Intelectual. Ed. Paidós Empresa, Barcelona.
- Burke, W. (1982). *Desarrollo de la Organización: Principios y Práctica*. Boston: Brown. [En línea]. Recuperado 13 de Enero del 2009.
- Chapman, R., Kennedy, J., Newell, A. & Biel, C. (1959). *The Systems Research Laboratory's Air Defense Experiments*. *Management Science* 5, 250-269.

Choo, C. (1998): La organización inteligente. *El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.* (pp 165). Ed Addison Wesley. Japón.

Daft, R. & Weick, K. (1984). *Hacia un Modelo de Organización.* Academia de Management Review 9. 284-295.

Dogson, M. (1966). *Dentro de la Burocracia.* Boston: Brown. [En línea]. Recuperado 15 de Abril del 2009.

Dutton, J., Thomas, A. & Butler, J. (1984). *The History of Progress Functions as a Managerial Technology.* Business History Review 58, 204-233. [En línea]. Recuperado 23 de Noviembre del 2008.

Ellis, A, (1913) *Teoría y Terapia Racional Emotiva,* Norte de Salud Mental, 25, (pp. 126 – 129).

Fahey, L., King, R. & Narayan, V. (1981). *Escaneo del medio ambiente y predicción en la planificación estratégica - El Estado del Arte.* Planificación de Largo Alcance 14. 32-39.

Forrester, Jay W, (1961). *Industrial Dynamics.* Cambridge, U.S.A.: MIT Press. [En línea]. Recuperado 15 de Abril del 2009.

[Fuenmayor, R y López, Hn](#) (1991). The Scene for [Interpretive Systemology](#). (pp. 401-418). En *Systems Practice*. Vol.4, No.5. Reino Unido: Plenum Press.

[Fuenmayor, R.](#) (1994). El olvido del sentido holístico en la época postmoderna. Revista *Sistemas*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso. (pp. 5). Ed Mc. Graw Hill. Santiago, Chile.

Habermas, J. 1972. *Knowledge and Human Interests*. Londres: Heinemann.

Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. New York: Oxford University Press. (Ed) Nystrom y Stabuck. Handbook of Organizational Design. [En línea]. Recuperado 15 de Marzo del 2009.

Hodge, B., Anthony, W & Gales, L. (1998). Teoría de La Organización. (pp. 11). Ed Prentice Hall Iberia, Madrid.

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature*.

Organization Science 2 (1): 88-115.

Kahneman, D; Slovic, D. & Tversky, A. (1982). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge: Cambridge Univ. Press. [En línea]. Recuperado 15 de Marzo del 2009.

Kofman, F. (2001). *Metamanager: La Nueva Conciencia de los Negocios*. Ed. Garnica Buenos Aires.

Kolb, D., Rubin, I., McIntyre., & James M. Psicología de las Organizaciones, Experiencias, Aprendizaje y solución de problemas. Prentice Hall Hispanoamericana, Cap. 2.

Levintahal, D. & March, J. (1981). *Un Modelo de Organización y de Adaptación*. Journal of Economic Behavior and Organization 2, 307-333.

Lewin, K. (1951). *Teoría de Campos en Ciencias Sociales*. New York. Harper y Row.

- Liebowitz, J. & Beckman T. (1998). *Konowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Boca Raton: CRC Press.
- Lindblom, C. (1959). *The Science of Mudding Through; Public Administration*. Review 19, 2, 78-88.
- Lyles, M. (1988). Learning Among Joint-Venture Sophisticated firms. *Management International Review* 28. 85-98.
- Machuca J.A.D, Machuca M.A.D, Ruiz del Castillo J.C. & Ruiz A. (1993), "*Systems Thinking Learning for Management Education*. What are our ideas and how are we going about it in Sevilla", in Zepeda E. and Machuca J.A.D (Editors), *The role of strategic modelling in international competitiveness*. The System Dynamics Society.
- March, J. & Olsen J. (1976). *Aprendizaje Organizacional y la Ambigüedad del Pasado*. (2^a Ed) Universitests-Forlaget. Bergen, Noruega:
- Mcgill, I. & Beaty, L. (1993). *Action Learning: a Practitioner's Guide*. Kogan page, 138. Londres.
- Miller, D. (1998). *Las Organizaciones del Futuro*. Jossey Bass Publishers, 187. San Francisco California.
- Mitberg, H. (1998). *La Estructura de las Organizaciones*. (pp. 325). Ed. Ariel. Barcelona España.
- Mouzelis, N. (1991). *Organización y Burocracia*. (pp. 21 – 43). Ed. Península. Barcelona.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación; Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford University Press, 1999.

