

RELACION ENTRE FACTORES DEL CONTEXTO Y BARRERAS DEL  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AIESEC

José Alejandro González Ortiz

Bucaramanga

2009

FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
. EN AIESEC

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al  
título de Psicólogo

José Alejandro González Ortiz

Director

Ps. Jorge Armando Serrano Rueda

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias de la Salud  
Programa de Psicología

## Tabla de contenido

### FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AIESEC

Planteamiento del problema	5
Objetivos	7
General	7
Específicos	7
Antecedentes	10
Marco teórico	15
Barreras que impiden el aprendizaje organizacional	15
Tipos de barreras del aprendizaje	18
Teorías sobre la existencia y la permanencia de las barreras defensivas	29
Teorías de uso modelo I: Universo de conducta O-I	31
Teorías en uso modelo II: Universo de conducta O-II	33
Teoría sobre las paradojas organizacionales	35
El papel de la teoría de las paradojas sobre las barreras defensivas	35
Paradojas lógicas y paradojas de comportamiento	37
Las paradojas resultantes de las barreras defensivas en las organizaciones	38
Aprendizaje organizacional	39
Ciclos del aprendizaje organizacional	41
Aprendizaje de “bucle simple” (Single Loop)	41
Aprendizaje de “bucle doble” (double loop)	42
Aprendizaje de “bucle triple” (third loop, triple-loop learning)	42

Aprendizaje de “bucle cuádruple” (quadruple loop)	43
Procesos del aprendizaje organizacional	44
Adquisición de conocimientos (knowledge acquisition)	47
Aprendizaje congénito (congenital learning)	47
Aprendizaje experimental (experimental learning)	47
Aprendizaje indirecto: Adquiriendo experiencia de segunda mano (vicarious learning)	49
Injerto (grafting)	50
Búsqueda y percepción (Searching and Noticing)	50
Administración del conocimiento y memoria organizacional	52
Organizaciones juveniles	53
Metodología	59
Tipo de investigación	59
Instrumento	59
Variables	64
Variables dependientes	64
Variables independientes	65
Escenarios y actores	66
Resultados	69
Discusión	91
Conclusiones	115
Referencias	117
Apéndice A	123



## Lista de figuras

Figura 1. Esquema general del ciclo de una rutina defensiva. Tomado de la tesis doctoral de Suñé (2004)	17
Figura 2. Modelo esquemático de Argyris y Schön	30
Figura 3 Estructura general del campo de aprendizaje organizacional según Huber (1991)	46
Figura 4 Relación de variables	91

## Lista de tablas

Tabla 1 Teoría en uso Modelo I, inspirado por Argyris (1999a)	34
Tabla 2 Teoría en uso Modelo II, inspirado por Argyris	34
Tabla 3 Elementos de las organizaciones juveniles Según Méndez et. al. (2006)	55
Tabla 4 Etapas de las organizaciones y sus características según B. Méndez, R. Pérez y D. H. López (2006)	56
Tabla 5 Barreras del aprendizaje e ítems correspondientes en el cuestionario	60
Tabla 6 Variables de contexto e ítems correspondientes en el cuestionario	61
Tabla 7 Estadísticos descriptivos Barreras Defensivas y Rendimiento Organizacional	70
Tabla 8 Estadísticos descriptivos condiciones de contexto	71
Tabla 9 Correlaciones entre el factor Satisfacción, los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	72
Tabla 10 Correlaciones entre el factor "Confianza" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	72
Tabla 11 Correlaciones entre el factor "Comunicación" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	73
Tabla 12 Correlaciones entre el factor "Distancia Jerárquica" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	73
Tabla 13 Correlaciones entre el factor "Estabilidad Laboral" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	74
Tabla 14 Correlaciones entre el factor "Rendimiento Organizacional" y los factores de las Barreras Defensivas	75
Tabla 15 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	75

Tabla 16 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Actitud frente al error	76
Tabla 17 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Coherencia pensamiento-acción	76
Tabla 18 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Satisfacción"	77
Tabla 19 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Confianza"	77
Tabla 20 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Comunicación"	78
Tabla 21 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Distancia jerárquica"	79
Tabla 22 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Estabilidad Laboral"	79
Tabla 23 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Expresión de ideas" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	80
Tabla 24 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Actitud frente al error" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	80
Tabla 25 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Coherencia pensamiento-acción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	82
Tabla 26 Tabla de tendencia de niveles del factor "Satisfacción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	84
Tabla 27 Tabla de tendencia de niveles del factor "Confianza" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	85
Tabla 28 Tabla de tendencia de niveles del factor "Comunicación" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	86

2023-01-10 10:10:10

Tabla 29 Tabla de tendencia de niveles del factor "Distancia jerárquica" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	87
Tabla 30 Tabla de tendencia de niveles del factor "Estabilidad laboral" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	88
Tabla 31 Tabla de tendencia de niveles del factor "Rendimiento organizacional" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	89

## Resumen

El objetivo del estudio es describir las correlaciones entre los factores de las variables: barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento, en un grupo de jóvenes estudiantes y egresados de una organización juvenil de la ciudad de Bucaramanga, por medio del cuestionario sobre aprendizaje organizacional, Se basa en un estudio correlacional, con un diseño no experimental ex post facto de tipo correlacional-descriptivo, Se uso el instrumento: *Cuestionario sobre aprendizaje organizacional (Simñe, 2004)*. El procedimiento incluyó la aplicación de un *survey* a través de la plataforma virtual manejada por la organización, con previo consentimiento informado y el procesamiento de los datos incluyó el programa estadístico SPSS, versión 16.0. Los hallazgos muestran correlaciones fuertes entre las variables del aprendizaje organizacional y una tendencia hacia puntuaciones altas en las mismas. No sobresale ninguna de las variables en el grupo. Se concluye que los factores de contexto influyen de manera selectiva en las barreras defensivas del aprendizaje, de igual forma que existen obstáculos que afectan el aprendizaje organizacional en general en el grupo estudiado.

**Palabras claves:** aprendizaje organizacional, barreras defensivas, contexto, rendimiento, organización juvenil.

## Resume

The objective of the study is to describe the correlation among the factors of the variables: defensive barrier, conditions of context and performance, in a group of young students and graduates of a youthful organization of the city of Bucaramanga, through the questionnaire on learning organizational. It is based on a correlational study, with a not experimental design ex post facto of correlational descriptive type. It uses the instrument: *Questionnaire about learning organizational (Suñe, 2004)*. The procedure included the application of a survey through the virtual platform handled by the organization, with previous consent informed and the processing of the data included the statistical program SPSS, versión 16,0. The finds show strong correlation between the variables of the learning organizational and a tendency toward high scorings in the same. Do not exceed it none of the variables in the group. It is concluded that the factors of context influence in a selective way the defensive barrier of the learning, just as there are obstacles that affect the organizational learning in general in this group studied.

Keywords; organizational learning, defensive barrier, context, performance, youthful organization.

## FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AIESEC

Dentro de toda organización existen diferentes procesos para que esta pueda cumplir con su funcionalidad, existen procesos gerenciales, procesos técnicos, procesos administrativos, etc. Cada uno de estos procesos genera una sinergia con otros procesos, y estos a su vez generan eventos o sucesos, que para una organización con un rol de aprendizaje activo, son importantes y buscan el continuo aprendizaje, aplicando la gestión del conocimiento dentro de la institución. Cada individuo que interactúa dentro de la empresa, recopila, experiencia con la cual genera un comportamiento organizacional, ya sea a la hora de la aplicación de procesos, o en el interactuar con sus pares y jefes. Cuando los sujetos detectan formas o conductas que les permiten una mayor adaptabilidad o rendimiento, tienden a apropiarse de este tipo de conductas y a emitirlas cada vez que sea necesario. Este tipo de conductas puede generar impactos positivos como negativos, por ejemplo; un empleado pudo haber encontrado o diseñado una estrategia que le permite gastar menos tiempo en la producción de cajas de cartón para dispensadores de papel higiénico, como este tipo de trabajo requiere la administración efectiva del tiempo y es pago por número de cajas hechas, el sujeto tenderá a repetir este conjunto de conductas en pro de ganar una ventaja salarial, en este caso puede ser una conducta positiva.

Pero existen otros casos donde las experiencias adquiridas se convierten en creencias erróneas que impiden cambios empresariales necesarios, efectividad o aumento del desempeño laboral, un ejemplo de esto es; un empleado con más de veinticinco años ejerciendo un trabajo, ha creado una rutina para él efectiva al momento de trabajar y que le ha generado resultados anteriormente, de un momento a otro, la empresa decide hacer un cambio, incluyendo nuevas tecnologías, nuevo personal, nuevas herramientas y nuevos procedimientos requeridos por estándares de calidad. El sujeto recibe capacitaciones y es reubicado en su lugar de trabajo, por cuestiones de calidad, la rutina cambia, y le exige ser más precavido en el quehacer. El empleado se da

cuenta que su forma antigua le permite “ser más rápido” al momento de trabajar, y persiste en su rutina. Pero esta rutina influye en los procesos de calidad y seguridad, y este pequeño cambio no es detectado a tiempo, lo que genera a la empresa problemas de calidad en sus productos y un impacto en sus finanzas. El sujeto está tan arraigado en su rutina, que se le dificulta adoptar una nueva.

Estos ejemplos personales anteriormente descritos identifican casos que suceden con frecuencia en las organizaciones donde existe resistencia al cambio (Hellriegel, Don & Slocum, J., 2004; Millan, F. 2005) y que se convierten en barreras que impiden un aprendizaje efectivo dentro de las mismas. En la actualidad una empresa debe ser competitiva, productiva y sostenible para poder sobrevivir en el mercado (Sandoval, J. S.F), un buen aprendizaje organizacional asegura que estas tres condiciones se presenten. Identificar en una organización este tipo de barreras es de gran ayuda, ya que permite reevaluar su estatus, diseñar estrategias y plantear soluciones que impacten el mercado organizacional incrementando la inteligencia dentro de las empresas. Así, las organizaciones con gran habilidad de adaptación al cambio continuo del mercado y que desarrollan estrategias para generar conocimiento son las que logran sobrevivir por más tiempo (Soto, E.; Sauquet, A.; 2006), las organizaciones que promueven este desarrollo son conocidas como *organizaciones que aprenden* y estas generan un ambiente de crecimiento no solo dentro de ella sino también dentro de su círculo de acción.

Cada organización es diferente, y el tipo de barreras del aprendizaje encontradas en cada una de ellas difiere por su dinámica. Es importante realizar este tipo de investigaciones para así lograr una comprensión global del fenómeno. Para esto, se identificó un tipo de organización que posee unas características particulares. Este tipo de organización está enfocada al desarrollo del liderazgo y del potencial humano, además de realizar y facilitar intercambios estudiantiles.

Actualmente AIESEC está incursionando en el mejoramiento del *knowledge management* dentro de la organización. AIESEC posee una plataforma que facilita este proceso, pero por la novedad de la nueva estructura muy pocas personas la están utilizando. El *knowledge management* en AIESEC les permite asegurar la continuidad



de los procesos, el perfeccionamiento de los que ya han ejecutado o que actualmente ejecutan, y la generación de una memoria organizacional estructurada. Las barreras defensivas que afectan el aprendizaje organizacional dificultan el crecimiento y el flujo correcto de la información en la organización, este tipo de dificultades llegan a impactar el rendimiento organizacional o la efectividad (Suñé, A.; 2004). Lograr prevenir la aparición de las barreras defensivas implicaría el incremento del aprendizaje organizacional, la efectividad de sus procesos y una mejor transición de información que incrementaría su probabilidad de continuidad. Ahora bien, por este motivo, y para poder mantener su razón social, AIESEC necesita poseer unos procesos claros y efectivos de *“knowledge management”* con el fin de transmitir la información a las miembros que constantemente ingresan a la organización. Este constante flujo de información, puede generar errores comunicacionales si el proceso no se lleva de una forma sistematizada y clara, de igual forma, existen procesos que pueden ser transmitidos de forma subjetiva por los anteriores ejecutantes, y que pueden permanecer a lo largo del tiempo sí no se detectan en el momento. Dichos errores pueden generar barreras de aprendizaje (o defensas) en pro de mantener las estructuras que con anterioridad han resultado efectivas. Una organización como AIESEC necesita procesos claros para su mantenimiento, y aunque cada comité local y comité nacional tiene autonomía para toma de decisiones, y diseño de su estructura, también existen procesos básicos estandarizados. Los errores en el aprendizaje pueden ser graves, y de igual forma, trascienden a generaciones futuras.

AIESEC para poder mantener su identidad, se apoya en el *“knowledge management”* (KM) o administración del conocimiento, el cual busca recopilar, administrar y entregar de manera asequible toda la información sobre procesos, descripciones de rol, *outputs*, entre otros procesos administrativos y generales de la organización. El KM provee una herramienta útil para el aprendizaje organizacional, siendo así y aportando a “la memoria organizacional”, entendiendo este último como; La memoria organizacional integra todos los tipos de organización del conocimiento, la memoria organizacional se considera como requisito indispensable para el soporte de TI (tecnologías de la información) de la gestión del conocimiento. La memoria organizacional es el medio por como el conocimiento previo se ejerce sobre las

actividades actuales, por lo que resulta en mayores niveles de desempeño de la organización. En consecuencia, la memoria organizacional va muy de la mano con el KM y es otro de los procesos fuertes que aportan al aprendizaje organizacional. Una memoria organizacional se mejora en la medida en que las personas tengan una mayor interacción con los datos administrados por el KM de la organización.

Con el incremento de la rotación, se observa otro fenómeno el cual es la distancia jerárquica. Uno de los procesos observados en AIESEC, es que los nuevos cuando ingresan a la organización, ven a sus líderes de una forma inalcanzable, como entes a los cuales muy poco tendrán acceso, pero que en la medida en que las interacciones aumentan, ese tipo de lejanía jerárquica disminuye. La lejanía jerárquica a su vez influye en los procesos de comunicación, especialmente en la efectiva, ya que a veces, al ver lejos a sus líderes, la comunicación se pierde.

Al disminuir la distancia jerárquica, el ambiente de confianza disminuye, AIESEC mide su ambiente organizacional a través de swwys, los cuales miden la satisfacción. Así pues, el contexto es variante dentro de las diferentes etapas que cruza en el año AIESEC.

## Planteamiento del problema

Argyris (1999) identificó una serie de comportamientos provenientes de los miembros de las organizaciones que generaban inconvenientes en los ciclos del aprendizaje organizacional, al comenzar a investigar identificó conductas de índole defensivo enfocadas a la protección de los miembros de un grupo o la de sí mismos, este tipo de conductas fueron llamadas barreras defensivas del aprendizaje organizacional. Estas barreras defensivas encerraban a los sujetos en ciclos de reevaluación de errores que no parecían tener solución ya que paradójicamente se generaba un tipo de incompetencia competente, ya que solucionaban parcialmente las situaciones incómodas y molestas que aquejaban a los sujetos, pero generaban otras más que continuaban brindando malestar.

Estos comportamientos defensivos eran los causantes de grandes pérdidas monetarias por parte de las empresas, ya que se ocultaban errores y no se brindaba retroalimentación con el fin de solventarlos, además influía en el clima organizacional y generaba relaciones no amistosas entre los miembros de las organizaciones los cuales podrían terminar en sabotaje, acoso laboral y pérdida de talentos por salidas de la organización.

Suñé en el 2004 investigó este tipo de comportamientos defensivos en las organizaciones y los relacionó con factores de contexto, con lo cual identificó relaciones expresadas por un cuestionario diseñado para identificar dichos comportamientos. Este tipo de investigaciones contribuyen a la comprensión del fenómeno y busca proponer soluciones efectivas para la disminución de las barreras en las organizaciones y el incremento del aprendizaje organizacional.

AIIESEC como se comentó anteriormente, es una organización que depende para su supervivencia en gran parte del aprendizaje organizacional y la memoria generada a partir de las experiencias recolectadas. Para poder prevenir inconvenientes que le afecten a sus ciclos de aprendizaje y en pro de convertirse en una organización inteligente, es decir que aprende de sí misma, se busca generar investigaciones que detecten a tiempo estos vacíos y sirvan como punto de partida para promover soluciones efectivas.

De esta forma es de vital importancia gestionar investigaciones como la de Suñé (2004) que sean útiles y prevengan futuros inconvenientes que puedan costar grandes pérdidas a la organización, de esta forma, basado en el estudio de Suñé (2004) la **pregunta problema** que emerge es la siguiente; ¿Cuáles son los factores del contexto que correlacionan significativamente con las barreras del aprendizaje dentro de AIESEC?

Así, la siguiente investigación se **justifica** desde tres niveles:

A nivel teórico se justifica en la medida en que esta aporta a los diferentes resultados encontrados en investigaciones previas y contribuirá a la comprensión del fenómeno de las barreras defensivas del aprendizaje organizacional en diferentes contextos productivos en la región .

A nivel práctico se justifica porque aportará al desarrollo organizacional de AIESEC, ya que al ampliar el tema de las barreras defensivas del aprendizaje organizacional, y como en estudios previos se ha analizado (Suñé, 2004), la identificación de dichas barreras y su comprensión, provee una herramienta que correlaciona en alto nivel con en el desempeño organizacional e influye en la generación de programas de intervención efectivos.

A nivel metodológico se justifica por el aporte a las investigaciones implementadas por el grupo de “calidad de vida y psicología” de la línea de “calidad de vida y organizaciones” de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

## Objetivo General

Describir las posibles relaciones existentes entre las condiciones del contexto social de la organización y la aparición de barreras del aprendizaje presentes en una plataforma estudiantil llamada AIESEC, con jóvenes entre los 18 y 29 años, aplicando un instrumento llamado “Cuestionario sobre aprendizaje organizacional”.

## *Objetivos específicos*

Explorar la relación entre la satisfacción de los empleados y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Examinar la relación entre el clima de confianza y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Describir la relación entre la comunicación y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Establecer la relación entre la distancia jerárquica y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Detallar la relación entre la estabilidad laboral y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Identificar la relación entre rendimiento organizacional y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Identificar la relación entre rendimiento organizacional y los factores de contexto en AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de los factores de las barreras del aprendizaje organizacional con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de los factores de las condiciones de

contexto con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de la variable rendimiento organizacional con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC,

Identificar posibles relaciones entre factores de la variable barreras defensivas del aprendizaje organizacional.

Identificar posibles relaciones entre factores de la variable contexto.

La hipótesis que se trabajó en esta investigación es la siguiente:

Hipótesis H. 1:

Las condiciones de *contexto* social de la organización se relacionan significativamente con la aparición de *barreras defensivas del aprendizaje*.

La hipótesis H se detalla en cinco subhipótesis

Subhipótesis H.1.1:

La *satisfacción* de los empleados está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Subhipótesis H.1.2:

El clima de *confianza*, está relacionado significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Subhipótesis H.1.3

La *comunicación* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Subhipótesis H.1.4:

La *distancia jerárquica* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Subhipótesis H.1.5

La *estabilidad laboral* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Hipótesis H.2

El *rendimiento organizacional* está relacionado significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

Hipótesis H.3

Los factores de *contexto* están relacionados significativamente con el *rendimiento organizacional* en AIESEC.

Hipótesis H.4

Existen relaciones significativas entre factores de la variable *barreras defensivas*

Hipótesis H.5

Existen relaciones significativas entre los factores de la variable *contexto*.

## Antecedentes

Acercas de estudios sobre aprendizaje organizacional y barreras del aprendizaje se identifican varios cuyos objetivos son explicar las relaciones que posiblemente existen entre estos dos conceptos, como también sus orígenes y consecuencias. Frente a estos temas, los estudios relacionados a organizaciones similares a la de objeto de estudio son muy pocos y no se encontraron específicamente donde se relacionasen estas dos variables. Aún así se encontraron investigaciones relevantes que pueden servir como referentes para una comparación posterior. Entre las investigaciones más relevantes se encuentra una tesis doctoral de Suñé (2004) llamada “*El impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones*”, en la cual se basa gran parte de esta investigación. Su relevancia se debe a que detalla las relaciones entre barreras defensivas, varios factores de contexto y el rendimiento organizacional, incluyendo un instrumento de medición y definiciones detalladas de las variables y de los factores.

El estudio de Suñé (2004) es aplicado a 111 trabajadores y se enfoca en tres objetivos los cuales buscan determinar la relación entre barreras defensivas y condiciones de contexto, barreras defensivas y rendimiento organizacional y condiciones de contexto con rendimiento organizacional, esto es logrado a través del diseño de un instrumento que mide las anteriores relaciones. Las conclusiones ofrecidas por este estudio expresan que en el grupo de estudio existen relaciones entre los factores de contexto y las barreras del aprendizaje, pero dicha influencia del contexto no afecta por igual a las barreras defensivas desarrolladas en el estudio, es decir, Suñé (2004) concluye que las barreras defensivas son específicas del contexto.

Suñé (2004) confirma que la coherencia entre el discurso y los hechos es mayor cuando el contexto aporta un clima favorable de confianza, canales claros y suficientes para la comunicación y una distribución del poder justa y poco marcada. Con relación a las barreras asociadas a la expresión de ideas, aún cuando estas suponen ser enfrentadas a una opinión mayoritaria opuesta son menores sí existe una relación de confianza entre los empleados y los superiores jerárquicos. Identifican también que entre mayor sea la estabilidad laboral, la apertura a los errores y a su análisis a favor de no volver a presentarlos aumenta.



Otra de las conclusiones derivadas del estudio es que las barreras defensivas dentro de una organización impactan de manera significativa en el rendimiento organizacional. Básicamente las barreras defensivas se fortalecen en la medida en que se busque ocultar los errores. De igual forma, El rendimiento organizacional se ve afectado en la medida en que aumenta la coherencia entre los pensamientos y las acciones, además cuando existe un direccionamiento integro y cuando se permite que se expresen las ideas, aún cuando estas sean contrarias a las de la mayoría del grupo.

En conclusión, los comportamientos defensivos permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales que buscan proteger de situaciones aversivas para el equipo o el sujeto. Estas barreras disminuyen la capacidad de la organización de reevaluar objetivamente los hechos donde se producen y limita la eficiencia en el área donde se desarrolla intensamente. Por último, 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” (Suñé, 2004).

Otro de los estudios encontrados obedece a una investigación sobre barreras defensivas del aprendizaje en centros educativos. Dicha investigación es dirigida por García, V. (2005) y es conocida como “*Análisis de las barreras del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos*”, la cual contó con la participación de 200 centros educativos. Los resultados de dicho estudio señalan que se encontraron cuatro barreras principales que bloquean el aprendizaje organizacional educativo, las cuales son; a) Barreras contra el aprendizaje individual y de equipo; b) Barreras contra la acción educativa; c) Barreras contra la adquisición y aplicación del conocimiento aprendido; d) Barreras contra los modelos mentales compartidos y el pensamiento sistemático. Estas barreras dificultan la conversión de los centros educativos en “centros educativos que aprenden” o “centros educativos inteligentes”. Según García, V. (2005) estas barreras defensivas impiden “obtener competencias educativas distintivas que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles”. Como conclusión de este estudio, se ha identificado que las barreras influyen en el aprendizaje organizacional, en especial las barreras contra el aprendizaje individual y de equipo y las barreras contra la adquisición y aplicación del conocimiento aprendido, comprobando

empíricamente que los centros educativos inteligentes están menos afectados por estas barreras, existiendo diferencias significativas con respecto a los centros educativos convencionales.

El estudio de García, V. (2005) encuentra diferencia con Suñé (2004) en la medida en que el estudio de García, V. (2005) arroja como resultados un enfoque hacia el aprendizaje y la adquisición de ese mismo, siendo las barreras defensivas un problema al momento de adquirir nueva información, mientras que Suñé (2004) se enfoca en el contexto y su influencia.

A nivel nacional también se han realizado estudios acerca del tema, un ejemplo de ello es un estudio de casos (monografía) organizado por Pérez, J. & Cortés, J. (2007) de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Medellín, tomando a dos organizaciones como base, una del sector industrial y otra del sector salud. Entre los principales hallazgos se encuentra que en los cargos medios (como coordinadores, gerencia media, asistentes, profesionales) se presentaron la mayor frecuencia de barreras. Las dos organizaciones demuestran en el primer nivel barreras serias, que evidencian debilidad en la concepción propia del aprendizaje como herramienta de mejoramiento, sobresalen en esta categoría las barreras conocidas como: La “incompetencia competente”, “el autoengaño” y “endulzar la verdad”, donde esta última es crítica en la empresa del sector industrial, Pérez y Cortés (2007) señalan que esto puede suceder por la necesidad de los directivos de referirse a la organización en términos de lo que debería ser, ocultando lo que sucede de trasfondo

Así, analizaron el impacto y las diferencias de las barreras defensivas en tres niveles jerárquicos, recopilando la información en una matriz de estudio. Así, en el primer nivel se encontraban los cargos altos, como los directivos de la organización; en el nivel dos se encontraban los niveles jerárquicos medios como la gerencia media, coordinadores de procesos, asistentes y profesionales; por último en el tercer nivel se encontraba el personal auxiliar y operativo. Las conclusiones de este estudio se encuentran alineadas a los resultados de las investigaciones anteriores, agregando que el desconocimiento del tema se ve reflejado en las formulaciones estratégicas y estructurales, impidiendo el desarrollo del capital humano.

A nivel local se identificaron dos investigaciones las cuales se encuentran diseñadas con la misma base de esta investigación. Ambas son investigaciones de proyecto de grado, la primera se desarrolla en tres empresas del sector privado de Bucaramanga, entre estas una empresa del sector lácteo, otra del sector de plásticos y por último una del sector de telecomunicaciones. La investigación fue guiada por Grandas, D. (2008) y es llamada “*Barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en empresas del sector privado de Bucaramanga*”, entre los resultados encontrados se destaca la identificación del actuar empresarial, el cual está guiado por la necesidad de obtención de un capital y no se preocupan por los empleados, los cuales presentaron patrones de conductas que indican presencia de barreras del aprendizaje, lo cual genera una dificultad de desarrollar un aprendizaje colectivo para poder optimizar los procesos dentro de la organización. De igual forma se identifico en términos generales en la empresa de lácteos una baja satisfacción con el entorno de trabajo, aunque reporta a comparación con la otra empresa, una menor intensidad de las barreras defensivas. Así mismo, se identifica una coerción en el momento de expresar ideas opuestas al grupo, lo cual impacta de manera significativa en la apertura frente al error.

Otro de los estudios encontrados y que complementa los resultados de Grandas (2008) como se ha mencionado anteriormente, es el de Bernal, D., Saiz, D.(2009), un trabajo de pregrado titulado *Factores del aprendizaje organizacional y su favorabilidad en un grupo de teleoperadores de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Bucaramanga*. Esta investigación cuyo objetivo de estudio era el de describir las correlaciones entre las variables de los factores: barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento organizacional, y su favorabilidad frente al aprendizaje organizacional en un grupo de teleoperadores de una empresa de telecomunicaciones, se basa en un estudio correlacional, con un diseño no experimental de tipo transversal-correlacional. En este estudio la gran parte de las correlaciones en la mayoría de las variables de barreras defensivas y de condiciones de contexto con respecto al rendimiento fueron débiles y sin conexión entre ellas, lo cual describen como rigidez con respecto al aprendizaje organizacional. La única barrera defensiva con una correlación significativa es la variable de expresión de ideas con la variable de

rendimiento organizacional, y en cuanto a contexto la estabilidad laboral correlacionó significativamente con rendimiento organizacional.

Por último, Graham, C., Muyia, F. (2007) hacen una investigación acerca del tiempo (longevidad) en la empresa, rotación y percepción de la cultura organizacional, este trabajo es llamado *Percepción de los empleados hacia la dimensión de la cultura en el fomento del aprendizaje organizacional (Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning)*, en donde se encontró que las variables independientes de longevidad y rotación fueron estadísticamente significantes, donde la longevidad y la rotación de trabajo representaron el 9 por ciento y 7 por ciento, respectivamente de la varianza en la variable dependiente percepción del empleado hacia la dimensión de la cultura en el fomento de aprendizaje organizacional. Efecto de tamaños moderado en las variables independientes para la longevidad y rotación también se establecieron.

Así, se puede identificar que la relación entre barreras defensivas, contexto y rendimiento organizacional es relativa, la cual depende del contexto de las organizaciones y el estilo de direccionamiento o visión organizacional que estas posean, esto se puede observar por los diferentes resultados obtenidos en las investigaciones anteriores. Vale rescatar de igual forma que en una organización puede darse también tendencias variadas dependiendo de los niveles jerárquicos y su distancia, es decir, las barreras defensivas suelen ser diferentes sí se habla de un nivel jerárquico alto, medio o bajo. Otra cosa que se identifica es que al parecer, el rendimiento organizacional está muy de la mano con las barreras defensivas y el contexto organizacional.

## Marco teórico

Para poder argumentar, contextualizar esta investigación y comprender los resultados analizados anteriormente, se ha de identificar las barreras del aprendizaje organizacional, haciendo un recorrido por el concepto, su descripción y varias teorías que giran en torno al tema, el cual está muy ligado al aprendizaje organizacional puesto que las barreras intervienen en la consolidación de una memoria organizacional, por esta razón se tratarán diferentes definiciones y conceptos sobre el aprendizaje, se revisarán las teorías y modelos y los ciclos por los cuales atraviesa el aprendizaje organizacional. Por último se analizará la relación entre el individuo y la organización para comprender la sinergia entre estos dos.

En este orden de ideas, el objeto de esta investigación son las barreras 'del aprendizaje organizacional, pero ¿a qué hace referencia este concepto? ¿Cuáles han sido las barreras identificadas a lo largo de la literatura? ¿Qué teorías existen sobre estas?, estas preguntas se les dará solución a continuación:

### *Barreras que impiden el aprendizaje organizacional*

Suñé (2004) cita a Argyris (1990); “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”. De igual manera lo anterior se complementa con la siguiente afirmación de Argyris y Schön (1978, citado por Suñé, 2004): 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”.

Suñé (2004) afirma que el objetivo de las barreras defensivas y el por qué 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 del aprendizaje organizacional son las estrategias que los sujetos o grupos desarrollan para evitar estar expuestos a

situaciones aversivas. Las barreras defensivas son de naturaleza autoprotectora que buscan el bienestar del sujeto y evitan que las personas sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones. Al intentar proteger dificultan el aprendizaje organizacional.

Para este estudio se hace una síntesis de las definiciones sobre barreras defensivas, la cual será la que se ha de tomar como base, la cual es que básicamente las barreras del aprendizaje son mecanismos de defensa cuyo objetivo es la búsqueda del bienestar individual, salvar apariencias y evitar a toda costa la identificación de errores que deje entrever imperfecciones.

Argyris (1990) citado por Suñé (2004) describe los siguientes comportamientos como barreras defensivas:

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

Asuma riesgos, pero no vaya a equivocarse.

Mantenga a los demás informados, pero oculte 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.

Exprese sus ideas de autonomía, pero no contradiga a sus superiores.

Sea creativo, pero no altere los procedimientos tradicionales.

Prometa sólo lo que pueda 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.

Este tipo de conductas genera como consecuencia la existencia de las barreras del aprendizaje dentro de una organización, las cuales afectan tanto las relaciones interpersonales, como pueden afectar también el desarrollo económico de la misma (Argyris, 1990, citado por Suñé, 2004), de igual forma evita encontrar errores y corregirlos de manera efectiva, lo cual conlleva a un déficit en el rendimiento y resultados organizacionales, arrojando de igual manera en las evaluaciones empresariales datos distorsionados y poco confiables.

Otra de las consecuencias de las barreras defensivas del aprendizaje es que se convierten en *rutinas defensivas* las cuales se generan en el momento en que los comportamientos defensivos se convierten en comportamientos constantes organizacionales (Figura 1) y se genera un ciclo muy difícil de romper (Argyris, 1999b; citado por Suñé, 2004):



Figura 1 Esquema general del ciclo de una rutina defensiva. Tomado de la tesis doctoral de Suñé (2004)

Este tipo de ciclos se convierten en difíciles de detectar, precisamente porque en la medida en que el sujeto adquiera la habilidad de ocultarlas, estas conductas se hacen efectivas para el fin del sujeto, es decir, si se descubriesen fácilmente entonces no serían comportamientos efectivos de ocultación y defensa del sujeto. Como resultado de este tipo de ciclos, las barreras defensivas toman diferentes formas dependiendo del contexto y sus objetivos. A continuación se enunciarán una serie de tipos de barreras que han sido identificadas por diferentes autores:

### *Tipos de barreras del aprendizaje*

Suñé (2004) recopila las principales barrera del aprendizaje descritas por Argyris (1990), las cuales son las siguientes:

Las *rutinas defensivas (defensive routines)*: Se describen como acciones o prácticas que protegen a los individuos o partes de la organización de experimentar miedo o confusión (Argyris, 1990; citado por Suñé, 2004). Las rutinas defensivas buscan mantener la homeostasis dentro de la organización, haciendo parecer que no se cometiesen errores, evitando las situaciones incómodas y amenazadoras e ignorando las consecuencias negativas de decisiones u acciones tomadas. Este tipo de situaciones generan que los miembros de una organización difícilmente reevalúen los errores cometidos en pro de diseñar estrategias de prevención, corrección y aprendizaje, dificultándose de esta forma un correcto *knowledge management* organizacional. Suñé (2004) describe la estructura de una rutina defensiva 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 bienestar.

La *incompetencia competente* (skilled incompetence): Según Suñé (2004) “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”.” El resultado de seguir las teorías en uso las cuales son poco cuestionadas, es el emitir comportamientos erróneos y disonantes sin darse cuenta de ello. Al no ser cuestionadas y percibirse como comportamientos normales, su identificación, análisis y corrección son difícilmente ejecutados, permitiendo que se presenten una y otra vez los comportamientos que generan errores y siendo incompetentes.

El *autoengaño* (*Fancy footwork*): “Se identifica con aquellas situaciones en las que los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que éstas existan, autoengañándose. Si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas.” (Suñé, 2004). Este tipo de comportamiento no favorece al aprendizaje organizacional, inhibiendo la identificación y la corrección de los errores, que permiten mejorar las acciones propias.

El *malestar organizativo* (*Organizational malaise*): Esta barrera defensiva es derivada del autoengaño, la cual no solo es un sujeto el que se niega a aceptar los errores e incongruencias, sino que son un grupo numeroso de la organización, lo cual genera un clima de malestar generalizado. Los individuos no se encuentran conformes con la situación, pero al mismo tiempo no identifican formas para dar solución a este ambiente (Boyett, Joseph H. Boyett, Jimmie T; 1999; p.116). Argyris (1990) citado por Suñé (2004) enuncia unos síntomas del malestar los cuales son:

Criticar a la organización pero sin aceptar la responsabilidad de corregir errores.

Acentuar lo negativo, minimizando lo positivo.

Aceptar los valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fueran.

Así, las barreras defensivas de Argyris complementan la idea de la búsqueda de comportamientos de autoprotección por parte de los sujetos y grupos, para completar estas barreras Suñé (2004) añade el trabajo de otros cuatro autores; Probst y Biichel (1995), Watkins y Marsick (1993) incorporando cinco barreras además de las aportadas por Argyris:

*Privilegios y tabúes (Privilèges et Tabous):* Algunas organizaciones ofrecen ciertos privilegios a algunos miembros de la organización, estos beneficios pueden formar parte de elementos que promuevan un inadecuado flujo del ciclo del aprendizaje. Suñé (2004) afirma que los individuos normalmente presentan una fuerte obstinación al momento de abandonar sus privilegios. Esto se debe al miedo de perder un status dentro de la organización, de igual forma los cambios siempre son traducidos como fuentes de incertidumbre y ambigüedad (Robbins S. & Coulter M., 2005), de esta forma todo lo que se relacione con un cambio en el estilo de vida hasta ahora llevado dentro de la organización es visto como una amenaza y es comúnmente rechazado, afectando el aprendizaje que se pudiese presentar a partir de esto. De igual forma, los tabúes que se han gestado dentro de la organización presentan un patrón de conducta similar, ya que representan un cambio dentro de la forma de hacer las cosas, los individuos tienden a proteger conductas que les parecen favorables y a rechazar conductas extrañas, generando de igual forma un problema en el flujo del aprendizaje, desfavoreciendo el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento, complementándose (según Suñé, 2004) con las rutinas defensivas.

*La patología de la información (Pathologie de l'information):* Es muy común que en las organizaciones una de las barreras que afectan el flujo normal de los ciclos de aprendizaje sean el incorrecto procesamiento de la información. Laudon (2004) afirma

que los sistemas de información pueden influir en el aprendizaje organizacional “identificando, capturando, codificando y distribuyendo tanto el conocimiento explícito como el tácito<sup>1</sup>. Una vez que se ha recolectado y organizado la información en un sistema, se puede afianzar y reutilizar varias veces” de esta forma las organizaciones pueden utilizar dicha información para documentar sus casos exitosos y permitir que estos datos estén al alcance de cualquier miembro. Esta documentación tiene como objetivo instaurar una memoria organizacional que permita capacitar a futuros empleados o ayudarlos en la toma de futuras decisiones. Laudon (2004) afirma que “la memoria organizacional es el aprendizaje almacenado de la historia de una organización que se puede aprovechar para la toma de decisiones y para otros propósitos”, así cualquier tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o a la emisión de comportamientos poco efectivos o acertados, debidos al desconocimiento de los eventos pasados y actuales de la organización.

*La incapacidad aprendida (learned helplessness):* Hace referencia a la actitud pasiva y desmotivante que los individuos asumen frente a oportunidades de aprendizaje, esta actitud es propiciada por ambientes que inhiben a los sujetos a tomar iniciativas, o en algunos casos por ser recompensados al no asumir responsabilidades. Este contexto influye en la disminución de la capacidad de aprendizaje.

*La visión túnel (tunnel visión):* hace referencia a la incapacidad de los sujetos de identificar diferentes alternativas al momento de resolver problemas o tomar decisiones, enfocándose en solo una perspectiva sin tener una visión holística. Las posibilidades de aprendizaje se ven afectadas al no ser capaz de enriquecer los argumentos y puntos de decisión de una situación.

*El aprendizaje truncado (truncated learning):* Es muy común encontrar esta barrera en situaciones donde el aprendizaje es interrumpido o parcialmente implantado. Esto ocurre en organizaciones donde se le da mayor importancia a los resultados y se le

---

<sup>1</sup> Conocimiento explícito es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros. (Por ejemplo el conocimiento adquirido en por los libros). Conocimiento tácito hace referencia al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona (Por ejemplo el manejar una bicicleta)

resta importancia al aprendizaje, así que se “maquillan” o adornan los resultados y los procesos de mejora, pero en el fondo están llenos de errores o son modificaciones vacías y sin trasfondo que no implican procesos de cuestionamiento profundo orientados a cambios radicales. Así, el cuestionamiento nunca se presenta y las oportunidades de cambio y aprendizaje se ven truncadas.

Probst y Biichel (1995) y Watkins y Marsik (1993) (autores citados por Senge, 2004) se enfocan en la importancia de la comunicación, la distancia jerárquica y el contexto del aprendizaje al momento de la formación de las barreras defensivas. Senge (1990) aporta siete barreras o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda; éstas son:

*Yo soy mi puesto:* Esta barrera defensiva se presenta cuando las personas de una organización se enfocan solamente en cumplir lo que en su manual de funciones se plantea, sin importarles el efecto de sus responsabilidades en otras partes de la organización, ni lo que sucede en el resto de áreas o departamentos, esto genera que se dificulte el aprendizaje. La falta de visión de la organización como un sistema integral disminuye la interacción necesaria para el aprendizaje y desarrollo de los miembros.

*El enemigo externo:* Se refiere a las conductas que se convierten en costumbre de culpabilizar a otros por los errores propios y nunca reconocerlos. Esto imposibilita la corrección de los errores, así el análisis profundo de las causas, lo cual impacta de manera negativa en el aprendizaje.

*La ilusión de hacerse cargo:* Esta “ilusión” se trata en la idea errónea de que responder con agresividad a los problemas significa ser proactivos, así mismo, se tiende a hacerse cargo de los problemas y afrontarlos antes de que estallen. Estos comportamientos no buscan prevenir, sino realmente es un “reaccionar frente a”, esto conduce a bloqueos del ciclo de aprendizaje.

*La fijación en los hechos:* Consiste en tener una visión sesgada a corto plazo al momento de tomar decisiones y solucionar problemas, sin analizar otros posibles problemas que puedan generarse a partir de este. Esta miopía condena a la organización

a la reactividad, decrementando comportamientos de planeación y prevención y de soluciones creativas a los problemas. “El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo”” (Senge, 1990).

*La parábola de la rana hervida:* Como una rana que cuando es soltada en una olla hirviendo salta y trata de salvarse, pero que cuando se coloca en una olla a temperatura ambiente, dejándola tranquila e incrementando la temperatura gradualmente, siendo la rana incapaz de detectar cambios graduales de temperatura hasta que es demasiado tarde y no puede reaccionar, así algunos sujetos no se dan cuenta de problemas que comienzan con cambios graduales, sino hasta el punto en que ya no se puede hacer nada, fomentando una cultura reactiva y sensible a cambios bruscos. Esto de igual forma impide convertirse en una organización adaptable y proyectiva.

*La ilusión de que se aprende con ja experiencia:* Muchas organizaciones creen que pueden aprender con la experiencia, siendo que en muchas ocasiones es imposible experimentar directamente las consecuencias de ciertas decisiones o conductas, es decir, cierto impacto de algunas decisiones se desarrolla u observan a largo plazo. Limitarse a creer que con la experiencia directa es suficiente, disminuye la posibilidad de comprender de una manera íntegra muchos sucesos a largo plazo, lo que decrementa la capacidad de aprendizaje real dentro de la organización.

*El mito del equipo administrativo:* Este es un mito en donde se tiene la creencia que el equipo directivo son un grupo de personas totalmente capacitadas para resolver cualquier tipo de problema. El problema emerge cuando se presenta un inconveniente que no son capaces de resolver, entonces el proceso de aprendizaje presenta problemas. Ante este tipo de situaciones, lo más recomendable es admitir la limitación de resolver el problema planteado y no asumir una posición de omnipotencia.

Las barreras presentadas por Senge (1990) señalan creencias y percepciones que se convierten en barreras defensivas al momento de encontrarse en el contexto organizacional, se enfoca de igual forma en la capacidad o incapacidad del sujeto a ser

proactivo y a poseer un tipo de pensamiento a largo plazo. Varias de estas barreras se complementan con barreras anteriormente mencionadas ya que su origen es muy similar.

Por otra parte March y Leavitt, citados por el profesor Chris Argyris (1999) identifican dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda y complementando ya la larga lista hasta ahora descrita:

*El Aprendizaje supersticioso (superstitious learning):* Consiste en creer que ciertas rutinas o formas de realizar procesos o tareas dan como resultado el éxito y cumplimiento de las mismas, sin tener prueba alguna que verifique o falsifique dicho pensamiento o afirmación. Al no permitir su reevaluación impacta de manera desfavorable al aprendizaje organizacional.

*Las Trampas de competencia (competency traps):* En algunos casos el llegar a ser muy diestros en ciertas tareas impide el aprendizaje de rutinas nuevas ya que emerge una resistencia al cambio por el hecho de no querer abandonar una rutina que le es efectiva y que dominan.

Estas dos barreras van muy de la mano, relacionándose con la resistencia al cambio y se pueden observar muy fácilmente en organizaciones donde el trabajo es rutinario, como por ejemplo en líneas de producción automatizadas. Estas barreras aportan en la medida en que las anteriores no habían tomado en cuenta las creencias en cuanto al quehacer y los errores cognitivos que se presentan frente a estas situaciones. Para continuar, Geranmayeh (1992) distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

*El Mito de la infalibilidad (the infalibility myth):* “Es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al “mito del equipo administrativo”, planteado por Senge)” (Aramburu, 2000). El resultado de la creencia de este mito es la imposibilidad de refutar y cuestionar muchas de las decisiones de los superiores jerárquicos, que en ocasiones finalizan en errores y por consiguiente, en la imposibilidad de adquirir más puntos de vista para incrementar el aprendizaje.

*Matar al mensajero (shooting the messenger):* Se trata de castigar a quien transmita una mala noticia. Esta es la mejor forma de evitar divulgar las equivocaciones o errores, dando la impresión de perfección, de este modo se cree erradicar el origen de los errores. Este tipo de conductas evita el análisis profundo de los errores y la posibilidad de aprender de ellos, de igual forma impacta en la posibilidad de expresar las ideas, impulsando a los individuos a la autocensura.

Las barreras de Geranmayeh (1992) aportan en gran medida a la enciclopedia de barreras explicando el actuar de los y el cómo a través de una manera sistematizada, los miembros de una organización pierden la iniciativa propositiva y terminan simplemente siguiendo órdenes de un superior, aún cuando la credibilidad pueda estar baja y no estén acordes con el modelo de direccionamiento.

Además de las barreras descritas anteriormente, Lounamaa y March (1987) adhieren una rutina defensiva más la cual es:

*El Dilema del aprendizaje:* Esta barrera hace referencia a cuando los cambios se efectúan de manera gradual, mediante cambios pequeños y seguidos, de la mano con pensamientos formados de la experiencia, así el resultado es el reforzamiento de las rutinas o un cambio marginal. Este comportamiento aumenta la probabilidad de una ejecución al azar más que una planeación efectiva y un mejoramiento.

Esta barrera se complementa con la barrera de la parábola de la rana hervida, donde el centro de la barrera son los cambios paulatinos del contexto, que en conjunto de una visión a corto plazo, solo se trata de solucionar lo que “va saliendo en el camino” sin un direccionamiento claro y preciso, lo cual puede terminar en problemas mayores.

En conjunto con la barrera “matar al mensajero”, una barrera aportada por Van de Ven y Polley, citados por Argyris (1999) ilustra la otra opción que los sujetos poseen para no ser castigados por ser “aves de mal agüero”:

*Endulzar la verdad:* Se trata de la acción de mostrar unos resultados o proyecciones optimistas por el miedo de ser cuestionados o que obstaculicen un proceso, cuando en la realidad las proyecciones o resultados no son tan positivos. Esto conduce a

situaciones que limitan el aprendizaje por la razón de no conocer la realidad y dejarse guiar por percepciones equivocadas. Esto propicia un direccionamiento de los superiores jerárquicos por impresiones, más que por los diagnósticos técnicos de la realidad.