Nystrom, P. & Starbuck, W. (1984). *To Avoid Organizational Crises unlearn*. Organizational Dynamics. 13, 53-65

Palacios M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

Perez, J. (2006). Caracterización del Aprendizaje Organizacional. Estudio de Caso. (pp. 44-55). Ed. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín Colombia.

Peter, M. & Robinson, V. (1984). *The Origins and Status and Status of Action Research*. Journal of Applied Behavioral Science 20, 113-114

Porter, M. (1981). *Estrategia Competitiva*. (pp. 327). Michigan, Cesca.

Probst, G. & Buchel, B. (1995). La pratique de L' Entreprise Apprenante. Paris. Les Editions d' Organizations. [En línea]. Recuperado 4 de mayo del 2009.

Quinn, J. (1980). *La Gestión del Cambio Estratégico*. Sloan Management. Review Summer, 3, 20.

Reitzel, W. (1958). Background to Decision Making. New Port, RI: U.S Naval War College. [En línea]. Recuperado 25 de Abril del 2009.

Sahal, D. (1982). *La Transferencia y Utilización de los Conocimientos Técnicos*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina*. (pp. 107) Ed. Juan Garnica S.A. Barcelona.
- Staw, B. (1977). *The Experimenting Organization: Problems and Prospectes*, Pacific Palisades, CA. Goodyear en *Psicological Foundations of Organization Behavior*.
- Schön, D. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books. [En línea]. Recuperado 4 de Febrero del 2009.
- Senge, P. (2006). [La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente](#). Buenos Aires: Granica. Edición original: 1990. *The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization*. EEUU: Doubleday.
- Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. (pp. 215). Ed. Prentice Hall, Hispanoamérica. Mexico.
- Sims, M., Gioia D & Asociados. (1986). *La Organización del Pensamiento*. San Francisco Jossey-Bass Publications. [En línea]. Recuperado 26 de Febrero del 2009.
- Simon, H. (1973). *Applying Information Technology to Organization Design*. *Public Administration Review* 33. 268-278.
- Skerlavaj, M, Dimovski, V. (2009). "Towards Network Pespective of Intra Organizational Learning". Bridging the gap between acquisition and participation perspective. *Interdisciplinary Journal of information, Konowledge and mangement*, Santa Rosa, California informing, 2, (pp. 43 – 58).
- Suñe, T. A. (2004). *El impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad Pontificia Bolivariana.

Valdés, L. (1995). Conocimiento es futuro, Hacia la sexta generación de los procesos de calidad, CCTC, CONCAMIN, FUNTEC. (2ª Ed). México.

Watkins, K. & Marsick, V. (1993). La Organización y el Aprendizaje. (pp. 218). Ed. Jossey-Bass. San Francisco.

Warner, M. (1984). Las Organizaciones y Los Experimentos. New York. Wiley. [En línea]. Recuperado 18 de Febrero del 2009.

Waterman, D. (1986). *A Guide to Expert Systems*. Reading, MA: Addison Wesley.