Además existen otras tres barreras (Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos, apertura frente al error, coherencia pensamiento/acción) propuestas por Suñé (2004) tomadas para la aplicación del cuestionario empleado:

*Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos:* “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.” Suñé (2004). La barrera “expresión de ideas” también hace referencia a la limitación de la diversidad de enfoques diferentes a la lógica dominante del grupo debido a la falta de objetividad con relación a la evaluación de propuestas y la no aceptación de una crítica clara y honesta. Sin embargo, sí algo impide que la expresión de ideas sea libre, y esta sea penalizado, el grupo se protegerá desarrollando una cultura de silencio y autocensura.

Argyris y Schön (1978) citados por Suñé (2004) añaden:

Tras el estudio de los procesos de decisión en empresas de más de 3000 empleados, llegaron a la conclusión de que los vicepresidentes se comportaban de manera que no fomentaba la asunción de riesgos, la franqueza y las relaciones de confianza. El tono del clima del comité ejecutivo se describía con palabras tales como “amable”, “no crítico con los demás”, “no tenso”, “sincero y sin tensiones”. 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 de los directivos decidía comportarse de forma diferente, probablemente corría el riesgo de ser considerado como un hereje. En la mayoría de los casos, los directivos decidían evitar el riesgo, y se comportaban del mismo modo que la mayoría.

*Apertura frente al error:* Suñé (2004), se refiere a la “Apertura frente al error” como la actitud que los sujetos asumen frente a situaciones en donde los resultados esperados no fuesen los más óptimos. Así, los errores permiten avanzar en el aprendizaje colectivo, pero también, se pueden ver como situaciones poco agradables que conllevan a una



situación comprometedoras o a una situación arriesgada ante los superiores jerárquicos.

Argyris (1999<sup>a</sup>) citado por Suñé (2004) identificó una serie de comportamientos relacionados con situaciones de error:

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

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 esas 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.

En una reunión con el presidente no está bien aprovecharse de otro departamento que tiene problemas, aunque se trate de un “enemigo natural”. Lo deportivo en este caso es decir algo agradable sobre el otro departamento y ofrecerse a ayudarlo 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 sucesos es difícil obtener un aprendizaje sobre las verdaderas causas del problema, ya que pareciese que en vez de afrontar el problema, lo niegan u ocultan, o llegado el caso que no fuera posible lo tratan de justificar con factores externos al grupo. “Cualquier intento de analizar los hechos objetivamente choca con la intención del grupo de protegerse a sí mismo.” (Suñé, 2004)

*Coherencia pensamiento/acción:* Suñé (2004) conceptualiza esta variable desde la teoría expuesta y las teorías de acción, las cuales se explicarán más adelante. Básicamente siempre se busca que las opiniones personales sean acordes con las acciones ejecutadas por los sujetos, pero hay veces donde las acciones no están alineadas a los pensamientos, presentándose una disociación entre los valores expuestos y los valores que conducen a la acción. Así esta brecha generada por la disociación genera falta de coherencia entre el discurso (palabras, derivadas de deseos) y la conducta (acción). Esta disociación de igual forma genera dos comportamientos, el primero como

un comportamiento deshonesto, donde expresa una cosa y hace algo completamente diferente a lo expresado, y otra donde existe una dificultad en percibir la brecha entre los valores expuestos y los valores aplicados, la cual es clasificable como una conducta honesta. El problema es que precisamente es esa barrera la que dificulta la diferenciación de la brecha y los sujetos demuestran que su discurso está completamente alejado con respecto a sus conversaciones privadas y se termina expresando lo “políticamente correcto”.

Por parte de las personas que lo rodean, esta brecha suele verse con una falta de credibilidad en la persona que muestra este comportamiento, y ligado con la barrera “expresión de ideas”, se impediría una crítica abierta y comenzaría de nuevo el ciclo de error sin oportunidad de aprendizaje.

Argyris (1999<sup>a</sup>), citado por Suñé, ofrece un ejemplo acerca de esta barrera:

Como muestra, sin que tenga mayor valor que un ejemplo publicado, el 95% de los directivos analizados por Argyris (1999<sup>a</sup>) se consideraba buen directivo, tomando, como elementos clave de la dirección eficaz, la adopción de decisiones estratégicas, la asunción de riesgos, la flexibilidad, la ayuda a los demás para desarrollar sus capacidades, la motivación, el compromiso, etc. Tras observar los valores que aplicaban, la mayor parte de ellos se centraba en “lograr que el trabajo estuviera hecho” por encima de las relaciones humanas, hacían un uso intencionado de la autoridad y demoraban o remitían al nivel superior jerárquico las decisiones que entrañaban riesgo.

Estas últimas barreras parecen combinar o estar íntimamente relacionadas con varias de las barreras que se han explicado anteriormente, lo cual permite que al ser estas últimas tres las barreras bases del estudio, se puedan identificar otras barreras más específicas, así agrupando en tres grandes grupos, donde “expresión de ideas” se podría asociar con “endulzar la verdad”, “matar al mensajero”, “la patología de la información”; “Actitud frente al error” con “el mito de la infalibilidad”, “las rampas de competencia”, “el aprendizaje supersticioso”, “el mito del equipo administrativo”, “el enemigo externo”, “Yo soy mi puesto”, “privilegios y tabúes” y “la incapacidad

aprendida”; por último “Coherencia pensamiento-acción” se podría asociar con “endulzar la verdad”, “el malestar organizativo”, “el autoengaño” y la “incompetencia competente”.

Así pues las barreras presentan preconceptos que afectan de manera negativa la comunicación organizacional y el clima organizacional como se ha señalado anteriormente, esta visión distorsionada de los hechos suele generar de igual forma que la información transmitida de generación en generación contenga los mismos factores errados influyendo en el aprendizaje organizacional. Para comprender mejor cómo se da esta interacción y cómo es la dinámica del aprendizaje dentro de las organizaciones se han seleccionado varios autores que aportan de manera significativa varios conceptos, modelos y teorías acerca del tema.

#### *Teorías sobre la existencia) ' la permanencia de las barreras defensivas*

En cuanto a las teorías que se utilizan para la explicación de la existencia y la permanencia de las barreras del aprendizaje se identifican dos tipos de teorías, la primera es la *teoría expuesta*, la cual hace referencia a la teoría que los sujetos dicen ejecutar, basada en creencias y modelos de pensamientos, es decir, es la teoría que los sujetos suelen defender. La otra es la *teoría en uso*, la cual es la teoría que realmente se aplica. La teoría en uso puede diferir de la teoría que el sujeto dice usar, es decir, puede haber una disonancia entre palabra y acción. Argyris y Schön (1974) citado por Suñé (2004).

Suñé (2004) toma el modelo esquemático propuesto Argyris y Schön, el cual es el siguiente:

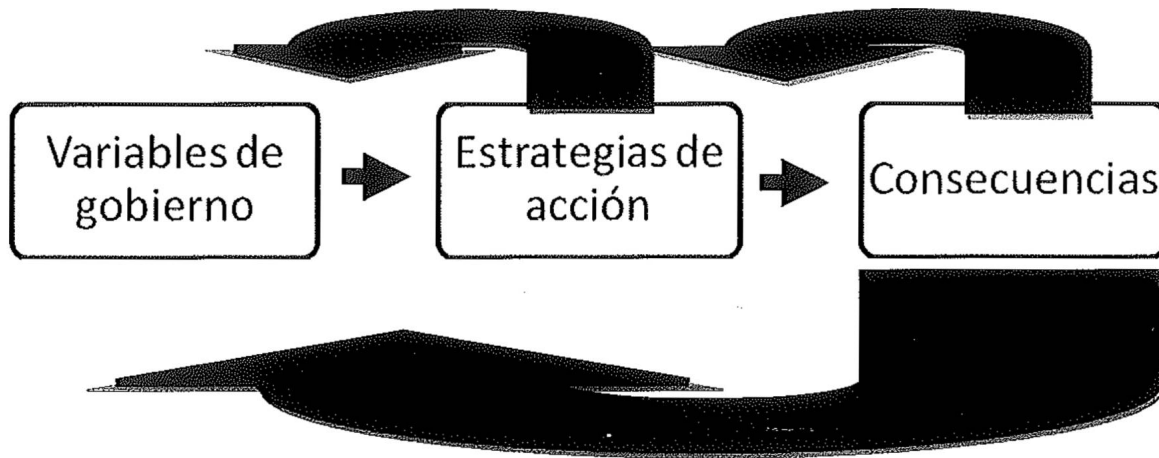


Figura 2 Modelo esquemático de Argyris y Schön

Las *variables de gobierno* son los valores que los agentes tratan de satisfacer (Suñé, 2004), son las variables que influyen en la satisfacción del sujeto. Estas variables pueden ser múltiples o solo una.

Las *estrategias de acción* es el abanico conductual que el sujeto extiende en pro de alcanzar los objetivos propuestos. (Suñé, 2004).

Las consecuencias son aquellos resultados generados por las estrategias de acción implementadas, ya pueden ser los deseados o los no deseados por el individuo. (Suñé, 2004). Por lo general cuando las consecuencias son positivas, los sujetos tienden a auto atribuirse dichos resultados, a diferencia sí los resultados son negativos, en este caso los sujetos tienden a culpar a agentes externos.

Algo que también señala Suñé (2004) del trabajo de Argyris y Schön (1974) es que se identifica que las teorías expuestas tienden a variar bastante, mientras que las teorías en uso son muy similares en los individuos.

### *Teorías de uso modelo 1: Universo de conducta 0-1*

Argyris y Schön (1974) según Suñé (2004) proponen la existencia de un modelo de teoría en uso o “estereotipo ideal” llamado Modelo I. Este modelo se rige sobre cuatro variables de gobierno que los sujetos siempre intentan satisfacer:

Conseguir el propósito, definido en el modo que el agente lo supone.

Minimizar derrotas y maximizar victorias (Sentido amplio)

Minimizar la expresión de sentimientos negativos.

Ser racional.

Las estrategias de acción planteadas como asociadas a las anteriores variables de gobierno son:

Establecer un control unilateral del entorno y de las tareas, para protegerse a uno mismo y a los demás miembros de su equipo.

Defender las ideas sin entrar en enfrentamientos directos. Si se mantiene un control unilateral existirán mayores probabilidades para salir victorioso.

No molestar no disgustar a los demás incitándoles a adoptar una actitud defensiva.

Las estrategias de acción son aprendidas a través de la socialización (Argyris y Schön, 1999<sup>a</sup>, citados por Suñé, 2004). Estas estrategias permanecen dentro de las pautas comportamentales por su efectividad, y aunque son complejas, se desarrollan con gran facilidad y aparecen de forma involuntaria. Según Suñé (2004) las barreras se aprenden a través de la socialización por los siguientes hechos:

Diferentes individuos en diferentes situaciones utilizan el Modelo I.

Cuando a los individuos se les pregunta acerca del por qué actúan así (haciendo referencia la modelo I), responden que siempre lo han hecho así desde que recuerdan.

Cuando a los individuos se les pregunta sobre el por qué no utilizan otro modelo en su organización, rápidamente responden que nadie los entendería, lo que implica que

no aceptan otro modelo propuesto y si lo hacen tienen dificultades para ponerlo en práctica.

El modelo I es muy similar al Modelo esquemático de Argyris y Schön, en donde los sujetos no se dan cuenta de sus acciones porque piensan que son solidas y obvias ya que en todo su proceso de socialización han estado presentes y lo han tomado como algo natural.

El Modelo I se encuentra en un ciclo cerrado<sup>2</sup> de corrección de errores que a su vez está errado. Generando como consecuencia inconsistencias no reconocidas y procesos de error. El repertorio conductual está tan internalizado que es muy difícil su modificación. El fin último de estos comportamientos es el ocultar las acciones fallidas.

Argyris (1999a) es citado por Suñé (2004) para explicar las causas del por qué las organizaciones están cerradas al cambio desde tres puntos: “Los individuos están programados solo con el modelo I; Se encuentran sujetos a un modelo I de aprendizaje organizacional; el cambio del contenido es individual o sistemáticamente amenazador.”

Lo anterior es resumido en la siguiente tabla:

Tabla 1 *Teoría en uso Modelo I, inspirado por Argyris (1999a)*

VARIABLES DE GOBIERNO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIAS DEL APRENDIZAJE	EFFECTIVIDAD
Consiga su objetivo	Diseño y control unilateral sobre el entorno	El actor se vuelve defensivo, incoherente, vulnerable	Auto-encierro	Decrecimiento de la efectividad
Maximice las victorias y minimice las derrotas	Reclamar la propiedad de las tareas. Sentirse el guardián de éstas	Relaciones interpersonales y de grupo defensivas	Aprendizaje simple	
<u>Suprima los</u>	<u>Protegerse a uno</u>	Normas	Poca evaluación	

<sup>2</sup> Se entiende como ciclo cerrado aquel ciclo que vuelve a su estado inicial como se observa en la figura 2

sentimientos negativos	mismo unilateralmente	defensivas (desconfianza, falta de riesgo, rivalidad...)	pública de las teorías de razonamiento
Compórtese de acuerdo con lo que considere racional	Proteger unilateralmente a los otros de ser perjudicados	Menos libertad en el momento de escoger o asumir riesgos	Mucha evaluación privada y subjetiva de las teorías, poca o ninguna evaluación pública y objetiva

### *Teorías en uso modelo 11: Universo de conducta 0-11*

Suñé (2004) trabaja otro modelo comportamental extraído de Argyris y Sclión (1974, citados por Suñé, 2004), el modelo II son las teorías expuestas, es decir, el modelo comportamental que los sujetos desearían aplicar. El modelo II permite validar la información y generar aprendizaje. Según Suñé, Argyris (1999a) comenta que “los efectos contraproducentes de la aplicación del modelo I se pueden interrumpir, se produce una acción coherente con el modelo II”.

Las variables de gobierno del modelo II son:

La información debe ser validada.

La elección comporta información, sin información no hay selección.

Compromiso interno.

Las estrategias de acción asociadas implican incluir en la toma de decisiones a las personas con el conocimiento preciso, tener diferentes puntos de vista para contribuir y validar la decisión a tomar y fortalecerla al momento de pasar por el juicio público. El modelo de conducta II también implica no solo utilizar los paradigmas e ideas propias del sujeto, sino también contrastarlas con puntos de vista opuestos y soportarlo con datos medibles y observables.

El modelo II conlleva de igual forma a una disminución de conductas defensivas y a un incremento en el trabajo interpersonal e intergrupar, además de un elevado poder de elección y la capacidad de tomar riesgos importantes, promoviendo así el razonamiento productivo en la empresa. El aprendizaje se abre, rompiéndose el autoencierro de los individuos y presentándose ciclos de aprendizaje simple y doble<sup>3</sup>, dándose la posibilidad de identificar errores y corregirlos.

Tabla 2 *Teoría en uso Modelo II, inspirado por Argyris*

VARIABLES DE GOBIERNO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONSECUENCIAS DE COMPORTAMIENTO	CONSECUENCIAS DE APRENDIZAJE	EFFECTIVIDAD
La información debe ser validada	Diseño de situaciones y entornos donde se pueda experimentar la casualidad	El actor se vuelve mínimamente defensivo (colaborador, facilitador,...)	Procesos de disconformidad, se busca aprender más	
La elección comporta información	Las tareas se controlan conjuntamente	Relaciones no defensivas, grupos dinámicos	Aprendizaje doble	Incremento de la efectividad a largo plazo
Verificar la implantación de la elección para detectar y corregir posibles errores	La protección personal está orientada al crecimiento. Control bilateral	Normas orientadas al aprendizaje	Evaluación pública de las teorías.  Alta libertad de elección, autenticidad	

A continuación se expondrá otra teoría de la permanencia de las barreras del aprendizaje propuesta por Suñé (2004):

<sup>3</sup> Estas se explicarán más detalladamente en el apartado de aprendizaje organizacional



### *Teoría sobre las paradojas organizacionales*

El diccionario de la Real Academia Española define paradoja como “Idea extraña u opuesta a la común opinión y al sentir de las personas, f. Aserción inverosímil o absurda, que se presenta con apariencias de verdadera, f. *Ret.* Figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que envuelven contradicción”. A veces en las organizaciones las barreras defensivas generan la aparición de pensamientos y conductas que se contradicen entre sí, presentándose frecuentemente este fenómeno a nivel de pensamiento, conducta o en el pensamiento del cómo actuar.

#### *El papel de la teoría de las paradojas sobre las barreras defensivas.*

La teoría de las paradojas dentro del contexto organizacional intenta explicar el comportamiento que los individuos ejecutan, en donde el comportamiento expresado llega a diferir del comportamiento deseado.

Esta diferencia entre las ideas que defienden y el comportamiento expresado no debe ser el resultado de un proceso al azar, por el contrario, debe ser el resultado de un comportamiento describable y sistemático (Suñé, 2004). En este orden de ideas, si el comportamiento discrepante es el resultante de un orden de ideas, entonces debe existir una teoría de acción que respalde o explique el actuar de forma lógica.

El centro de la teoría debe enfocarse en explicar la creación de un entorno coherente para los sujetos, soportado en las incoherencias y contradicciones suficientes para pasar sobre las barreras defensivas. Además debería explicar bajo cuáles condiciones se genera un cambio en el contexto que no condene las barreras defensivas y que podría llegar a reducirlas (Argyris, 1983, citado por Suñé, 2004)

Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) ilustra una teoría de acción desde el Modelo I el cual propone explicar el origen de las paradojas, y que se basa en los siguientes enunciados:

Los seres humanos buscan, en una interacción, controlar las relaciones de modo que les permitan obtener las consecuencias que ellos persiguen (Suñé, 2004)

La teoría de control enmarcada en el Modelo I y reforzada por O-I es un control unilateral. En la medida en que nosotros ganamos control se lo quitamos a otros. Según Suñé (2004) “nadie debería ser capaz de usar la reciprocidad de la teoría en uso del modelo I y diseñar acciones que son consistentes con el Modelo I”.

Sí los sujetos actúan de tal manera que controlen y se elimina el control de otros, esto generará el incremento de las rutinas defensivas en los demás. Este suceso busca proteger los equipos con los que se esté relacionado, lo que en consecuencia debilita las barreras defensivas o dificulta la capacidad de los sujetos de actuar efectivamente. “Todos los equipos ahora usan rutinas defensivas que escalan errores, y crean procesos auto-cumplidos<sup>4</sup> y cerrados en sí mismos” (Suñé, 2004).

Como resultado de estas barreras defensivas mutuamente reforzadas se desarrolla una combinación de un pensamiento ambicioso (sobreestimación sistemática) con salvar las apariencias anticipadamente (subestimación sistemática) que, al mismo tiempo, se convierten en distorsiones sistemáticas. “Estas distorsiones resultan en consecuencias paradójicas porque, como hemos visto, ellos resultan en condiciones donde los individuos (o entes sociales) son efectivos o inefectivos; ellos experimentan éxito y fallas; las consecuencias son productivas e improductivas” (Suñé, 2004).

Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) comenta que todas las teorías de la naturaleza humana están basadas bajo una tesis de racionalidad y razonabilidad. Los seres humanos son racionales en que ellos mantienen sus acciones en consonancia con sus creencias. Ellos coordinan sus acciones y expectativas en la luz de la mejor información que ellos tienen. Así se observa una racionalidad en las teorías expuestas y en las teorías en uso. La racionalidad de acciones son descubiertas examinando las teorías en uso. Esto hace comprender la racionalidad más compleja porque, como se deja ver, la racionalidad arraigada en las teorías en uso son a menudo en contra a la racionalidad arraigada en las teorías expuestas.

---

<sup>4</sup>Se refiere al hecho de que los juicios que tenemos sobre las personas, cosas, situaciones e incluso sobre nosotros mismos tiendan a convertirse en realidad (en afirmaciones). Farias(2005)

De igual forma Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) expone que una teoría de la razonabilidad asume que no somos sistemáticamente perversos. Las personas no actúan en contra o en desprecio de sus creencias. La investigación de Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) sugiere que las personas son sistemáticamente perversas. Una teoría de razonabilidad también asume que las personas no actúan contra, o sin tener en cuenta de, sus intenciones. Por el contrario la investigación de Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) sugieren lo contrario.

Argyris (1999<sup>a</sup>, citado por Suñé, 2004) continua diciendo que la aparente violación de la tesis de racionabilidad y razonabilidad pueden ser explicadas por diferenciación entre las teorías expuestas y teorías en uso en los niveles individuales y organizacionales. Esta es la última teoría que hace a las personas perversas, y al mismo tiempo, lidera las rutinas defensivas que previenen rupturas situacionales pero pueden liderar eventualmente a rupturas sistemáticas.

*Paradojas lógicas y paradojas de comportamiento.*

Se habla de paradoja lógica de aquella cuyo contrasentido se encuentra dentro de la misma oración, un ejemplo es la paradoja del mentiroso; “esta oración es falsa”, siendo esta afirmación realmente falsa, entonces es verdadera y al ser esta afirmación verdadera o correcta entonces es falsa. Este es un ejemplo de una paradoja lógica ya que se puede identificar dicha paradoja analizando los datos inmersos en la afirmación y no se necesitan más datos para comprobar dicha paradoja.

Sin embargo existe otra posibilidad donde el sujeto a nivel inconsciente oculta la razón por el cual está haciendo lo que hace, esto conlleva a acciones paradójicas por desconocimiento de todos los hechos.

Suñé (2004) ejemplifica esta paradoja de la siguiente manera: “A dice a B “confío en ti” pero imaginemos que A realmente no confía en B, aunque le esconde esa verdad para no disgustarlo”. El anterior ejemplo consta así de tres componente:

Lo que A le ha dicho a B.

Lo que A piensa realmente y no ha dicho.

El hecho de que A actuara como sí no estuviese escondiendo nada a B, es decir, A actuó como si no estuviera mintiendo.

Suñé (2004) afirma que “sí se tiene en cuenta los dos últimos aspectos, se pensará que A estaba mintiendo con la afirmación. Sin embargo, la paradoja no se da porque las palabras, el pensamiento y las acciones explican la tapadera, en cambio el comportamiento es paradójico porque se desconoce lo que A estaba escondiendo”,

Estas paradojas van enfocadas a la defensa y soporte de sí mismo, y tienen características parecidas a la del modelo I donde estas son cerradas e indiscutibles, siendo muy difíciles de modificar, manejar y discutir.

*Las paradojas resultantes de las barreras defensivas en las organizaciones.*

Es importante diferenciar las paradojas emergentes de barreras defensivas organizacionales de las paradojas psicológicas, siendo el origen de la primera por socialización, emitidas para la defensa de posibles amenazas sociales, soportadas y reforzadas por la cultura organizacional y su existencia es indefinida, estando el sujeto dentro o fuera de la organización.

Dentro de las barreras defensivas en las organizaciones se pueden identificar cuatro órdenes de consecuencias<sup>5</sup> generadas a partir de las barreras del aprendizaje. El primer orden de consecuencia es que las barreras del aprendizaje generan paradojas, este primer orden al dificultarse su comprensión generan un segundo orden de consecuencias; en donde los sujetos atribuyen relaciones de causalidad con el fin de encontrar un significado a dicho mensaje difícil de comprender. Este segundo orden está muy ligado al modelo I, donde el sujeto no busca la validación ni discusión de dicha relación y por lo tanto difícilmente es corregido dicho error cognitivo.

Un tercer orden de consecuencias conlleva a que dicho error no sea gestionable, por consiguiente se generan un conjunto de suposiciones operativas sobre las barreras

---

<sup>5</sup>Hace referencia a una secuencia de eventos generados a partir de (...)

defensivas, en donde se presenta una dicotomía entre un sentimiento de imposibilidad de poder cambiar o eliminar las barreras presentes, y un miedo por su eliminación ya que se “podría” ver afectado el desempeño. Para mediar entre estos dos estados, los sujetos (según Suñé, 2004) prefieren pasarlas por alto, pretendiendo que no lo están haciendo y así poder evitar su eliminación.

Por último, un cuarto orden de consecuencias se desprende de la ciclicidad continua de los pensamientos erróneos del sujeto generados por la presencia de barreras del aprendizaje, en donde las barreras se multiplican indefinidamente con el fin de soportar la imagen positiva emitida por las propias barreras defensivas y evitar la evidencia de errores en el sistema, de tal forma que se llega a un punto donde se vuelven ingobernables.

Así, las barreras defensivas se mantienen en el abanico conductual de los sujetos, permitiendo se evocadas cada vez que se presente una situación aversiva o que comprometa la integridad del sujeto. A continuación se explicará un tema importante para las barreras defensivas ya que es en teoría, el concepto al cual influyen e interrumpen su flujo normal, así que para entender el concepto de aprendizaje organizacional y sus fases se comenzará con el concepto.

### *Aprendizaje organizacional*

Suñé (2004) cita a diferentes autores que han trabajado sobre el concepto, y que han generado bastantes definiciones en torno al tema, entre los cuales vale destacar:

Según Argyris y Schön (1978, citados por Suñé, 2004) “aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento” donde se encuentra una relación constante entre los miembros de la organización. Para Kolb (1984 citado por Suñé, 2004) “el aprendizaje es el proceso de creación de conocimientos y habilidades a partir de la experiencia y de la acción”, así es importante la combinación entre conocimiento tácito y explícito, uniendo estos se crean conceptos complejos. Bennis y Nanus (1985 citados por Suñé, 2004) definen el aprendizaje organizacional como “el medio por el cual la organización aumenta su

potencial de sobrevivir gracias a su capacidad de gestionar los cambios en el entorno”, es decir, es importante la constante interacción con el contexto que lo rodea. Según De Geus (1988 citado por Suñé, 2004) “el aprendizaje institucional es el proceso mediante el cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales sobre la compañía, sus mercados y sus competidores.”, permitiendo reinvertirse y adaptarse a los cambios del entorno y a la demanda de los clientes. Por último para Dogson (1993 citado por Suñé, 2004)” el aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las empresas construyen, desarrollan y organizan sus conocimientos en función de sus actos y de sus características culturales”, siendo una vez más una posición naturalista que le da importancia a la adaptabilidad de las organizaciones y la capacidad de aprender del entorno.

Enríquez (2007) en su artículo "La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacioiiial" señala que el aprendizaje organizacional puede concebirse desde dos perspectivas, según el énfasis que se le dé: Así, de esta forma se puede entender al aprendizaje como un proceso técnico o como un proceso social. El aprendizaje como proceso técnico se comprende como una computadora que procesa información entrante e información saliente, ya sea de índole cualitativo o cuantitativo. Esta visión técnica del aprendizaje está relacionada con programas de gestión del conocimiento y en procesos cuantitativos, donde la decodificación de la información pueda ser compartida con rapidez. De igual forma el aprendizaje organizacional está relacionado con reducción de costos, en especial en el enfoque técnico.

Por otro lado, el aprendizaje como proceso social es aquel que es creado desde la interacción de los miembros y que se transmite de voz a voz, así mismo, en donde cada uno le atribuye su experiencia personal y construyendo un conocimiento a partir de interacciones sociales dadas. Esta perspectiva social solventa algunas falencias de la perspectiva técnica, donde los datos no se interpretan solos, ya que quienes les dan valor son las personas. Enríquez (2007) cita a Brown y Daguid (1991) los cuales argumentan que la mayoría de la información relevante de las organizaciones no está en el papel, sino en sus empleados.

De igual forma Milton (2008) cita a Senge en su artículo "*Exploring the concept of organizational learning*", "los individuos, pueden convertirse en verdaderas organizaciones: A través del aprendizaje, nosotros nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje, nos volvemos capaces de hacer algo que nunca fuimos capaces de hacer, A través del aprendizaje, nosotros percibimos el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje, extendemos nuestra capacidad de crear, ser parte del proceso generativo de vida. Allí hay dentro de cada uno de nosotros una profunda necesidad por este tipo de aprendizaje".

Los anteriores conceptos nos ofrecen la oportunidad de entender al aprendizaje organizacional desde diferentes perspectivas, pero de igual forma, se encuentran ciertos rasgos que son comunes en las descripciones, y son que el aprendizaje organizacional es un medio para el desarrollo de la empresa, y que se debe basar en la recolección de datos o en el aprendizaje a partir de sucesos experimentados.

Ahora, se explorará los ciclos del aprendizaje organizacional, los cuales son importantes para entender los posibles puntos donde se presentan las barreras defensivas.

### *Ciclos del aprendizaje organizacional*

#### *Aprendizaje de "bucle simple" (Single Loop).*

Para Argyris y Schön (1978, citados por Aramburu, 2000) es la forma más básica de desarrollo organizacional, la cual se limita al aprendizaje y ejecución de normas sin cuestionarlas. Aramburu Goya, N. (2000) explica que en términos de Argyris y Schön, el aprendizaje en "bucle simple" se produce cuando: "los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativa" (Argyris, C. y Schön, D., 2006)

El aprendizaje de "bucle simple" se limita a corrección de errores, pero no genera algún cambio radical en el comportamiento organizacional, es decir, su nivel de

aprendizaje organizacional es bajo, permitiendo que se vuelvan a cometer los mismos errores en un futuro, es decir, no existe o genera una acción preventiva.

*Aprendizaje de "bucle doble" (double loop).*

El aprendizaje en "double loop" va un poco más allá, en este momento, el análisis de los procesos, y el cuestionamiento de los mismos, generan que se identifiquen errores, y se generen cambios. Un aprendizaje de "bucle doble" implica una reevaluación de los aspectos estratégicos, estructurales y culturales, buscando un cambio significativo dentro de la organización e implica la modificación profunda de la "teoría en uso organizativa". El bucle doble también está asociado al "aprender a aprender", concepto que busca que las organizaciones se reten constantemente y busquen un aprendizaje continuo o un mejoramiento continuo dentro de los procesos.

Argyris y Schön (2006) describen el proceso dado entre el "bucle simple" y el "bucle doble" de esta manera; Cuando el error es detectado y corregido, permite a la organización llevar a cabo sus políticas o alcanzar sus objetivos presentes, entonces ese proceso de error-y-corrección es un aprendizaje de bucle simple. El aprendizaje de bucle simple es como un termostato que aprende cuando se está demasiado caliente y cuando se está demasiado frío y enciende el calor o lo apaga. El termostato puede realizar esta tarea porque este puede recibir información (la temperatura de la habitación) y tomar acciones correctivas. El aprendizaje de bucle doble ocurre cuando el error es detectado y corregido en formas que impliquen la modificación de las normas fundamentales, políticas y objetivos de una organización.

*Aprendizaje de "bucle triple" (third loop, triple-loop learning).*

Loverde (2005) introduce estas dos nuevas categorías (*triple-loop* y *quadruple loop*). En cuanto al "bucle triple" compete, éste se da cuando existe un contacto o un choque cultural. Actualmente se habla mucho de la globalización, la cual exige el constante contacto entre diferentes países y costumbres en pro del incremento del mercado, la productividad y la competitividad. En este constante contacto se presenta diversos fenómenos tales son la inmersión de extranjeros en los mercados laborales



locales, la inmersión de extranjeros en los mercados comerciales, y las alianzas estratégicas entre compañías oriundas de diferentes países en pro de un desarrollo y aprendizaje organizacional, estas interacciones generan “choques culturales” donde los extranjeros cuestionan los procedimientos y brindan puntos de vista diferentes. El aprendizaje de “bucle triple” emerge en el momento en que al igual que el aprendizaje de “bucle doble” se genera un ambiente crítico frente a este “choque cultural” modificándose así el esquema operativo organizacional.

*Aprendizaje de ‘bucle cuádruple ’ (quadruple loop).*

El aprendizaje de “bucle cuádruple” se da en conjunto con el aprendizaje de “bucle doble” y “bucle triple”, en el momento donde no solo se hace un análisis crítico comparativo con la cultura conocida, sino que se atreve a salirse de los esquemas reducidos y amplía su visión de horizonte. Loverde (2005) lo expresa de la siguiente manera: El aprendizaje de bucle cuádruple está conectado al aprendizaje de bucle triple y doble y los abarca. El cuarto bucle ocurre cuando un miembro de cualquier cultura se ubica en una posición reflexiva y comparativa a la vez, y luego intenta justificar una posición con buenas razones. Este es un giro hacia lo universal. En el segundo nivel, atrapado en un feedback de bucle doble, un miembro de una cultura o representante de un paradigma no puede ver más allá de ese horizonte. Por lo tanto, nosotros no podemos reclamar razonablemente alguna universalidad dentro del proceso de aprendizaje de bucle doble. El aprendizaje de bucle cuádruple solo comienza cuando este es comparado a través de horizontes, *“thus avoiding the criticism that it is naïve foundationalism based on absolutes that are valid only within one cultural horizon”*.

El aprendizaje de “bucle cuádruple” conlleva un cambio organizacional reflexivo, globalista y comprometido con la sociedad, garantizando un crecimiento sostenible.

Loverde (2005) enuncia en su trabajo titulado *“Learning organizations and quadruple loops of feedback”* una *“third loop”* y *“quadruple loop”*, haciendo referencia a unos niveles de aprendizaje que van más allá del simple hecho de identificar errores y corregirlos, sino también de incorporar la cultura, la visión organizacional, y el aprender

a incorporar diferentes puntos de vista para su organización, con el fin de prever futuros errores, adelantarse a los cambios impulsados por tendencias globales, y a la generación de líderes y empresas responsables y comprometidas con la sociedad.

Así pues, identificando las características del aprendizaje organizacional, y sus ciclos, se han de entender las barreras del aprendizaje organizacional o las barreras defensivas, como todos aquellos comportamientos, creencias o imaginarios, que impiden el óptimo desenvolvimiento y ejecución del aprendizaje organizacional. A continuación se explicarán los procesos que componen el aprendizaje organizacional.

### *Procesos del aprendizaje organizacional*

De los primeros autores que Suñé (2004) cita es Friedlander (1983) el cual dice:

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 sí que habría sucedido una modificación en su mapa cognoscitivo o comprensión.

Suñé (2004) identifica en Friedlander (1983) el postulado de que el aprendizaje no siempre implica un cambio comportamental en el individuo, pero sí un incremento en las alternativas posibles para la toma de decisiones. En este caso, cuando se trata de una organización, los comportamientos se consideran a nivel interpersonal, social o grupal. Suñé de igual forma cita a Huber (1991) el cual “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”.

Suñé (2004) señala los cuatro constructos que Huber (1991) propone para clasificar trabajos previos sobre aprendizaje organizacional, estos constructos son los siguientes:

Adquisición del conocimiento: es el proceso mediante el cual el conocimiento es adquirido.

Distribución de la información: es el proceso mediante el cual la información de fuentes varias comparten 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.

Suñé (2004) gráfica la clasificación de Huber (1991) en la siguiente figura, la cual ilustra los cuatro constructos del aprendizaje organizacional, de esta ilustración se explicará la adquisición del conocimiento en el orden establecido y memoria organizacional:

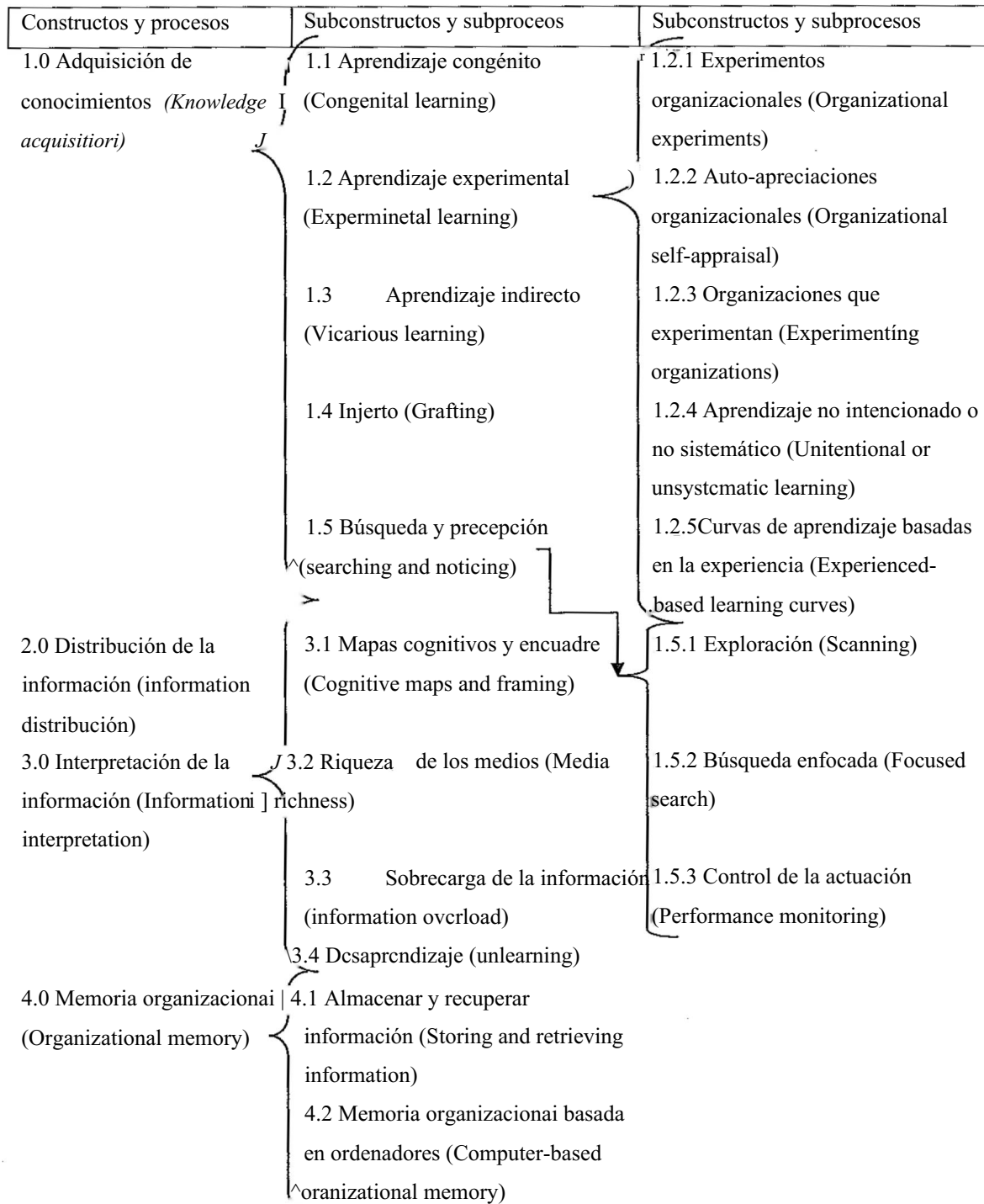


Figura 3 Estructura general del campo de aprendizaje organizacional según Haber (1991).

A continuación se trabajará con base en la Figura 3 la cual explica la estructura general que las organizaciones utilizan en los procesos de aprendizaje organizacional, explicando los conceptos relacionados con la adquisición de conocimientos que Suñé (2004) señala en su tesis doctoral.

#### *Adquisición de conocimientos (knowledge acquisition)*

Es el primer constructo en aparecer, el cual indica el proceso por el cual la organización obtiene el conocimiento, ya sea por obtención de datos o interacción. Suñé indica cinco subprocesos mediante los cuales las organizaciones adquieren información o conocimientos; aprendizaje congénito; aprendizaje experimental; aprendizaje experimentado por otros; injerto; investigación. Suñé (2004) los describe de la siguiente manera:

##### *Aprendizaje congénito (congenital learning).*

Los conocimientos congénitos son aquellos que son adquiridos antes de su formación y los conocimientos heredados. La naturaleza de una organización está totalmente influenciada por la naturaleza de sus fundadores. Lo que una organización ha conocido antes del momento de su nacimiento determinará lo que investigará, lo que experimentará, y cómo interpretará lo que encuentre.

##### *Aprendizaje experimental (experimental learning).*

El aprendizaje experimental es aquel que es adquirido por la experiencia directa, este subproceso de aprendizaje puede ser sistemático o no, de manera consciente o inconsciente.

##### *Experimentos organizacionales (organizational experiments).*

El centro de este subproceso es la retroalimentación, así que se busca que durante las acciones que se realicen dentro de la organización y los resultados, se brinde siempre retroalimentaciones con el fin de incrementar el aprendizaje organizacional, además de la implementación de experimentos organizacionales como mecanismo de aprendizaje.

*Las auto-apreciaciones organizacionales (organizational self-appraisal).*

Es importante en una organización conocer las necesidades de sus miembros, bajo este término se agrupa una serie de enfoques dirigidos al bienestar de sus integrantes y a su aprendizaje. Para esto, una de las herramientas utilizadas es la investigación acción la cual incluye recolectar preocupaciones, percepciones de los sujetos y cambios necesarios, de tal forma que se les involucren en el desarrollo de la organización y se sientan parte de ella, además de servir como mecanismo de identificación de errores apuntando a inducir cambios organizacionales ya mejorar la calidad de vida laboral de los miembros.

*Organizaciones que experimentan (experimenting organizations).*

Es importante que las organizaciones hagan experimentos y midan las propias apreciaciones con el fin de resaltar la adaptación, mantener la experimentación como parte de la cultura organizacional realza la adaptabilidad. En escenarios de constante cambio es importante que las organizaciones aprendan a adaptarse a estos, es más, es importante que las organizaciones generen una cultura de adaptación de tal forma que si se presenta algún cambio importante en el entorno la empresa sepa reaccionar efectivamente y sin complicaciones, para esto se aconseja que las organizaciones estén en constante “reinvención”, cambiando por ejemplo su estructura, competencias, metas y procesos de manera frecuente, lo cual permite adquirir adaptabilidad y poder operar en entornos impredecibles y rápidamente cambiantes.

*Aprendizaje no intencionado o no sistemático (unintentional or unsystematic learning).*

El aprendizaje es importante dentro de las organizaciones y como se ha mencionado anteriormente, gran parte del conocimiento no se encuentra registrado, sino que se encuentra en sus miembros, esto es debido al conocimiento adquirido a través de interacciones entre compañeros de trabajo y el medio, este aprendizaje la mayoría de las veces no es planeado, pero forma parte importante de una organización.

*Curvas de aprendizaje basado en la experiencia (Experience-based learning curves).*

Hace referencia a la relación entre tiempo o costo de producción y número de unidades producidas expresada en una función la que puede ser utilizada para la predicción y planeación, así una organización con el tiempo, al ganar experiencia, se vuelve más productiva. (Hitt, M., Black, S., Porter, L., Pérez, M., Brito, J., Franklin, E., 2006).

Suñé (2004) advierte que hasta el momento se han examinado procesos que según él, son de “primera mano”. A continuación se ha de socializar dos procesos que involucran a empresas que adquieren el conocimiento mediante experiencia de “segunda mano”.

*Aprendizaje indirecto: Adquiriendo experiencia de segunda mano (vicarious learning).*

El aprendizaje directo hace referencia al aprendizaje adquirido al investigar a otras organizaciones en cuanto a cómo están haciendo las cosas o sobre el implemento de nuevas tecnologías para su posterior aplicabilidad en la misma. En algunas bibliografías este tipo de aprendizaje o forma de aprendizaje se conoce como *benchmarking*. El *benchmarking* hace referencia a un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas por llevar a cabo “*good case practices*” (*GCP*) o casos de mejores prácticas, los cuales son reconocidos por ser procesos que conllevan a una alta calidad y responsabilidad, esta evaluación tiene como fin el realizar mejoras organizacionales comparando dos empresas (una que quiere mejorar y otra con *GCP*) y encontrando puntos donde se puede comenzar a realizar las mejoras, el *benchmarking* no implica aplicar el mismo modelo empresarial, simplemente compararse con otros con *GCP* y encontrar puntos que puedan mejorar los propios procesos de manera crítica. Suñé (2004) de igual manera identifica este proceso como *inteligencia corporativa* el cual dice que es “el término asociado a la idea de búsqueda de información sobre lo que están haciendo, y cómo lo hacen los competidores” e identifica a los siguientes autores

que han tocado este tema: Fuld (1988); Gilad y Gilad (1988); Porter (1980); Sammon, Kurtland y Spitalnic (1984). Suñé también señala que Dutton y Freedman (1985) “ofrecen una discusión a fondo sobre las circunstancias en las que es preferible adquirir experiencia de segunda mano mediante la imitación y cuando no”.

#### *Injerto (grafting).*

Suñé (2004) hace referencia a *injerto* como el hecho de incrementar el conocimiento de una organización “injertando” y reclutando nuevos miembros o trabajadores con conocimientos que “previamente no existían dentro de la organización”. Se puede observar este tipo de adquisición de conocimiento cuando existe fusión o absorción total de empresas. Suñé (2004) afirma que: “para adquirir formas complejas de información o conocimiento el injerto puede ser más rápido que la adquisición a través de la experiencia, y más completo que la adquisición mediante la imitación”.

#### *Búsqueda y percepción (Searching and Noticing).*

Este es según Suñé (2004) “el último de los procesos de adquisición de información contemplado por Huber (1991)”. Este proceso de adquisición hace referencia a la búsqueda de información realizada por los directivos en pro del desarrollo empresarial. La búsqueda puede ser considerada de tres formas: Exploración, búsqueda enfocada y control de actuación. Basaremos el concepto de estas tres en los utilizados por Suñé (2004) en su tesis:

#### *Exploración (scanning).*

Los entornos cambiantes generan que las organizaciones busquen forma de adaptación, si las organizaciones no son capaces de hacerlo o no prevén los cambios pueden que se vean obligadas a cerrar o a invertir y hacer cambios drásticos costosos. Para no terminar de ninguna de las dos formas, las organizaciones exploran el entorno para reconocer posibles cambios futuros y actuar con antelación, aprendiendo y mejorando.



*Búsqueda enfocada (focused search).*

La búsqueda enfocada hace referencia a el tipo de búsqueda generada a partir de identificar problemas dentro de la organización y que necesitan de una profundización para una posterior toma de decisiones. Por lo general este tipo de búsquedas se dan cuando la organización ya lo identifica como algo fundamental y totalmente necesario (Suñé, 2004).