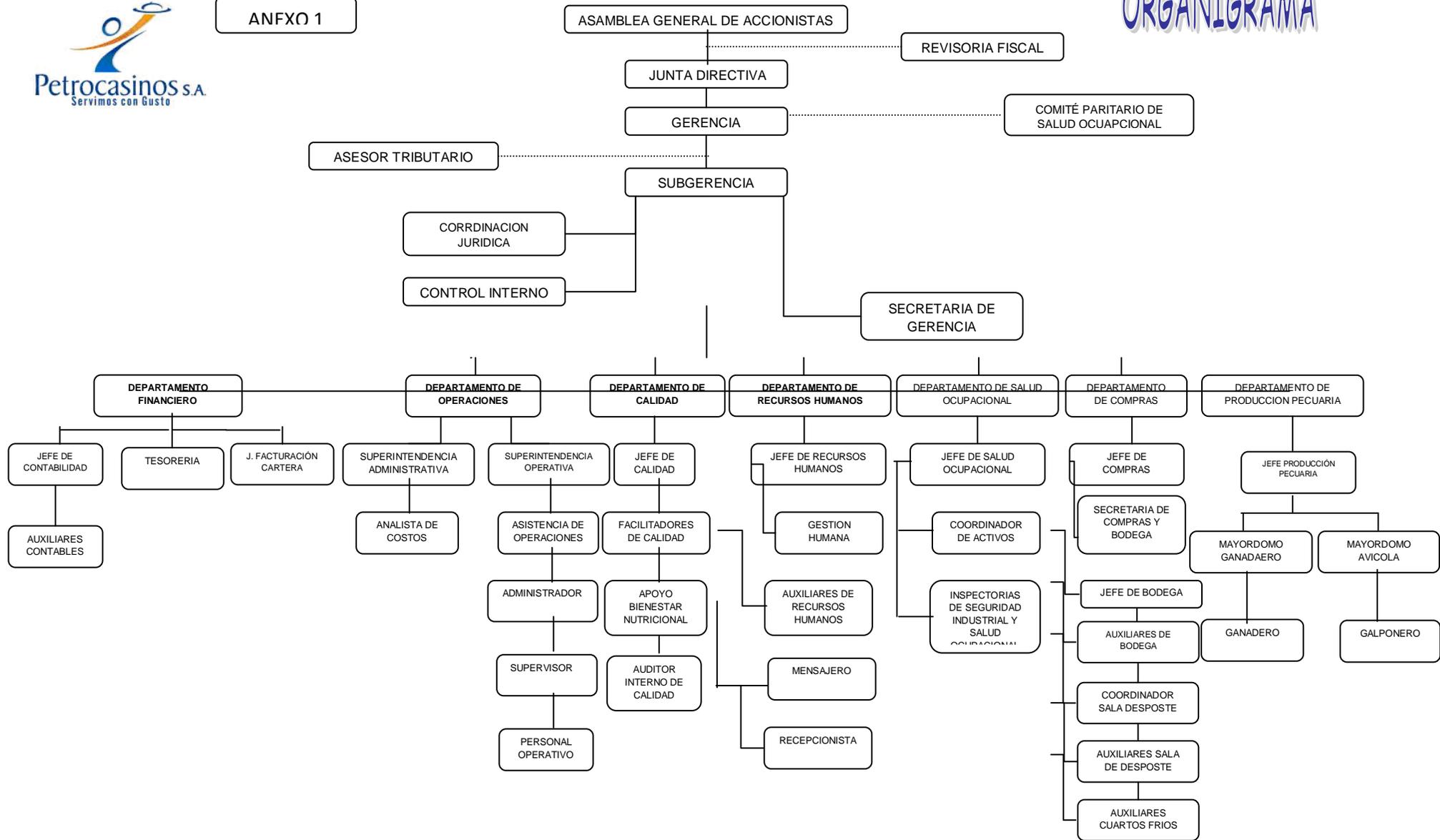
Weick, K. (1995). Sensemarking in Organizations. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. [En línea]. Recuperado 18 de Noviembre del 2008.

ANEXOS



ANEXO 1

ORGANIGRAMA



ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Responda teniendo en cuenta aquellos aspectos que conoce por observación directa y no opine sobre aspectos de la organización que supone o desconoce. Intente hacerse una idea visual de situaciones reales que apoyen su juicio, intente no evaluar las preguntas bajo generalidades o abstracciones. Sus opiniones permanecerán en el anonimato y se protegerá su confidencialidad y la de la organización evaluada por usted.

Si considera que alguna de las preguntas es ofensiva es preferible no responderla antes que falsear su respuesta. Si alguna pregunta le parece ambigua puede hacer aclaraciones sobre ella al final del cuestionario.

Antigüedad en la empresa:

El rango de respuestas posibles es:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Cuestionario sobre barreras defensivas:

1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan

2. En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada

3. Dejaría de opinar si supiese que mi opinión puede herir a otra persona

4. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría
5. En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice
6. Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias
7. Cuando se produce un problema se hace público rápidamente
8. Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados
9. En esta empresa no se aceptan los fracasos
10. Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad
11. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas
12. Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas
13. En una discusión se dice aquello que se considera correcto
14. El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creíble
15. En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos

Cuestionario sobre factores de contexto:

16. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias
17. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza
18. Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos
19. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo
20. Me siento creativo en mi trabajo
21. Considero que el entorno en el que trabajo es mejorable
22. Me siento realizado como trabajador de esta empresa
23. La gente siente temor ante las evaluaciones

24. Considero que el control directo es demasiado estricto
25. Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros
26. Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores
27. No puedo confiar plenamente en mis compañeros
28. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí
29. Mis compañeros saben lo que opino de ellos
30. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente
31. Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes
32. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante
33. Los canales de comunicación son insuficientes
34. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa
35. La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión que les afecte
36. Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo
37. La dirección utiliza un estilo autoritario
38. La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece
39. Las decisiones se acatan sin derecho a réplica
40. Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto
41. Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mi
42. Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

Cuestionario sobre Rendimiento de la organización

- 43. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
- 44. Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente
- 45. Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores
- 46. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación
- 47. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma

Pregunta abierta:

Identifique tres temas considerados “tabú” en su empresa, temas importantes de los que se intente evitar hablar abiertamente:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

Aclaraciones: _____

Muchas gracias por su colaboración.