*Control de la actuación (performance monitoring).*

Es una de las formas más comunes de búsqueda organizacional. Las organizaciones por lo general tratan de llevar registros que les permitan analizar su comportamiento y compararlo con su actuar anterior, de tal forma que se pueda mejorar el rendimiento. Uno de los problemas con este sistema, es que si la organización presenta errores entonces la posibilidad de corrección se minimiza.

Todos los conceptos y tipos de aprendizaje apuntan a la creación de una memoria organizacional firme, para esto la gestión del conocimiento o "*knowledge management*" como también es conocido, forma parte clave de dicha conformación. A continuación se ha de hablar de estos dos conceptos:

*Administración del conocimiento y memoria organizacional*

Perez-Soltero (1997) en un artículo sobre memoria organizacional afirma: "La memoria organizacional se define como el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este repositorio sea fácil de acceder por todos los miembros de la organización". El punto es que en muchas organizaciones la memoria organizacional descansa en el recurso humano, el cual normalmente no es satisfactorio (Suñé, 2004). De igual forma afirma Suñé (2004) que "el problema de una memoria organizacional pobre es mucho más complejo que considerar simplemente las deficiencias de las personas como depositarios de la información organizacional y los conocimientos".

Como todos los conceptos de “memoria”, la memoria organizacional posee un proceso de “almacenamiento y recuperación de la información” (*storing and retrieveing informatioir*, Suñé, 2004), este tipo de procesos facilita el acceso a datos de manera sencilla y cuando sea pertinente, el almacenamientos de información dura (*Qiard information*), es decir, toda aquella que sea cuantificabíe como datos numéricos ha venido mejorando con el acceso a nuevas tecnologías de la información, el problema del almacenamiento es con respecto a la información blanda (*soft information*), la cual se almacena en forma de procedimientos operativos estándar, rutinas y escritos, además, también queda almacenada en la memoria de sus empleados y administrativos, donde la única manera de recuperarla es de manera directa, es decir, con la persona que la posee, este tipo de memoria puede desvanecerse con el tiempo. Según Suñé (2004) la información rutinaria podría almacenarse deliberadamente para luego utilizarse como base de toma de decisiones.

De igual forma Suñé (2004) comenta sobre la memoria organizacional basada en los ordenadores (*computer-based organizational memory*) que en la actualidad, la tendencia es a la automatización, llevando esto al ingreso de la era tecnológica y la incursión de ordenadores para la recopilación y decodificación de la información dura, esto genera que toda la memoria de una organización pueda estar en un computador, y que sus miembros se basen en la información ubicada en los ordenadores, además se están diseñando programas que asesoren en la toma de decisiones siendo esta una forma de almacenar y utilizar la información blanda.

De hecho en AIESEC para poder asegurar esta memoria organizacional, tienen como base una plataforma virtual la cual es el eje del conocimiento organizacional, permitiendo que los miembros a nivel internacional se encuentren conectados y puedan compartir las experiencias de cada uno de sus eventos o tareas.

Así, siendo AIESEC una organización juvenil, busca mejorar siempre en los procesos de almacenamiento de la información ya que su estructura y procesos varía con respecto a otro tipo de organizaciones lucrativas. Entender el contexto de la organización estudiada es clave para el análisis posterior de los datos, para esto es necesario

contextualizar el escenario presentado en AIESEC. Dentro de la bibliografía revisada se ha ubicado a AIESEC como una organización juvenil con un enfoque de trabajo similar a los de las comunidades de práctica. Méndez, B., Pérez, R. y López, D. (2006) desarrollan el concepto de organización juvenil de la siguiente manera:

### *Organizaciones juveniles*

Méndez, et. al. (2006) afirman que las organizaciones juveniles están organizados en torno a un determinado objetivo (lo cual pueden generar que presenten un rudimentario o un alto grado de organización) con base al cual desarrollan una serie de actividades, tanto internas como externas, su organización puede ser de enfoque tradicional (en base a elementos que puedan generar categorías como jerarquías, o tiempo de pertenencia) o de otro estilo estructural (democrática, tecnocrática, comunitaria, etc.); las organizaciones juveniles pueden tener un tiempo de vida largo o corto dependiendo de factores internos o externos, como por ejemplo el tiempo que los miembros puedan dedicar al trabajo a realizar, la motivación de los participantes y la retribución económica. Méndez, et. al. (2006) señala:

Estas organizaciones buscan tener un cierto tipo de repercusión en la sociedad, la misma puede ser positiva o negativa, estas organizaciones construyen, fortalecen o reconstruyen identidades que les permite proyectarse en la sociedad; La necesidad afectiva y emocional que tienen sus integrantes va a la par con la necesidad de realizar sus objetivos, por lo cual la organización juvenil va perdiendo el carácter subjetivo que tenía como punto de inicio.

Lo emocional y afectivo comienza a pasar a un segundo plano, tomando fuerza la necesidad de contribución a la sociedad volcándose en los objetivos de las organizaciones.

### *Proceso de institucionalización (El paso a la ONG)*

Con la tendencia a ganar objetividad y disminuir su subjetividad, el proceso de institucionalización se convierte en la última etapa en donde las organizaciones

juveniles ganan formalidad y pierden caracteres subjetivos (amistad, valores, creencias y prácticas). La objetivización y formalidad fomentan la creación de estructuras jerárquicas y procedimentales, enmarcando el actuar dentro de la organización, así la “frescura” y espontaneidad toman un carácter solemne, legal y jurídico (obteniendo personería jurídica) frente a la sociedad reflejando su seriedad. Así el problema de la temporalidad presentado en las tribus juveniles o estados anteriores al concepto de organización juvenil, es decir su efimeridad a partir de la alta rotación de sus miembros se va restando, ya que su legalización garantiza el compromiso de los jóvenes, adquiriendo importancia en sus existencias, conformando una identidad colectiva y hasta convirtiéndose en un proyecto de vida (Álvarez, M., S.F.). Méndez, et. al. (2006) indica que el campo de jurisdicción de las organizaciones, ya no se limitan solo a un ámbito local, ya que al ganar legalidad pueden expandirse y darse a conocer a nivel local, regional, nacional e internacional, pero con esto llegan responsabilidades y un enfoque mayor a resultados, dejando la necesidad de contacto físico en un segundo y hasta un tercer plano. De igual forma, ese contacto humano evoluciona, donde los antiguos valores se transforman en reglamentos internos y estatutos que delimitan el actuar y el tipo de relaciones que se establecen entre sus integrantes.

El proceso de institucionalización es necesario, antiguas organizaciones juveniles han desarrolla estrategias de supervivencia como generación de proyectos e iniciativas que diversifiquen su campo de acción. De igual forma es necesario aclarar que no todas las organizaciones pasan por las etapas de desarrollo y crecimiento sino que algunas pueden fallecer en el proceso, quedarse atascados en etapas anteriores o saltarse hasta llegar a ser organizaciones legalmente constituidas.

De igual forma B. Méndez, R. Pérez y D. H. López (2006) hablan más adelante sobre “Otros elementos presentes en los cuatro tipos de organizaciones juveniles” ellos los detallan en la siguiente gráfica:

Tabla 3 Elementos de las organizaciones juveniles Según Méndez et. al. (2006)

COMUNIDAD EMOCIONAL.	ORGANIZACION Y ESTRUCTURA	IDENTIDADES	RELACIONES: VINCULOS Y REDES.
<p>Relacionado a los rasgos afectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Amistad, compañerismo y solidaridad</li> <li>• Motivación de pertenencia.</li> <li>• Relaciones afectivas,</li> <li>• Necesidades emocionales</li> </ul>	<p>Vinculado a las formas en las que se organizan, al tipo de liderazgos presentes en su interior, a las actividades, a los criterios para aceptar nuevos integrantes, y a la reglamentación de sus relaciones (estatutos y reglamentos internos).</p>	<p>Referida a los elementos a partir de los cuales se han conformado identidades: el espacio donde se desenvuelven, la afinidad por características presentes en su interior, y el tipo de actividades y objetivos.</p>	<p>Se implementaron preguntas relacionadas a los otros como organizaciones similares y a las organizaciones de la sociedad civil y organizaciones del estado.</p>

B. Méndez, R. Pérez y D. H. López (2006) comentan que al establecer las principales características de cada uno de los anteriores tipos de organizaciones es conveniente elaborar una tipología de organizaciones juveniles a partir del tiempo en que por lo general permanecen unidas. De esta forma B. Méndez, R. Pérez y D. H. López (2006) establecieron la siguiente relación:

Tabla 4 *Etapas de las organizaciones y sus características según B. Méndez, R. Pérez y D. H López (2006)*

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES JUVENILES	VARIABLE TEMPORAL
Tribus juveniles	Organizaciones en proceso de desarrollo	de 0 a 1 año de vida
Grupos juveniles	Organizaciones en proceso de consolidación	de 1 a 2 años de vida
Organizaciones Juveniles en proceso de institucionalización	Organizaciones consolidadas	Más a 2 años de vida

Las diferentes etapas del proceso de institucionalización abarcan a lo que Mendez, et. al. (2006) denominan “tribu” y “grupo” juvenil los cuales presentan y para su clasificación toman como variable el tiempo, con el cual para estas dos etapas se les clasifican por tener un lapso de vida entre 0 a 1 año. Las organizaciones juveniles son catalogadas con un periodo de vida entre 1 a 2 años, y las organizaciones consolidadas se caracterizan por tener más de dos años de vida, estas son las denominadas por Mendez et. al. (2006) como “organizaciones juveniles en proceso de institucionalización.

Lo postulado por B. Mendez, R. Perez y D. H. López (2006) es enriquecido por M. Palau (2004) donde señala que se puede distinguir las organizaciones juveniles cuando estas están conformadas por su mayoría por personas entre los rangos de edades de 16 y 30 años, además enuncia que otras de las características de las organizaciones juveniles son:

- a. la autodefinición, es decir, se llaman y se reconocen a sí mismos como jóvenes, o
- b. el tipo de reivindicaciones que plantean, orientadas a las necesidades y expectativas propias, específicas y diferenciadoras.

Cabe señalar que aún siendo una organización social integrada por personas menores a 30 años, no necesariamente se es una organización juvenil, esta afirmación es basada en un estudio realizado por Palau, M. (2004) donde se reseña varios grupos juveniles paraguayos. “Es el reconocimiento de ellos/as mismos/as y/o sus demandas específicas lo que los define como tales”.

Todo esto se apoya en las características de las organizaciones comentadas con anterioridad, donde se distingue unos objetivos, misión y visión comunes.

Ahora bien, Falivene, G.; Gurmendi, M.; Silva, G. (2003), en su artículo “El *e-learning* como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas. El caso del Sistema de Información Universitaria” señalan algo muy interesante y es el “aprendizaje ambiental” en las organizaciones. Vygotsky (1988) es uno de los primeros en enunciar este tipo de aprendizaje bajo el concepto de “Zona de desarrollo próximo” (ZPD), donde Vygotsky comenta que cada ser humano tiene una zona de competencias, habilidades, potencialidades que no han sido explotadas, pero que pueden ser desarrolladas en la medida en que un “facilitador” guie estos procesos, Las comunidades de práctica son un claro ejemplo de la relación entre aprendizaje organizacional y grupos juveniles. Falivene, G.; Gurmendi, M.; Silva, G. (2003) señalan la importancia de la relación entre el “conocimiento tácito” y el “conocimiento explícito”, a interacción entre estas dos formas de conocimiento permite explicar cómo se genera conocimiento de manera dinámica. Falivene, G.; Gurmendi, M.; Silva, G. (2003) en su artículo señalan: “Para motorizar la innovación en una espiral ascendente proponen cuatro formas de conversión de conocimiento que, surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento. Esas formas son lo que el

individuo experimenta y también son los mecanismos con los cuales el conocimiento es enunciado y amplificado a través de la organización para generar competencias colectivas que constituyan un factor clave para la mejora continua y sostenible, en el caso de los organismos públicos, el tan mentado “fortalecimiento institucional”.

Lave, J. y Wenger, E. (1991) identifican tres elementos que distinguen a una “comunidades de práctica”:

*El dominio.* Una comunidad de práctica es algo más que un club de amigos o que una red de conexiones entre las personas. "Tiene una identidad definida por un dominio compartido de interés. Adhesión, por lo tanto, implica un compromiso con el dominio y, por tanto, una competencia compartida que distingue a los miembros de otras personas.

*La comunidad.* En la búsqueda de su interés en su dominio, los miembros participan en actividades conjuntas y los debates, se ayudan mutuamente, y comparten información. Ellos construyen las relaciones que les permiten aprender unos de otros.

*La práctica.* Los miembros de una comunidad de práctica son los profesionales. Desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de abordar los problemas recurrentes en breve una práctica compartida. Esto toma tiempo y la interacción sostenida.

Básicamente en las comunidades de práctica se desarrollan gracias a que se capacitan y crecen “por sí mismos” siendo los miembros más antiguos base del conocimiento y quienes soportan el aprendizaje de los miembros más recientes de la organización.

Este concepto se asemeja bastante al trabajo realizado en AIESEC, donde la organización se nutre del conocimiento “heredado” y transmitido entre los antiguos miembros a los más recientes participantes de la organización, este tipo de aprendizaje busca también un afianzamiento de la memoria organizacional y el desarrollo e incremento del concepto llamado “aprendizaje organizacional”.



## Metodología

### Tipo de investigación

Para esta investigación se ha seleccionado un tipo de investigación *no experimental*, ya que no se tiene control sobre las variables ni se interviene en su desarrollo, *expostfacto*, por su característica de poder investigar los efectos de algo que está sucediendo (variable dependiente) y a partir de estos efectos, se investiga las posibles causas que ya ocurrieron. En el estudio *ex post facto*, la variable independiente pertenece al pasado y no puede ser modificada por el investigador, se dice que es una variable atributiva. Es de igual forma un estudio *descriptivo*, ya que busca describir las barreras del aprendizaje y su relación con las variables -de contexto y rendimiento organizacional identificadas a través de la aplicación del cuestionario, y *correlaciona!* ya que se pretende visualizar cómo se relacionan las diferentes variables entre sí, o si por el contrario, no existe relación alguna, lo cual ayudará a medir la relación existente entre las variables independientes propuestas, y la variable dependiente, en este caso; las barreras del aprendizaje organizacional. Para esto se utilizará un modelo de regresión lineal y múltiple, con el cual se correlacionarán las diferentes variables de contexto que han sido seleccionadas para dicho estudio, y la variable independiente, en este caso; las barreras del aprendizaje organizacional.

La aplicación del instrumento se realizó a través de una encuesta virtual o *survey* (como es llamado en la organización), por medio de la plataforma virtual que AIESEC maneja a nivel internacional.

### Instrumento

El instrumento utilizado para esta investigación es el “cuestionario sobre aprendizaje organizacional” desarrollado por Suñé (2004), el cual recolecta información para medir: barreras defensivas, factores de contexto social y factores de rendimiento organizativo.

El cuestionario consta de nueve ítems que identifica barreras defensivas del aprendizaje organizacional, y están distribuidos de esta manera:

Tabla 5 Barreras del aprendizaje e ítems correspondientes en el cuestionario

Variables Dependientes ítems

## Barreras del aprendizaje organizacional

Argyris y Schön (1978, citado por Suñé, 2004): 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”.

*Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos*

1. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría

2. En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice

*Actitud frente al error*

3. Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados

4. Las *buenas maneras* nos impiden reevaluar los errores con profundidad y objetividad

*Coherencia pensamiento-acción*

5. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas

6. Hay una diferencia muy

marcada entre las opiniones públicas y las privadas

7. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”

8. El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creíble

9. En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos

---

De igual forma 17 ítems enfocados a factores contextuales identificando cinco variables de contexto, esta batería de ítems está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 6 *Variables de contexto e ítems correspondientes en el cuestionario*

Variables Independientes	Items
<hr/>	
Condiciones de Contexto	
<hr/>	
<i>Satisfacción</i>	10. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias
	11. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza
	12. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo
	13. Esta empresa funciona por

---

crisis y sobresaltos

*Confianza*

14. La gente siente temor ante las evaluaciones

15. Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores

16. No puedo confiar plenamente en mis compañeros

*Comunicación*

17. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente

18. Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes

19. Los\* canales de comunicación son insuficientes

*Distancia jerárquica*

20. La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión que les afecte

21. La dirección utiliza un estilo autoritario

22. La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece

23. Las decisiones se acatan sin derecho a réplica

*Estabilidad laboral*

24. Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto

25. Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mí

26. Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

---

Por último, el cuestionario posee una batería con cuatro ítems los cuales buscan medir el rendimiento de la organización, el cual apunta a medir la eficacia, la eficiencia y la dinámica competitiva. Esta batería se encuentra distribuida de esta forma:

*Eficacia interna*

27. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente

28. Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente

29. Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores

30. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma

El cuestionario utiliza un formato de **escala de medición** 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 para una respuesta en desacuerdo con la afirmación, 3 puntos para una respuesta neutra respecto a 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.

## Variables

La contextualización de las variables se realizará con base al estudio realizado por Suñé (2004), en el marco teórico se busco extender un poco el concepto, ahora se toma las descripciones más importantes que Suñé (2004) le otorga a las variables dependientes.

### *Variables dependientes*

#### *Expresión de ideas en temas que pueden ser 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.

#### *Apertura frente al error*

Bajo el punto de vista de la teoría sobre el 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.

#### *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 la 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 clasificables como honesto).

## VARIABLES INDEPENDIENTES

### *Conceptos asociados a condiciones de contexto*

Suñé (2004), utiliza cinco variables de contexto para su tesis doctoral, entre ellas Satisfacción laboral, Clima de confianza, Comunicación organizacional, La jerarquía en las organizaciones, La estabilidad laboral. A continuación se conceptualizarán dichas variables con base en la investigación de Suñé (2004):

#### *Satisfacción laboral*

El concepto de 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 a priori eran suficientes para captar el constructo general.

#### *Confianza*

Suñé (2004) evalúa el constructo confianza bajo dos perspectivas; confiabilidad y confianza como capacidad, lo que le otorgaría (a priori) dos dimensiones al constructo.

#### *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 el diálogo como proceso articulador de la interpretación colectiva y, como consecuencia; el aprendizaje colectivo.

### *Distancia jerárquica*

El constructo distancia jerárquica refleja la aceptación de la desigualdad en la distribución de poder, por parte de los miembros con menos poder.

### *Estabilidad laboral*

Suñé (2004) intentó 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 le preguntado directamente sobre la seguridad percibida por el sujeto encuestado de permanecer en su actual puesto.

### Escenarios y Actores

Este tipo de organización está enfocada al desarrollo del liderazgo y del potencial humano, además de realizar y facilitar intercambios estudiantiles.

*"Fundada en 1948, AIESEC es la plataforma internacional para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial de tener un impacto positivo en la sociedad.*

AIESEC es una organización global, apolítica y sin fines de lucro, dirigida en su totalidad por estudiantes y jóvenes recién egresados de cerca de 800 universidades en más de 100 países. Es reconocida por la ONU como la más grande en su tipo a nivel mundial, ya que facilita a sus 22.000 miembros descubrir y desarrollar su potencial para tener un impacto positivo en la sociedad. Mediante programas de intercambios estudiantiles y proyectos globales, AIESEC contribuye desde hace 60 años en el mundo y 50 en Colombia, al desarrollo de los países y su gente, mediante un compromiso inquebrantable hacia la cooperación internacional.

Paralelamente, ha promovido el liderazgo de jóvenes que hoy por hoy cumplen roles importantes a nivel público y privado. Entre sus ex-miembros se encuentran ex presidentes de la República, presidentes de las principales compañías del país y multinacionales, así como distinguidos ejecutivos y exitosos profesionales que le vienen apostando al crecimiento y desarrollo de Colombia y Latinoamérica.



Nuestros candidatos son seleccionados en su país de origen y viven un proceso que promueve su excelencia personal y académica, mientras el país que los recibe, prepara asuntos logísticos y de adaptación cultural (Seguro de salud, opciones de vivienda y trámites de estadía legal).”

La misión de AIESEC es “paz y desarrollo del potencial humano”, para esto; “*AIESEC provee a sus miembros de una experiencia integrada de desarrollo conformada de oportunidades de liderazgo, experiencia internacional y ambientes de aprendizaje globales*” con el fin de que a través del paradigma de los problemas basados en aprendizaje (Merrill, 2002), las personas desarrollen competencias y se conviertan en agentes de cambios, con una visión global de las problemáticas y sensibles culturalmente.

AIESEC siendo una plataforma internacional de estudiantes, contiene un conjunto de características que la hacen diferente a una organización del promedio. Una de las características de la organización, la cual facilita que la mayoría de sus miembros participen en la toma de oportunidades de liderazgo, es la alta tasa de rotación dentro de la organización. Esta alta tasa de rotación tiene varios orígenes;

- La estructura de la organización establece la apertura de aplicaciones para elecciones de los cargos gerenciales una vez cada año. (A excepción de casos especiales, tales como renuncias o incapacidades).
- La organización en su mayoría está conformada por estudiantes, los cuales administran su tiempo de acuerdo a sus prioridades.
- La organización no obliga a que los miembros que tienen un perfil definido, y una carrera afín a algún área, trabajen solamente en ella, sino que les da la oportunidad de desarrollarse en otras áreas que tal vez no sean afines a su perfil profesional, pero que deseen desarrollar como un valor agregado.
- Existen roles de liderazgo cuya duración es corta y van enfocados a metas específicas (*Taskforces*).

- Cada seis meses se realizan procesos de captaciones de miembros.
- Experiencias de intercambio constantes.

Así pues, AIESEC posee una estructura flexible que facilita la rotación ya sea entre áreas, como de ingreso y salida de miembros de la organización. Las áreas en donde los miembros pueden desarrollar sus competencias y que se utilizaron para identificar diferencias entre el estudio son *ALUMNI* (encargada de las relaciones externas con ex miembros de la organización); *COMM* o comunicaciones cuyas siglas se derivan del inglés *Communications* (área encargada de las comunicaciones externas e internas y de los medios); *FINANZAS*, área encargada de la parte legal y financiera; *ICX* (In Coming eXchange) o intercambios entrantes, área encargada de las relaciones externas con empresas y selección de extranjeros que vengan a hacer sus prácticas; *OGX* (Out Going eXchange) o intercambios salientes, área encargada de la legalidad y alianzas con comités de otros países, además se ocupan de la facilitación de los intercambios para las personas colombianas que quieran hacer sus prácticas en otro país; *Presidencia*, se tomo como un organismo aparte para su análisis; *Proyectos*, la cual se encarga de los proyectos ejecutados dentro de la organización; *TM* (Talent Management) o administración del talento, área encargada de la administración de los recursos humanos. Los miembros tiene la posibilidad de rotar entre estas y de ser capacitados según su deseo.

Dentro de los estudios acerca de las barreras del aprendizaje en organizaciones con características tan particulares como las presentadas en AIESEC, encontramos un ejemplo de estudio con relación a barreras de aprendizaje asociados con índices de rotación; Graham & Muya (2007), donde las personas que han rotado perciben de diferente manera el ambiente laboral, por lo general de una manera positiva, especialmente si existe oportunidades de promoción.

La muestra está conformada por 31 miembros de 68 que conforman el capítulo local los cuales cumplían con los criterios de inclusión y exclusión para los integrantes de la organización del comité miembro de AIESEC en Colombia, capítulo Bucaramanga. Dichos miembros cumplen con los siguientes criterios;

Tener un periodo de permanencia no menor a seis meses.

Ser miembro activo de la organización.

No ser *participante de intercambio* sin una experiencia AIESECa mayor a mínimo seis meses.

Estar en el rango de edad entre los 18 y 27 años.

Estos criterios de inclusión y exclusión fueron escogidos ya que se consideró que los miembros que no las cumplieren no serían representativos de la organización, los 37 miembros restantes que no se tomaron en cuenta, son miembros nuevos cuya experiencia en la organización se consideró que no era suficiente para estar acoplados a la cultura organizacional que esta posee y por lo tanto, los datos podrían no arrojar resultados confiables con respecto a la población. Otras de las características de la población es que son jóvenes estudiantes y egresados entre los primeros y últimos semestres de universidad, además con menos de dos años de graduación. Las variables de género no fue algo discriminante al momento de la recolección de datos.

## Resultados

A partir del estudio se obtuvieron datos con respecto a las variables estudiadas y la relación existente entre ellas, además se adquirieron datos con respecto a las áreas organizacionales y las variables. Las tablas número 7 y 8 recopilan información de estadísticos descriptivos bases de las variables estudiadas. La tabla 9 proporciona información acerca de los índices de correlación entre barreras defensivas y variables de contexto, tomando esta tabla como base para validar o falsear posteriormente las hipótesis propuestas. Las tablas 10 y 11 muestran el resultado de la división de las áreas funcionales de la organización en dos grupos discriminándolas por entre las que se encuentran en constante contacto con los clientes externos y las que se encuentran en contacto con los clientes internos, con el fin de identificar diferencias entre las medias. Por último las tablas 12 y 13 son tablas de contingencia que identifican el número de integrantes de cada área ubicados con respecto al grupo con índices altos y bajos en los diferentes factores de las variables estudiadas.

La tabla a continuación expresa la media y la desviación estándar de cada una de las áreas funcionales de la organización con respecto a los puntajes obtenidos en las barreras defensivas y el rendimiento organizacional.

*Tabla 7 Estadísticos descriptivos Barreras Defensivas y Rendimiento Organizacional*

Área	n	Expresión de Actitud frente al ideas		error		Coherencia pensamiento-acción		Rendimiento organizacional	
		media	desv.	media	desv.	media	desv.	media	desv.
ALUMNI	1	3,0000	-	4,0000	.	3,0000	.	3,5000	.
COMM	2	3,2500	1,06066	4,2500	,35355	3,9000	,42426	3,8750	,53033
FINANZAS	4	3,5000	,70711	3,3750	1,37689	3,7000	1,11355	3,3125	,47324
ICX	2	3,7500	1,06066	3,5000	,70711	3,8000	,28284	3,3750	,53033
IM	3	4,000	1,000	3,3333	,57735	4,2000	,34641	3,9444	,41944
OGX	5	3,6000	1,08397	3,5000	,35355	3,4800	,41473	3,4500	,83666
PRESIDENCIA	1	3,5000	.	2,5000	.	4,0000	.	3,7500	.
PROYECTOS	6	3,4167	,86120	3,4167	,80104	3,2667	,54650	3,4167	,84656
TM	7	3,0714	,97590	3,4286	,73193	3,5143	,69144	3,3571	,53730
Total	31	3,4355	,86354	3,4677	,74089	3,5935	,63137	3,4866	,60557

En la Tabla 7 se observan los resultados de las medias y la desviación estándar de cada una de las áreas funcionales y el total con respecto a las *barreras defensivas* y el *rendimiento organizacional* percibido. En el factor “Expresión de Ideas” el valor de la media es de  $\bar{A} = 3,4355$ , siendo esta la de menor puntaje en referencia a las otras barreras. El factor “Actitud Frente al Error” posee una  $\bar{X} \approx 3,4677$ , siendo esta la media de segundo puntaje más bajo, seguida por el factor de “Coherencia Pensamiento-Acción” con una media  $\bar{X} = 3,5935$

Tabla 8 Estadísticos descriptivos condiciones de contexto

Área	n	Satisfacción		Confianza		Comunicación		Distancia jerárquica		Estabilidad laboral	
		media	desv.	media	desv.	media	desv.	media	desv.	media	desv.
ALUMNI	1	3,2500		3,6667		2,3333		3,5000		4,3333	
COMM	2	4,0000	,35355	4,3333	,00000	3,6667	,47140	3,2500	,35355	4,1667	,70711
FINANZAS	4	3,7500	1,36931	3,8333	1,17063	3,0833	,50000	3,9375	1,06800	3,7500	,31914
ICX	2	3,8750	,17678	3,5000	,23570	3,6667	,47140	4,0000	,00000	3,6667	,94281
IM	3	4,1667	,14434	4,4444	,19245	3,2778	,53576	3,4167	1,23322	3,4444	,50918
OGX	5	3,7500	,35355	3,4000	,72265	3,0667	,49441	3,7500	,61237	3,6667	,81650
PRESIDENCIA	1	3,5000		3,6667		2,6667		3,5000		3,6667	
PROYECTOS	6	4,1667	,30277	3,6111	1,06284	3,1111	,77936	3,7083	,36799	3,8889	,68853
TM	7	3,9643	,41904	4,0952	,49868	2,9048	1,01314	3,2857	,66815	4,0476	,59094
Total	31	3,9194	,55673	3,8387	,75460	3,1022	,69212	3,5968	,66982	3,8387	,60167

La tabla 8 muestra los resultados de las medias de los factores de la variable *condiciones de contexto* donde “Comunicación” posee una media de  $\bar{A}' = 3,0122$  siendo esta la media más baja, le sigue “Distancia Jerárquica”;  $\bar{A}'' = 3,5968$ , “Estabilidad Laboral”;  $\bar{A}''' = 3,8387$ , “Confianza”;  $\bar{A}'''' = 3,8387$  y por último “Satisfacción” con una  $\bar{A}'''''' = 3,9194$  permitiendo observar que este grupo sobresale en el nivel de complacencia con las relaciones sociales dentro de la organización, el direccionamiento del superior jerárquico a cargo y el contexto laboral, por encima del grado de acuerdo/desacuerdo en cuanto a la eficacia del proceso y la suficiencia de los canales y medios empleados, además en la opinión general sobre fluidez de la información relevante y el nivel de desconocimiento sobre los criterios seguidos en el proceso de la toma de decisiones directivas.

A continuación se expone los resultados de las correlaciones Ínter e intra-factores.

Tabla 9 *Correlaciones entre el factor Satisfacción, los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción	Rendimiento Organizacional
Satisfacción	Correlación de Pearson	,305	.458**	.620**	,277
	Sig. (bilateral)	,095	,010	,000	,132
	N	31	31	31	31

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

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

Se identifica que el factor “Satisfacción” alcanza un índice de correlación de Pearson positiva de 0,458 y un Sig. Bilateral de 0,010 con “Actitud Frente al Error” la cual es una correlación significativa al 99% esto hace suponer una relación bastante alta entre estos dos factores, al igual con “Coherencia Pensamiento-Acción” con el cual tiene un índice de correlación de 0,620 y un Sig. Bilateral de 0,0002. Por otra parte los índices de “Expresión de Ideas” y la correlación con el “Rendimiento Organizacional” no presentaron niveles de significancia que permitiesen sospechar de relación alguna.

Tabla 10 *Correlaciones entre el factor "Confianza" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción	Rendimiento Organizacional
Confianza	Correlación de Pearson	,125	.477**	.525**	,319
	Sig. (bilateral)	,504	,007	,002	,080
	N	31	31	31	31

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

\*♦. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El factor “Confianza” muestra una muy fuerte correlación con los factores “Actitud Frente al Error” con un índice de 0,477 y una Sig. Bilateral de 0,007 y “Coherencia Pensamiento-Acción” con un índice de 0,525 y una Sig. Bilateral de 0,002,

ambas con un porcentaje de correlación significativa del 99%. Así mismo los factores “Expresión de ideas” y “Rendimiento organizacional” no referencian correlaciones significativas frente al factor “Confianza”.

Tabla 11 *Correlaciones entre el factor "Comunicación" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos al error	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción	Rendimiento Organizacional
Comunicación	Correlación de Pearson	,278	.424*	.373*	-,003
	Sig. (bilateral)	,130	,018	,039	,986
	N	31	31	31	31

♦. I-a correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

♦\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El factor “Comunicación” de igual forma alcanza un índice alto de correlación de Pearson con los factores de barreras defensivas “Actitud Frente al Error” ( $r = 0,424$ ; Sig. Bilateral = 0,18) y “Coherencia Pensamiento-Acción” ( $r = 0,373$ ; Sig. Bilateral = 0,039), ambas con un nivel de significancia de la correlación al 95%. Los factores “Expresión de ideas” y “Rendimiento organizacional” no presentaron índices significativos, más sin embargo “Rendimiento organizacional” presenta una correlación negativa débil de -0,003 con una Sig. Bilateral de 0,986.

Tabla 12 *Correlaciones entre el factor "Distancia Jerárquica" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos al error	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción	Rendimiento Organizacional
Distancia jerárquica	Correlación de Pearson	.425*	,300	.498**	-,053
	Sig. (bilateral)	,017	,101	,004	,776
	N	31	31	31	31

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

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

En la tabla 12 se observa que el factor “Distancia jerárquica” se encuentra muy fuertemente correlacionado con el factor “Coherencia pensamiento-acción” con un índice igual a 0,498 y una Sig. Bilateral de 0,004, siendo esta una correlación significativa al 99%, de la misma forma se encuentra una relación fuerte con el factor “Expresión de ideas” el cual posee un índice de correlación de 0,425 y una Sig. Bilateral de 0,017 siendo esta una correlación significativa al 95%. Por otra parte se identifica una correlación negativa pero débil con el factor “Rendimiento organizacional” ( $r = -0,053$ ; Sig. Bilateral  $\wedge 0,776$ ), así mismo el factor “Actitud frente al error” no señala correlación significativa alguna.

**Tabla 13 Correlaciones entre el factor "Estabilidad Laboral" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional**

conflictivos		Expresión de ideas en temas que pueden ser	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción	Rendimiento Organizacional
Estabilidad laboral	Correlación de Pearson	>177	,312	,307	,024
	Sig. (bilateral)	,341	,088	,093	,897
	N	31	31	31	31

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

\*♦. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por último en los factores de contexto, el factor “Estabilidad laboral” no correlaciona significativamente con ninguno de los factores de las barreras defensivas del aprendizaje organizacional como se observa en la Tabla 13. El factor “Actitud frente al error” es el factor con el valor de correlación más alto (0,312) y una correlación significativa del 92%, seguido por “Coherencia pensamiento-acción” del 91% ( $r = 0,307$ ), “Expresión de ideas” del 66% ( $r = 0,177$ ) y “Rendimiento organizacional” del 11% ( $r = 0,024$ ). A pesar que los factores “Actitud frente al error” y “Coherencia pensamiento-acción” presentan correlaciones significantes al nivel superior del 90%, el punto de corte tomado por esta investigación el cual es recomendado para los estudios es del 95% o superior.



Tabla 14 *Correlaciones entre el factor "Rendimiento Organizacional" y los factores de las Barreras Defensivas*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción
Rendimiento Organizacional	Correlación de Pearson	-,073	,135	,303
	Sig. (bilateral)	,698	,468	,097
	N	31	31	31

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

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

La tabla 14 muestra las correlaciones entre el "Rendimiento organizacional" y las barreras defensivas del aprendizaje, las cuales no presentan niveles de significancia que sean de interés para el estudio. El "Rendimiento organizacional" presenta una correlación de 0,303 y una Sig. Bilateral de 0,097 con el factor "Coherencia pensamiento-acción" siendo esta una correlación significativa al 91%, le sigue "Actitud frente al error" con una  $r= 0,135$  y una Sig. Bilateral de 0,468 (correlación significativa al 54%) y por último una correlación débil y negativa con el factor "Expresión de ideas" de -0,073, Sig. Bilateral de 0,698 y correlación significativa del 31%.

Tabla 15 *Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción
Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Correlación de Pearson	1	<b>.371*</b>	<b>.388*</b>
	Sig. (bilateral)		,040	,031
	N	31	31	31

♦. 1.a correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

En cuanto a las correlaciones entre las barreras defensivas, el factor "Expresión

de ideas” presenta una correlación fuerte con los factores “Coherencia pensamiento acción” con un índice de correlación de Pearson de 0,388 y una Sig. Bilateral igual a 0,031, de igual forma “Actitud frente al error” con un índice de correlación igual a 0,371 y una Sig. Bilateral igual a 0,040 siendo ambas correlaciones significantes al 95%.

Tabla 16 *Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Actitud frente al error*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción
Actitud frente al error	Correlación de Pearson	<b>,371*</b>	1	,320
	Sig. (bilateral)	,040		,079
	N	31	31	31

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

\*♦. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El factor “Actitud frente al error” presenta una correlación positiva de 0,371 y una Sig. Bilateral de 0,040 con el factor “Expresión de ideas”, siendo esta una correlación significativa al 95%. El factor “Coherencia pensamiento-acción” no presenta relación significativa alguna para la investigación.

Tabla 17 *Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Coherencia pensamiento-acción*

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	Actitud frente al error	Coherencia pensamiento-acción
Coherencia pensamiento-acción	Correlación de Pearson	<b>.388*</b>	,320	1
	Sig. (bilateral)	,031	,079	
	N	31	31	31

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

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

Por último entre las barreras defensivas, el factor “Coherencia pensamiento-

acción” se encuentra correlacionada con el factor “Expresión de ideas” con un índice igual a 0,388 y una Sig. Bilateral de 0,031 siendo esta una correlación significativa mayor del 95%. El factor “Actitud frente al error” no presenta correlación significativa con el factor “Coherencia pensamiento-acción”.

**Tabla 18 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Satisfacción"**

		Satisfacción	Confianza	Comunicación	Distancia jerárquica	Estabilidad laboral
Satisfacción	Correlación de Pearson	1	<b>.490**</b>	.365*	.474**	,175
	Sig. (bilateral)		,005	,044	,007	,345
N		31	31	31	31	31

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

\*♦. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a las correlaciones entre los factores de contexto, el factor “Satisfacción” presenta una muy fuerte correlación con los factores “Confianza” ( $r=0,490$ ; Sig. Bilateral $\wedge$  0,005) y “Distancia jerárquica” ( $r=0,474$ ; Sig. Bilateral= 0,007) a un nivel de significancia mayor del 99% y con el factor “Comunicación” ( $r=0,365$ ; Sig. Bilateral= 0,044) al 96%, a diferencia que con el factor “Estabilidad laboral” con el cual no presenta una correlación significativa.

**Tabla 19 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Confianza"**

		Satisfacción	Confianza	Comunicación	Distancia jerárquica	Estabilidad laboral
Confianza	Correlación de Pearson	.490**	1	.433*	.301	,186
	Sig. (bilateral)	,005		,015	,100	,318
N		31	31	31	31	31

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

\*♦. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 19 se identifica las relaciones encontradas entre el factor “Confianza” y las condiciones de contexto, en donde se puede destacar el índice de correlación con el factor “Satisfacción” el cual es igual a 0,490 y una Sig. Bilateral de 0,005 la cual es una correlación significativa mayor a 99% y el índice de correlación del factor “Comunicación” el cual es igual a 0,433 con una Sig. Bilateral de 0,015 siendo esa una correlación significativa mayor a 95%. Por otra parte las correlaciones con los factores “Distancia jerárquica” y “Estabilidad laboral” no ofrecen niveles de significancia suficientes para identificar una importante influencia entre estos dos factores y el factor “Confianza”.

**Tabla 20 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Comunicación"**

	Satisfacción	Confianza	Comunicación	Distancia jerárquica	Estabilidad laboral
Comunicación Correlación de Pearson	.365*	.433*	1	.236	.325
Sig. (bilateral)	.044	.015		.202	.074
N	31	31	31	31	31

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

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

Por parte del factor “Comunicación” se identifican dos correlaciones fuertes, de las cuales el factor “Confianza” posee el valor más alto siendo este igual a 0,433 con una Sig. Bilateral de 0,015, seguido por el factor “Satisfacción” con un índice igual a 0,365 y una Sig. Bilateral de 0,044, ambas con una correlación significativa mayor a 95%. Por otro lado los factores “Distancia jerárquica” y “Estabilidad laboral” no presentan niveles de significancia relevantes como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 21 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Distancia jerárquica"

		Satisfacción	Confianza	Comunicación	Distancia jerárquica	Estabilidad laboral
Distancia jerárquica	Correlación de Pearson	.474**	,301	,236	1	,095
	Sig. (bilateral)	,007	,100	,202		,611
	N	31	31	31	31	31

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

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

En cuanto al factor "Distancia jerárquica" solo se identifica una relación significativa la cual es con el factor "Satisfacción" con un índice de correlación de Pearson de 0,474 y una Sig. Bilateral igual a 0,007 siendo esta una correlación significativa mayor a 99%. Por otra parte los otros factores de las condiciones de contexto no presentan correlaciones significativas con este factor.

Tabla 22 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Estabilidad Laboral"

		Satisfacción	Confianza	Comunicación	Distancia jerárquica	Estabilidad laboral
Estabilidad laboral	Correlación de Pearson	,175	,186	,325	,095	1
	Sig. (bilateral)	,345	,318	,074	,611	
	N	31	31	31	31	31

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

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

Por último entre los factores de condiciones de contexto, el factor "Estabilidad laboral" no señaló correlación significativa alguna con relación a los otros factores como se observa en la Tabla 22.

Tabla 23 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Expresión de ideas" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
COMM		Recuento	1	1
		% dentro de Área	50%	50%
FINANZAS		Recuento	2	2
		% dentro de Área	50%	50%
ICX		Recuento	1	1
		% dentro de Área	50%	50%
IM		Recuento	2	1
		% dentro de Área	67%	33%
OGX		Recuento	3	2
		% dentro de Área	60%	40%
PRESIDENCIA		Recuento	1	0
		% dentro de Área	100%	0%
PROYECTOS		Recuento	2	4
		% dentro de Área	33%	67%
TM		Recuento	3	4
		% dentro de Área	43%	57%
Total		Recuento	15	16
		% dentro de Área	48%	52%

En la Tabla 23 se puede analizar la tendencia de las medias hacia puntajes altos o bajos y su distribución dentro de las áreas funcionales de la organización estudiada, así, para el factor "Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos" la distribución entre puntajes altos y bajos es muy pareja así los puntajes bajos superan por

un punto a la tendencia de puntajes altos, el área de *Proyectos* indica una tendencia hacia puntajes bajos más altas que en otras áreas en comparación con el número de miembros (Alto:2;Bajo:4) con una escala de 1 a 2, es decir, por un miembro con tendencia alta dos presentan una tendencia baja, le sigue el área de la *Administración del talento (TAI)* con un 57% de los miembros con puntajes bajos y un 43% en alto, siguen *Comunicaciones (Comm)*, *Finanzas e Intercambios entrantes (ICX)* con proporciones de 1 a 1, luego *Intercambios salientes (OGX)* con un 60% de los miembros con tendencia a puntajes altos y un 40% con puntajes bajos, por último el área de la *Administración de la información (IM)* con un 67% con tendencias a puntajes altos y un 33% con tendencias a puntajes bajos, por último, *Alumni* presenta puntaje bajo y *Presidencia* puntaje alto. En total la tendencia en el factor “Expresión de ideas” es una tendencia hacia puntajes bajos ubicando al 52% del grupo encuestado y al 48% en puntajes altos, es decir 16 miembros con tendencia a puntajes bajos y 15 con puntajes altos.

Tabla 24 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Actitud frente al error" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Actitud frente al error		
		FAVORABLE	DES FAVORABLE	
AREA	ALUMNI	Recuento	1	0
		% dentro de Área	100%	0%
COMM	Recuento	2	0	
		% dentro de Área	100%	0%
FINANZAS	Recuento	2	2	
		% dentro de Área	50%	50%
ICX	Recuento	1	1	
		% dentro de Área	50%	50%
IM	Recuento	1	2	
		% dentro de Área	33%	67%

OGX	Recuento	4	1
	% dentro de Área	80%	20%
PRESIDENCIA	Recuento	0	1
	% dentro de Área	0%	100%
PROYECTOS	Recuento	2	4
	% dentro de Área	33%	67%
TM	Recuento	4	3
	% dentro de Área	57%	43%
Total	Recuento	17	14
	% dentro de Área	55%	45%

A diferencia de los factores anteriores, el factor “Actitud frente al error” indica una tendencia general hacia las puntuaciones altas, siendo estas un 55% mayor en relación con las puntuaciones bajas. Para estos valores, el área de Proyectos vuelve a presentar una tendencia hacia las puntuaciones bajas superando por un 67% a las puntuaciones altas, esta tendencia también es presentada por el área de IM. Las tendencias de las áreas de Finanzas e ICX presentan una tendencia equilibrada de 50 - 50, mientras que la predisposición de OGX se inclina en gran medida hacia los puntajes altos en un 80% y Comm en un 100%, por otra parte Alumni se inclina hacia los puntajes altos y Presidencia hacia los bajos.

Tabla 25 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Coherencia pensamiento-acción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

Coherencia pensamiento-acción		ALTO	BAJO
AREA ALUMNI	Recuento	0	1
	% dentro de Área	0%	100%



COMM	Recuento	2	0
	% dentro de Área	100%	0%
FINANZAS	Recuento	3	1
	% dentro de Área	75%	25%
ICX	Recuento	2	0
	% dentro de Área	100%	0%
IM	Recuento	3	0
	% dentro de Área	100%	0%
OGX	Recuento	3	2
	% dentro de Área	60%	40%
PRESIDENCIA	Recuento	1	0
	% dentro de Área	100%	0%
PROYECTOS	Recuento	2	4
	% dentro de Área	33%	67%
TM	Recuento	3	4
	% dentro de Área	43%	57%
Total	Recuento	19	12
	% dentro de Área	61%	39%

Ahora, en cuanto a la tendencia de las áreas con respecto a los factores de contexto, el factor “Coherencia pensamiento-acción” presenta una clara disposición hacia los puntajes altos superando a los puntajes bajos por un 61%. El área de Proyectos presenta una tendencia hacia los puntajes bajos sobre los altos de un 67%, la siguiente área con una tendencia similar es TM con un 57%. A diferencia con las tendencias anteriormente observadas, en el factor "Satisfacción" no existen distribuciones equitativas, así las demás demuestran tendencias hacia puntajes altos donde OGX los supera en un 60%, seguido por Finanzas con un 75% y Comm, ICX y IM con una tendencia al 100% hacia puntuaciones altas, Presidencia presenta una tendencia alta y Alumni una tendencia baja.

Tabla 26 Tabla de tendencia de niveles del factor "Satisfacción"<sup>11</sup> con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Satisfacción		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
COMM	Recuento	1	1	
		% dentro de Área	50%	50%
FINANZAS	Recuento	3	1	
		% dentro de Área	75%	25%
ICX	Recuento	1	1	
		% dentro de Área	50%	50%
IM	Recuento	3	0	
		% dentro de Área	100%	0%
OGX	Recuento	1	4	
		% dentro de Área	20%	80%
PRESIDENCIA	Recuento	0	1	
		% dentro de Área	0%	100%
PROYECTOS	Recuento	5	1	
		% dentro de Área	83%	17%
TM	Recuento	3	4	
		% dentro de Área	43%	57%
Total	Recuento	17	14	
		% dentro de Área	55%	45%

Con respecto al factor "Satisfacción", el área de OGX presenta una tendencia a puntajes bajos en un 80% de sus integrantes y TM en un 57%. Las áreas ICX y Comm muestran una distribución equitativa entre los puntajes bajos y altos, por otra parte el

área de Finanzas indica un 75% de sus integrantes con tendencia alta y Proyectos un 83%.. Finalmente IM expresa una tendencia del 100% y Presidencia y Almuni revelan una tendencia a puntajes bajos, así el 55% de los miembros estudiados se inclinan a una tendencia alta en contraposición de un 45% hacia puntajes bajos.

Tabla 27 Tabla de tendencia de niveles del factor "Confianza" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Confianza		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
COMM		Recuento	2	0
		% dentro de Área	100%	0%
FINANZAS		Recuento	2	2
		% dentro de Área	50%	50%
ICX		Recuento	0	2
		% dentro de Área	0%	100%
IM		Recuento	3	0
		% dentro de Área	100%	0%
OGX		Recuento	1	4
		% dentro de Área	20%	80%
PRESIDENCIA		Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
PROYECTOS		Recuento	3	3
		% dentro de Área	50%	50%
TM		Recuento	5	2
		% dentro de Área	71%	29%
Total		Recuento	16	15
		% dentro de Área	52%	48%

Con relación al factor “Confianza” la tendencia general es de un 52% de los individuos con predisposición a puntajes altos y un 48% hacia los puntajes bajos, sin embargo el área de ICX denota un 100% de tendencia a puntajes bajos y por esta línea se encuentra OGX con un 80%. Finanzas y Proyectos expresan un equilibrio entre puntajes altos y bajos, TM indica una tendencia de sus miembros en un 71% hacia puntajes altos y Comm e IM alcanzan un 100%. Por último Alumni y Presidencia señalan una tendencia hacia puntajes bajos.

Tabla 28 Tabla de tendencia de niveles del factor "Comunicación" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Comunicación		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
COMM		Recuento	2	0
		% dentro de Área	100%	0%
FINANZAS		Recuento	2	2
		% dentro de Área	50%	50%
ICX		Recuento	2	0
		% dentro de Área	100%	0%
IM		Recuento	2	1
		% dentro de Área	67%	33%
OGX		Recuento	2	3
		% dentro de Área	40%	60%
PRESIDENCIA		Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
PROYECTOS		Recuento	4	2
		% dentro de Área	67%	33%
TM		Recuento	3	4
		% dentro de Área	43%	57%

Total	Recuento	17	14
	% dentro de Área	55%	45%

Por parte del factor “Comunicación” la tendencia general se inclina a unos puntajes altos donde el 55% de los miembros se encuentran en esa área y el 45% en el área de puntajes bajos. Así, se ubica al área de OGX como el área con más bajos puntajes, con un 60% de los miembros en tendencia baja, seguido por TM con un 57%. Finanzas muestra un equilibrio entre las áreas de tendencia, mientras que IM y Proyectos contienen al 67% de sus miembros en puntuaciones altas y Comm con ICX en un 100%, por otro lado Presidencia y Alumni presentan tendencia a puntuaciones bajas.

Tabla 29 Tabla de tendencia de niveles del factor "Distancia jerárquica" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Distancia jerárquica		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	0	1
		% dentro de Área	0%	100%
COMM	Recuento	0	2	
		% dentro de Área	0%	100%
FINANZAS	Recuento	3	1	
		% dentro de Área	75%	25%
ICX	Recuento	2	0	
		% dentro de Área	100%	0%
IM	Recuento	2	1	
		% dentro de Área	67%	33%
OGX	Recuento	3	2	
		% dentro de Área	60%	40%
PRESIDENCIA	Recuento	0	1	
		% dentro de Área	0%	100%

PROYECTOS	Recuento	3	3
	% dentro de Área	50%	50%
TM	Recuento	3	4
	% dentro de Área	43%	57%
Total	Recuento	16	15
	% dentro de Área	52%	48%

El factor de contexto “Distancia jerárquica” presenta una tendencia hacia las puntuaciones altas, así el 52% de los miembros evaluados se encuentran en el área de puntuaciones altas en contraste con el 48% que se ubica entre las puntuaciones altas. En cuanto al factor de “Estabilidad laboral” el área de Comm presenta un 100% de sus participantes dentro del área de puntuaciones bajas, seguido por TM con un 57%. Proyectos en este factor indica una tendencia equilibrada del 50-50, mientras que los miembros del área de OGX se encuentran en un 60% dentro de las puntuaciones altas, seguidos por IM con un 67%, Finanzas con un 75% y por último, por ICX con un 100%. Alumni y Presidencia presentan tendencia a puntuaciones bajas.

Tabla 30 Tabla de tendencia de niveles del factor "Estabilidad laboral" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Estabilidad laboral		
		ALTO	BAJO	
AREA	ALUMNI	Recuento	1	0
		% dentro de Área	100%	0%
COMM		Recuento	1	1
		% dentro de Área	50%	50%
FINANZAS		Recuento	2	2
		% dentro de Área	50%	50%
ICX		Recuento	1	1
		% dentro de Área	50%	50%

IM	Recuento	1	2
	% dentro de Área	33%	67%
OGX	Recuento	2	3
	% dentro de Área	40%	60%
PRESIDENCIA	Recuento	0	1
	% dentro de Área	0%	100%
PROYECTOS	Recuento	3	3
	% dentro de Área	50%	50%
TM	Recuento	4	3
	% dentro de Área	57%	43%
Total	Recuento	15	16
	% dentro de Área	48%	52%

La última condición hace referencia a la “Estabilidad organizacional” donde la tendencia general se encuentra equilibrada pero favorece a las puntuaciones bajas, siendo estas un 52% contra un 48% de miembros con tendencia a puntuaciones altas, donde IM obtiene el mayor porcentaje de miembros en el área de puntuaciones bajas con un 67%, seguido por OGX con un 60%. Comm, Finanzas, ICX y Proyectos presentan una tendencia equilibrada de cincuenta a cincuenta, por otro lado Alumni señala una tendencia hacia puntuaciones altas y Presidencia hacia las bajas.

Tabla 31 Tabla de tendencia de niveles del factor "Rendimiento organizacional" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC

		Rendimiento Organizacional		
		Alto	Bajo	
AREA	ALUMNI	Recuento	1	0
		% dentro de Área	100%	0%
COMM	FINANZAS	Recuento	2	0
		% dentro de Área	100%	0%
FINANZAS	PROYECTOS	Recuento	1	3
		% dentro de Área	25%	75%

ICX	Recuento	1	1
	% dentro de Área	50%	50%
IM	Recuento	3	0
	% dentro de Área	100%	0%
OGX	Recuento	3	2
	% dentro de Área	60%	40%
PRESIDENCIA	Recuento	1	0
	% dentro de Área	100%	0%
PROYECTOS	Recuento	3	3
	% dentro de Área	50%	50%
TM	Recuento	5	2
	% dentro de Área	71%	29%
Total	Recuento	20	11
	% dentro de Área	65%	35%

Otro de los datos recolectados hace referencia al “Rendimiento organizacional” donde la tendencia general se encuentra favorece a las puntuaciones altas, siendo estas un 65% contra un 35% de miembros con tendencia a puntuaciones bajas, donde IM obtiene el mayor porcentaje de miembros en el área de puntuaciones bajas con un 100%, seguido por Finanzas con un 75%. ICX y Proyectos presentan una tendencia equilibrada de cincuenta a cincuenta, sigue con tendencia a puntuaciones altas el área de OGX con un 60%, TM con un 71% y Comm con IM una tendencia al 100%, por otro lado Alumni y presidencia señalan una tendencia hacia puntuaciones altas.



### Discusión

Para relacionar los resultados anteriores se diseñó el siguiente gráfico:

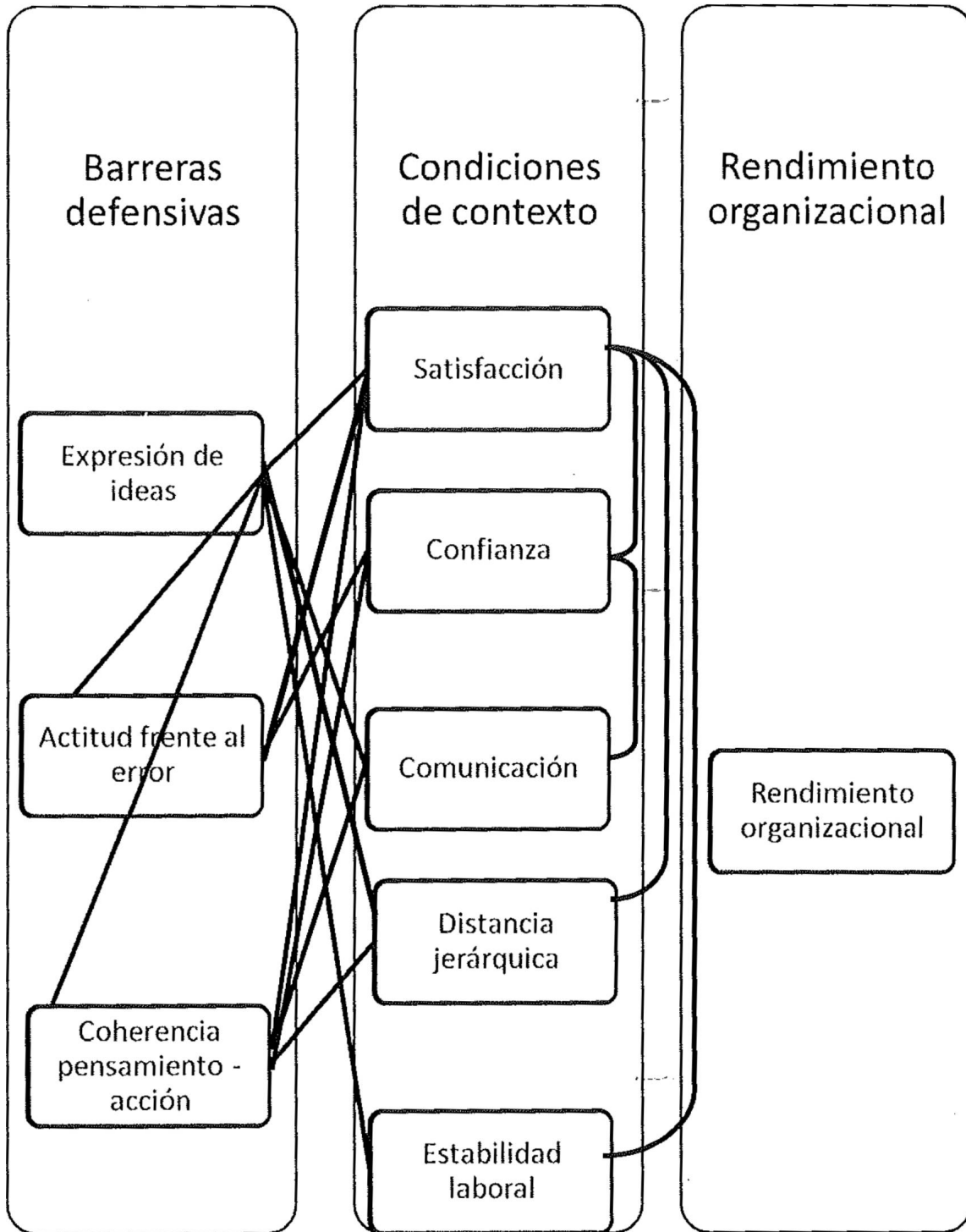


Figura 4 Relación de variables

Para comenzar esta discusión, analizaremos los resultados primero tabla por tabla, luego se hará la contrastación de hipótesis para así al final poder dar las conclusiones del estudio, así comenzaremos con la tabla 7.

Los resultados de los estadísticos descriptivos obtenidos sugieren un alto nivel de consistencia por parte de los miembros con relación a las opiniones personales y las acciones y opiniones públicas, es decir, una mayor capacidad de actuar coherentemente con relación a lo que se piensa, por encima de la capacidad del 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.

A través de las correlaciones entre el factor Satisfacción, los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional identificadas se puede señalar una muy fuerte relación entre la satisfacción frente a la naturaleza del trabajo que realiza, las relaciones con los compañeros de trabajo y el estilo de dirección del superior jerárquico, con la apertura que los miembros asumen frente a los errores cometidos y su habilidad de aprendizaje frente a estos. Al igual que con el factor “actitud frente al error”, los niveles de satisfacción que los miembros identifican, denotan una alta relación con los niveles de coherencia que los sujetos presentan entre lo que dicen y lo que piensan, entre los valores expuestos y los valores que producen la acción, Robbins (2004) identifica la relación existente entre la satisfacción y comportamientos organizacionales que él describe como positivos y negativos, entre los cuales se encuentra la negligencia al momento de realizar tareas y una actitud pasiva que permiten que las condiciones empeoren, el vocear como expresión de esperanza en que las cosas van a mejorar tomando iniciativas y una actitud propositiva para solucionar los problemas, la lealtad expresada tratando de respaldar la empresa aún cuando no se esté bien y la salida de los miembros de la organización los cuales son indicadores de insatisfacción. Estas conductas reflejan las posibles incoherencias entre el actuar y los estados internos del sujeto, donde pueden ocultar la insatisfacción expresando un optimismo frente a los externos y aún así permanecer pasivo ante las situaciones, lo que puede generar negligencia y ejecutar el modelo I de las teorías de uso formulado por Argyris y Schön (1974) según Suñé (2004), entrando en un ciclo cerrado de errores, insatisfacción y

pasividad. Así mismo Robbins (2004) enuncia que los trabajadores motivados y satisfechos son más productivos, reflejan en una mayor escala sus estados internos de complacencia e impacta de igual forma en la satisfacción de los clientes, ejemplo de la coherencia entre sus pensamientos y sus acciones, además se muestran más abiertos con sus superiores jerárquicos, permitiendo avanzar a un modelo II de las teorías de uso y disminuyendo las paradojas organizacionales.

Por otra parte no se identificaron relaciones significantes con los factores “Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos” y “Rendimiento organizacional”, esto no permite descartar posibles relaciones entre la satisfacción y dichos factores, pero por sus índices correlacionales no significantes no representan relaciones significantes para el estudio.

Así mismo las correlaciones entre el factor "Confianza" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional indicarían una muy fuerte relación entre los niveles de confianza percibidos dentro de la organización por los miembros generadas por la confianza en las capacidades y niveles de integridad de los superiores jerárquicos y de los compañeros y la actitud favorable o desfavorable que los miembros asumen al cometer un error, de igual forma dichos niveles de confianza impactan en la coherencia entre las acciones y los pensamientos que los miembros puedan manifestar, generando relación o contradicción entre las teorías en uso. Esto es sustentado por Robbins S. & Coulter M. (2005) quienes afirman que los miembros de una organización donde la cultura organizacional promueva la confianza entre miembros son proclives a “comunicarse abiertamente, compartir, experimentar y aprender sin temor a la crítica o al castigo”, es decir, pueden expresar sus ideas sin temor a ser excluidos, permitiendo serles coherentes entre sus pensamientos ocultos y los pensamientos públicos con una apertura positiva frente al error, incidiendo en el aprendizaje organizacional, así la confianza es una herramienta importante al momento de influir en las barreras del aprendizaje organizacional, Echeverría (2006) también concuerda con las afirmaciones de Robbins S. & Coulter M. (2005), Echeverría (2006) afirma que los trabajadores que sientan un mayor índice de confianza son más productivos y se comprometen más con la organización, además señala que la desconfianza es relacionada con sentimientos de

vulnerabilidad, generando comportamientos defensivos en los sujetos, por otra parte la confianza contribuye a disolver miedos e incrementa la seguridad, herramientas importantes para la apertura frente al error y la expresión de ideas.

La débil incidencia entre el factor “Confianza” y los factores “Expresión de ideas” y el “Rendimiento organizacional” no permite identificar relaciones significantes para el estudio. Así pues, no se podría sospechar relaciones de alto impacto entre los niveles de confianza descritos anteriormente y la disponibilidad de los miembros al expresar sus ideas aún cuando estas sean opuestas a la mayoría del grupo, de igual forma entre los niveles de confianza y una relación que genere diferencias importantes con el rendimiento en las diferentes labores ejecutadas por los miembros, esto por lo expresado por Robbins S. & Coulter M. (2005) en cuanto al incremento de la expresión de ideas en organizaciones que brinden confianza a los miembros.

Las correlaciones entre el factor "Comunicación" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional indicarían que los niveles de eficacia en la comunicación, la percepción de la suficiencia de los canales y medios de comunicación empleados, la opinión general sobre fluidez de las informaciones relevantes y el nivel de desconocimiento sobre los criterios seguidos en el proceso de la toma de decisiones directivas impactan en la actitud favorable o desfavorable que los miembros emiten al momento de presentarse errores dentro de la toma de decisiones o tareas asignadas. De igual manera la eficacia en la comunicación se relaciona de manera positiva con la coherencia presentada en los sujetos de sus pensamientos y acciones, así la claridad de la comunicación expresada y percibida por los miembros generará que ellos sean o no consistentes entre lo que piensan al respecto y lo expresan o ejecutan a partir de la adquisición de la información. Robbins S. & Coulter M. (2005) expresa la importancia de los canales de información en las empresas y la implementación de las tecnologías de la información los cuales incrementan la capacidad de supervisión por parte de los gerentes y la fácil adquisición de información por parte de mandos bajos y medios, de igual forma señala que al existir canales de información que facilite la expresión de inconformidades sin una retaliación, los empleados se sentirán más abiertos de expresar sus ideas además este tipo de espacios observados desde un punto de vista crítico y

abierto son fuentes de adquisición de información y retroalimentación que permiten el mejoramiento de la organización. Robbins S. & Coulter M. (2005) también identifica una relación entre los niveles jerárquicos y la comunicación, en donde a mayor distancia mayor ruido y problemas en la comunicación, generando una cultura que busca al sentirse los miembros atacados, ocultar los errores y no expresarlos. Robbins S. & Coulter M. (2005) indica que es importante expresar todo tipo de información ya que a nivel gerencial es primordial la expresión de ideas, en especial en la toma de decisiones, con el fin de que los miembros se encuentren informados y aumente el ambiente de confianza.

Por otra parte, el factor "Rendimiento organizacional" presenta una correlación débil y negativa con respecto a la eficacia de la comunicación, lo cual indicaría una posible relación inversa entre los niveles de efectividad en la comunicación y el rendimiento que los miembros presentan con respecto a sus tareas y funciones, donde el incremento de alguno de los factores impactaría de forma contraria al otro, pero esta relación no es significativa, lo cual se entendería que esta relación inversa no es de relevancia o de impacto en el incremento o disminución relativo del factor "Rendimiento organizacional". Así mismo, la fluidez de la información y la suficiencia en los canales y medios de comunicación no señalan una relación significativa con la apertura que los miembros puedan generar al momento de expresar sus ideas a pesar de que estas sean contrarias a la opinión general del grupo.

Las correlaciones entre el factor "Distancia Jerárquica" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional indican que la aceptación de la desigualdad en la distribución del poder, por parte de los miembros con menos poder se encuentra íntimamente relacionada con el nivel de coherencia entre los pensamientos de los miembros y su actuar. De igual forma, la distancia jerárquica se relaciona con la capacidad de expresión de ideas de los miembros, aún cuando su idea sea contraria al grupo, así una variación entre la distribución del poder puede incrementar la apertura de los miembros a expresar sus ideas abiertamente o simplemente su no participación y asimilación a la idea expuesta por el individuo con mayor poder dentro del grupo. Stoner, J. y Freeman, R. (1994) identifican que la distancia jerárquica influye en el flujo

de la comunicación, donde a mayor distancia mayores posibilidades de distorsión, una cercanía con los miembros permitiría un incremento de la expresión de ideas.

Por otra parte, el factor "Rendimiento organizacional" presenta una correlación débil pero negativa con respecto al factor "Distancia jerárquica" lo cual indica que su relación es inversamente proporcional a los cambios generados por alguna de los dos factores, donde al incrementarse un factor, disminuye el otro, lo cual podría suponer que al incrementarse la distancia jerárquica el rendimiento disminuye y viceversa, pero aun existiendo esta correlación, no es suficientemente significativa para tomarla en cuenta para el estudio. Al igual que el factor "Rendimiento Organizacional", el factor "Actitud frente al error" comparte un índice de correlación bajo pero directo con el factor "Distancia jerárquica" el cual no permite sospechar sobre una relación significativa.

Las Correlaciones entre el factor "Estabilidad Laboral" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional pueden indicar que posiblemente pueda existir una influencia entre la seguridad que los miembros poseen de su permanencia en su actual puesto y una actitud favorable o desfavorable ante la actitud que han de tomar al momento de cometer errores o percibirlos, al igual que la coherencia entre lo que piensan y cómo actúan, a pesar de esto no se identifican niveles de significancia adecuados para ser tomados como relevantes en el estudio. Graham y Muyia (2007) menciona que los sujetos que se encuentran sujetos a cambios dentro de la organización se muestran con mayor apertura a los cambios, así precisamente la organización investigada posee una cultura organizacional donde se promueve la rotación y donde esta no es vista con malos ojos, sino como una oportunidad de desarrollo y crecimiento, lo cual puede explicar el por qué a diferencia de estudios como el de Suñé (2004) y Grandas (2008), la estabilidad laboral no tuvo correlaciones significativas con las barreras defensivas.

De igual forma las Correlaciones entre el factor "Rendimiento Organizacional" y los factores de las Barreras Defensivas encontradas indican que la eficacia y efectividad expresada por los miembros de la organización posee una correlación leve con la coherencia que poseen los miembros entre su forma de pensar y su actuar, es decir, dependiendo de qué tan consistentes sean sus miembros el rendimiento organizacional

puede verse afectado. En un menor grado la actitud asumida por los miembros frente a los errores siendo esta positiva o negativa puede impactar de manera directa en el desempeño de estos con respecto a sus tareas o labores organizacionales. Por último, el nivel de apertura que los miembros puedan llegar a alcanzar al momento de expresar sus ideas a pesar de que estas sean contrarias al grupo podría influir de una manera débil e inversa con el desempeño de los miembros, así mientras un factor aumenta el otro disminuye. Estos resultados son llamativos ya que en investigaciones anteriores como Suñé (2004), Grandas (2008), Bernal y Saiz (2009) se identificaban relaciones entre las barreras defensivas y el rendimiento organizacional, así mismo Argyris (1999) señala esta relación y adhiere que las barreras defensivas influyen de igual manera en el aprendizaje organizacional.

De esta forma se identificaron relaciones significativas entre factores de la variable de contexto y factores de la variable de barreras defensivas. Estas relaciones parciales entre factores permiten la aceptación de la hipótesis alternativa, pero de igual forma señala que las barreras defensivas se desarrollan a través de contextos específicos, así la barrera defensiva de expresión de ideas en temas conflictivos se encuentra al parecer relacionada específicamente con la distancia jerárquica, la barrera defensiva actitud frente al error con el contexto de satisfacción y confianza y en un menor nivel con el contexto comunicativo y pensamiento-acción se encuentra posiblemente relacionada con la “Satisfacción”, la confianza, la distancia jerárquica y en un menor nivel con la “Comunicación”.

Dentro de los objetivos también se buscó indagar en las Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos, las cuales indican que la apertura de los miembros de la organización al momento de expresar su opiniones e ideas aún cuando estas puedan ser conflictivas o diferentes a las de la mayoría del grupo, se haya relacionada a la actitud favorable o desfavorable que los miembros asumen al momento de presentarse un error, así sí la actitud del sujeto es favorable al momento de hacerse responsable o de identificar un error, este puede expresar de manera satisfactoria su opinión sin miedo a ser cohibido o excluido, de esta

forma sí la actitud del sujeto es desfavorable puede presentar una inhibición en su expresión de ideas u opiniones con respecto a lo sucedido.

Así mismo la apertura de los sujetos al momento de expresar sus opiniones, aún cuando estas puedan ser conflictivas, se encuentra relacionada con el nivel de coherencia de los sujetos entre sus pensamientos y sus acciones, de esta forma si la opinión concuerda con las acciones del sujeto y existe una relación consistente, el sujeto ha de presentar una actitud favorable al momento de expresar sus opiniones a superiores o compañeros de trabajo. Robbins S. & Coulter M. (2005) identifican la importancia de la expresión de ideas dentro de una organización, donde al aceptar el error como una oportunidad de aprendizaje impacta en la apertura de los sujetos y facilita la expresión de sus ideas, Echeverría (2006) por otra parte indica que los estados de vulnerabilidad y miedo desarrollan conductas defensivas que finalizarán en la no expresión de ideas como mecanismo de defensa a una posible mala evaluación o represalia por parte del superior jerárquico a cargo.

Las correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Actitud frente al error indican que la actitud de los miembros de la organización frente a situaciones erradas se relaciona con el nivel de apertura de los miembros al momento de expresar sus opiniones, aún cuando estas sean contrarias a las de la mayoría del grupo y de las del superior jerárquico. Así, sí la apertura de los miembros es favorable y estos son capaces de expresar sus opiniones sin miedos a represalias por parte de sus compañeros o superiores jerárquicos la actitud que estos asuman frente al error va a ser positiva. Robbins S. & Coulter M. (2005) identifican que una cultura organizacional sólida y participativa incrementa la expresión de ideas de los sujetos, así mismo, este tipo de conductas organizacionales ayudarán a romper el ciclo del modelo I propuesto por Argyris (1999) donde los errores no son pasados por alto, sino que se expresan y comunican, permitiendo generar soluciones preventivas y previniendo paradojas organizacionales.

Por otra parte, la actitud de los miembros frente a situaciones de error demuestra una relación débil con los niveles de consistencia entre sus acciones y sus opiniones, no



siendo de nivel significativo para el análisis.

Las correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Coherencia pensamiento-acción indicarían que el nivel de coherencia de los miembros entre las acciones y su actuar público con relación a sus opiniones personales y pensamientos es influida por la percepción que los miembros poseen en cuanto a la posibilidad de expresar sus pensamientos sin miedo a represalias o censuras sociales, así al percibir que sus opiniones personales no representan una amenaza a su bienestar y comodidad dentro de la organización, la expresión pública y a sus superiores jerárquicos de sus ideas u opiniones y sus acciones serán acordes con sus pensamientos y opiniones personales. Echeverría (2006) señala la importancia de la confianza frente a la apertura de la expresión de ideas y cómo los sujetos se sienten libres de expresar sus ideas sin miedos a represalias y promoviendo actitudes integras en los miembros.

Por otro lado, la relación entre los niveles de consistencia de la relación entre acciones y pensamientos presenta una débil influencia por la actitud favorable o desfavorable de los sujetos frente a situaciones de error.

Las Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Satisfacción" indicarían que el nivel de satisfacción del sujeto frente a las relaciones con sus compañeros, la naturaleza del trabajo que realiza y frente al estilo de dirección empleado por su superior jerárquico se encuentra muy fuertemente influenciada por la confianza como característica que el individuo demuestra, en opinión de aquéllos que evalúan las acciones que otro realiza, percepción de integridad y la confianza sobre una persona como opinión fundada sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos. Así, los niveles de confianza que los miembros de la organización perciban con respecto a sus superiores jerárquicos y compañeros de trabajo influyen en la satisfacción de las relaciones sociales, la satisfacción con la forma como son dirigidos y su función dentro de la organización. Robbins (2004) señala la satisfacción y su influencia en la expresión de ideas, miembros satisfechos son proactivos y buscan maneras de comunicar de manera efectiva lo realizado, así señala que los empleados satisfechos tienen a hablar más positivamente de la organización, a ser más productivos y a ayudar a los demás a

superar inconvenientes. Así mismo sí el sujeto se encuentra satisfecho con el estilo de dirección de su superior jerárquico y confía en él tiende a acortarse la brecha jerárquica y a expresar de manera proactiva sus pensamientos.

De igual manera la satisfacción es muy fuertemente influenciada por la distribución del poder entre los diferentes niveles jerárquicos presentes en la organización, de esta forma la presencia de la desigualdad y la distancia jerárquica de forma marcada influye en la alta o baja satisfacción por parte de los miembros con referencia al estilo de dirección de su superior jerárquico, la relación con sus colegas y su satisfacción laboral.

Así mismo, se identifica una relación fuerte entre la satisfacción y los niveles y canales de comunicación presentes en la organización, de esta forma la claridad y eficacia con que las ideas puedan ser transmitidas y la percepción de suficiencia con respecto a canales informativos puede influir de manera significativa en los niveles de satisfacción de las relaciones sociales dentro de las relaciones de trabajo, en las relaciones laborales con los superiores jerárquicos y la satisfacción que los miembros experimenten al momento de ejecutar sus tareas o labores.

Sin embargo dentro de los resultados obtenidos, el factor “Estabilidad laboral” no indica relación significativa alguna con el factor “Satisfacción”, lo cual no hace descartar relación alguna, pero su índice de correlación no es lo suficientemente alto como para representar relevancia alguna en donde la percepción del grupo evaluado con respecto a su permanencia en su actual cargo influyese de una manera fuerte en la satisfacción de los mismos con su entorno laboral.

Las correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Confianza" indicarían que la satisfacción influencia de manera muy significativa la confianza percibida por los miembros. De esta forma los niveles de satisfacción que los miembros expresen frente a su contexto laboral y social dentro de la organización influyen de manera favorable o desfavorable en los niveles de confianza con respecto a las relaciones sociales con los compañeros y sus superiores jerárquicos y la confianza en proporción a las habilidades y competencias que estos presentan al momento de su

desempeño laboral. En el mismo orden de ideas la claridad de la comunicación y su efectividad, además de la impresión de los individuos en cuanto a la suficiencia de los medios y canales utilizados para este fin, impactan de manera significativa en la confianza que los miembros puedan expresar hacia sus compañeros y superiores jerárquicos, así sí perciben que al momento de la toma de decisiones los criterios y procesos utilizados son claros, además que la información requerida para la ejecución de las tareas es transmitida de forma eficaz y sin retención de datos, los niveles de confianza se ven afectados. Echeverría (2006) afirma que la confianza como disolvente del miedo y la inseguridad nos permite avanzar hacia el futuro y nuevas metas, de igual forma Robbins (2004) identifica que la confianza con respecto a los superiores jerárquicos y los compañeros de trabajo impacta en la satisfacción de los rangos bajos con respecto a la toma de decisiones y el estilo de direccionamiento, así mismo la confianza permite incrementar la comunicación de las ideas de manera efectiva y sin miedo a ser castigado por ello, eliminando la ocultación de errores.

En cuanto a la distancia jerárquica y la estabilidad laboral, estas no presentan relaciones significativas en donde se pueda decir que la distribución del poder dentro de la organización influya marcadamente en la confianza expresada hacia los individuos con roles de mayor nivel o que el incremento o disminución de la estabilidad percibida con respecto a su permanencia en el actual puesto impacte de manera notoria en la confianza de los sujetos en la organización.

Las Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Comunicación" indicarían que los niveles de confianza hacia los compañeros y superiores jerárquicos median en los niveles de comunicación dentro de la organización, por lo tanto en la medida en que existan cambios en la capacidad de confianza tanto por la imagen íntegra que los compañeros o los miembros con roles superiores le evoquen como por la confianza que sientan por sus capacidades al momento de ejecutar tareas o tomar decisiones, se presentarán cambios en los niveles de comunicación y eficacia en pro de transmitir la información correcta y sin deformaciones o cambios que favorezcan la imagen de los sujetos, pero con poca fiabilidad y acercamiento a la realidad. En la misma línea de datos, los niveles de satisfacción con las relaciones sociales y jerárquicas

y sus funciones dentro de la organización influyen en los niveles de comunicación y en la claridad y eficacia de la información transmitida. Robbins S. & Coulter M. (2005) identifican que la existencia de canales efectivos de comunicación promueven un incremento en la confianza, ya que conociendo la claridad de la toma de decisiones y comprendiéndolo sucedido, la inseguridad y sentimiento de vulnerabilidad generado por el otro es eliminado, influyendo también en la satisfacción de los miembros con respecto al estilo jerárquicos de los superiores jerárquicos.

Al igual que en el factor “Confianza”, los factores “Distancia jerárquica” y “Estabilidad laboral” no indican relaciones de gran impacto, esto significa que los niveles de distribución del poder entre los niveles jerárquicos de la organización tiene un nivel de incidencia bajo en los niveles de eficacia de la comunicación y aunque puede existir relación, esta es muy débil, esta relación es muy parecida a la relación con la seguridad percibida por los miembros por su permanencia en su actual rol y los niveles de eficacia en la comunicación dentro de la organización.

Las correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Distancia jerárquica" indicarían que los niveles de satisfacción presentados por los miembros debido a las relaciones sociales dentro de la organización, el estilo de dirección de su líderes y referente a las condiciones laborales influyen de gran manera en la aceptación de la desigualdad de poder, por parte de los miembros con menos poder. De esta manera en la medida en que los miembros se encuentren satisfechos con su contexto en general, la aceptación de estos en cuanto a las normativas y la jerarquización de la organización se verán afectadas en gran parte y tenderá a ser favorable o desfavorable a partir de los cambios en los índices de satisfacción. Stoner y Freeman (1994) señalan que al haber una tendencia hacia una estructura jerárquica plana los canales de comunicación son mejores, además señala el caso de NorthernTelecom donde se generó una cultura organizacional muy fuerte y los empleados tienen el poder de tomar decisiones, auto evaluarse y pedir suministros, como consecuencia de esto se denota la satisfacción de los sujetos y el compromiso de estos con la organización, los cuales son bastante altos y positivos.

La debilidad en los otros factores hace sospechar que las relaciones existentes entre ellos no generan un impacto considerablemente marcado como para deducir una causalidad o una relación demasiado estrecha y significativa.

Las correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Estabilidad Laboral" indicarían una relación débil entre los otros factores de contexto en relación con la estabilidad laboral, es decir, la satisfacción del entorno social laboral, la confianza con respecto a los miembros de la organización, los niveles de eficacia en la comunicación y los niveles de aceptación de la distribución del poder influyen no significativamente en la percepción de los miembros en cuanto a la posibilidad y seguridad de la permanencia en sus puestos de trabajo. Esta situación podría explicarse por la cultura de rotación establecida en AIESEC, donde la rotatividad es aceptada de manera positiva y los sujetos se presentan abiertos al cambio (Graham, C. y Muyia, F., 2007),

A continuación se muestran los niveles de tendencia de los factores de contexto, las barreras defensivas y el rendimiento organizacional.

Con respecto a la tendencia de niveles de la barrera defensiva "Expresión de ideas" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC esta se encuentra dentro de los puntajes medios, y aunque hay que tomar en cuenta que la distribución entre puntajes altos y bajos se encuentra muy a la par, la tendencia a puntajes bajos indicaría una poca capacidad por parte del grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, dificultando un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos, de igual forma indicaría una débil aceptación de críticas honestas lo cual podría limitar la aparición de enfoques distintos a la lógica dominante del grupo. Por otro lado, estos resultados también podrían indicar una posible tendencia a la autocensura generada como mecanismo de defensa para su protección frente a un sentimiento de coacción previo.

La tendencia de los puntajes de la barrera defensiva "Actitud frente al error" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC apunta hacia puntajes bajos lo cual indicaría una inclinación a pautas actitudinales desfavorables al momento de identificar errores y asumirlos, así las personas pueden presentar comportamientos

como: antes de dar una mala noticia, prefieren dar buenas noticias y recalcar especialmente la capacidad del área para trabajar duro y recuperarse tras un fracaso, pueden quitar importancia a la repercusión de un fracaso haciendo hincapié en lo cerca que se estuvo de alcanzar el objetivo o en el modo en que se podrá alcanzar el objetivo con posterioridad, si no parece razonable ninguna de esas opciones, se recalca lo difícil que resultaba definir este tipo de objetivos, y pueden indicar que, como la técnica, estrategia o proceso está tan poco avanzado, el compromiso original no fue sensato. Otro de los comportamientos que se pueden presentar es al momento de presentar reportes, enfocarse en los errores de otros, pero con el pensamiento de que no está bien aprovecharse de otro miembro o área que tiene problemas, aunque sea percibido como un “enemigo natural”, en esos casos se asume la actitud de decir algo agradable sobre el otro miembro o área y se ofrece la ayuda en la forma que resulte posible, aunque por lo general las ofertas no se efectúan de manera concreta, ni se tiene intención de cumplirla. Es decir, una tendencia baja señalaría un temor y una imagen negativa hacia el hecho de cometer errores lo cual promovería actitudes de defensa en pro de ocultar o restarle importancia a estos.

La tendencia de los puntajes de la barrera defensiva "Coherencia pensamiento-acción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC refleja una predisposición hacia los puntajes altos lo cual indicaría una consistencia entre lo que se piensa y lo que se dice públicamente, de igual forma entre lo que se cree y las acciones ejecutadas a la luz pública, así, la consistencia percibida por los sujetos es asociada con la credibilidad, percibiendo a los otros como personas en las cuales pueden creer, en contraste con puntajes bajos donde esta brecha suele asociarse con una falta de credibilidad en la persona que la muestra, sumado a la no expresión de ideas (entendido como el concepto desarrollado en la investigación) impediría una crítica abierta y limitaría el aprendizaje colectivo.

En cuanto a presentar tendencias altas en el factor “Satisfacción” con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC se podría indicar que los miembros del grupo estudiado se encuentran complacidos con las relaciones sociales generadas dentro de la organización, el estilo de dirección de sus superiores jerárquicos y las condiciones

laborales, puntuaciones bajas indicarían problemas en este contexto y una insatisfacción con el entorno laboral.

Así mismo en En el factor "Confianza" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC una tendencia alta indicaría que los sujetos evaluados perciben a sus superiores jerárquicos y compañeros como competentes y confiables, de igual forma perciben de manera positiva las evaluaciones ya que confían en la objetividad de los evaluadores. Puntuaciones bajas indicarían poca confiabilidad en relación a los individuos que conforman su entorno laboral, de igual forma se considera que la confiabilidad aumenta en función de que se conozcan las opiniones y los compromisos de quienes rodean al sujeto encuestado, de modo que el comportamiento de su entorno social sea más previsible, en el sentido contrario, las opiniones propias serán compartidas en función de la confiabilidad dispuesta en el interlocutor, es decir la expresión de ideas se puede ver afectada.

Una tendencia hacia puntajes altos en el factor "Comunicación" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC indicaría una percepción favorable por parte de los miembros en cuanto a la eficacia de la comunicación y la suficiencia de medios y canales diseñados para este fin, además de una opinión general favorable sobre la fluidez de la información relevante y el nivel de conocimiento sobre los criterios seguidos en el proceso de la toma de decisiones directivas. Puntajes bajos señalarían poca complacencia frente a lo anteriormente descrito y podría revelar falencias por parte de los superiores jerárquicos o entre los integrantes de un equipo al momento de transmitir una información de interés general o relevante.

Para el factor "Distancia jerárquica" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC unas puntuaciones altas implicarían que los sujetos no perciben una brecha marcada entre los individuos con un rol de poder y miembros con menos poder, de igual forma permite presentar comportamientos organizacionales como la descentralización de la autoridad y de la responsabilidad en la toma de decisiones, permitiendo a los miembros de menos poder ser parte de ellas o estar informados, además el estilo de dirección tiende a ser abierto a la participación y a las opiniones diversas, no se acepta como opinión única y homogénea la de la persona con mayor

autoridad, de igual forma la autoridad se pone en cuestión o se acepta mal, existiendo una clara conciencia de los derechos y una tendencia hacia el igualitarismo. Por otra parte una tendencia baja implicaría que los miembros se pueden sentir excluidos o tienen una percepción poco positiva de los que tienen roles de poder. Una distancia jerárquica marcada puede ser índice de un bajo nivel de delegación o reparto de poder, en donde se aceptan las servidumbres y obligaciones inherentes al poder entre las que destaca el deber de cuidar a sus subordinados, estos, a su vez, pueden presentar actitudes de lealtad y obediencia., frente a esto no se esperará de los subordinados ninguna o muy pocas iniciativas, y se podría observar un sometimiento a un control estrecho, donde el directivo suele adoptar un estilo paternalista y autoritario. Por lo general 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.

Puntuaciones altas dentro del factor "Estabilidad laboral" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC indicarían una alta seguridad percibida por los sujetos encuestados de permanecer en su actual puesto a corto y mediano plazo.

Por otra parte Una tendencia alta en las puntuaciones de rendimiento organizacional con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC indicaría una percepción positiva en cuanto a la eficacia y eficiencia de la organización, donde la organización es capaz de alcanzar sus metas y de cambiar dependiendo de sus necesidades. Una tendencia a puntajes bajos revelaría una percepción negativa en cuanto al desempeño organizacional y el alcance de la metas.

Ahora se tratará de contrastar las hipótesis;

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, existe coherencia entre los datos obtenidos en las medias, donde se observa que los factores con altos valores en las medias se encuentran con un mayor número de correlaciones tanto Ínter como intra- factores, en el análisis de tendencias de igual forma se identifica la diversidad del grupo encuestado donde la mayoría presentan tendencias distribuidas entre puntajes altos y bajos en comparación al grupo.



Para contrastar las hipótesis se tomó como referencia las correlaciones halladas y presentadas desde la Tabla 5 hasta la Tabla 18, de igual forma se revisó la bibliografía anteriormente identificada con el fin de encontrar similitudes o contrastes.

Para la contrastación de Hipótesis H.1, la cual enuncia “Las condiciones de *contexto* social de la organización influyen significativamente en la aparición de *barreras defensivas del aprendizaje*” se desarrollo un análisis correlacional entre las variables independientes y dependientes con el fin de identificar el grado de relación existente entre ellas obteniendo así los siguientes resultados:

Para la contrastación de la Subhipótesis H.1.1: La *satisfacción* de los empleados está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC, se encontró en el análisis correlacional un índice muy alto en la barrera defensiva que obedece a la “Actitud frente al error” y “Coherencia pensamiento acción”, así la subhipótesis H.1.1. es aceptada. Este primer análisis permite señalar que los factores de contexto no correlacionan con todas las barreras defensivas, sino que se encuentran relacionados con factores específicos, impactando discriminadamente a las barreras. En cuanto a estas relaciones, ambas se encuentran correlacionadas a un nivel de significación mayor al 99% ( $p > 0,01$ ). Los datos obtenidos permiten afirmar que la actitud que los individuos puedan asumir con respecto a los errores puede ser favorable o desfavorable dependiendo, al igual que la coherencia entre lo privado y lo público en referencia a las opiniones, dependen de los niveles de satisfacción que estos tengan con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo, la dirección por parte del superior jerárquico y frente a la naturaleza del trabajo que realiza, así en este caso la satisfacción se identifica con tendencias altas dentro del grupo evaluado, eso quiere decir que la mayoría del grupo se encuentra satisfechos con su experiencia dentro de la organización, así la actitud asumida frente a los errores y la coherencia pensamiento-acción son favorables, confirmando una vez más la relación existente con la satisfacción. Frente a esto Robbins (2004) explica que la expresión de la satisfacción emitida por los sujetos impacta de manera favorable en la percepción positiva de la organización y en los compañeros de trabajo, expresándose de manera optimista, y permitiendo la ejecución del modelo II de las teorías de uso, propuesto por Argyris (1999), donde la

apertura frente al error permite romper el ciclo del modelo I y reconocer las incongruencias de los paradigmas y permitiendo un aprendizaje organizacional fluido. Suñé (2004) agrega en sus conclusiones que el factor expresión de ideas se ve favorecido por la comunicación y la confianza.

La siguiente contrastación es la Subhipótesis H.1.2: El clima de *confianza* está relacionado significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC, la cual es aceptada al encontrarse índices de relación entre este factor y los factores “Actitud frente al error” y “Coherencia pensamiento-acción” de las barreras defensivas, ambas correlaciones con un nivel de significancia mayor al 99% ( $p > 0,01$ ). La aceptación de esta subhipótesis se puede interpretar como que el incremento de la confianza hacia los compañeros de trabajo y superiores jerárquicos, además de la confianza en cuanto a habilidades y competencias de los que hacen parte de su entorno laboral influye directamente en la actitud de los sujetos de aceptar los errores y aprovecharlos para un aprendizaje, no temiendo a ser juzgado o evaluado de forma negativa, a su vez, en la capacidad de expresar sus opiniones sin miedo a ser excluido o recibir un castigo social por ser estas diferentes a las de la mayoría del grupo y permitiéndoles ser coherente entre sus opiniones personales y sus opiniones públicas. Se identifica también una relación en cuanto a las tendencias en las puntuaciones altas donde el clima de confianza se inclina hacia niveles favorables al igual que la coherencia entre el pensamiento y la acción y las actitudes frente al error. Para Echeverría (2006), la confianza es el motor de renovación y transformación, una relación organizacional basada en la confianza dispersa miedos e incertidumbre, permitiéndole ver con buenos ojos a todos aquellos que se encuentren en sus redes sociales laborales. Suñé (2004) también identifica a la confianza como un factor determinante para la coherencia entre el pensamiento y la acción de los individuos. Permitirse confiar genera apertura, exponiendo todas las ideas sin miedo a ser castigados, lo cual a su vez elimina paradojas y permite la reevaluación del modelo I, perdiendo esta las características dadas por Argyris (1999).

Del mismo modo la contrastación de la Subhipótesis H.1.3: La *comunicación* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del*

*aprendizaje* en AIESEC, es aceptada por sus altos índices de correlación en las barreras defensivas de actitud frente al error y coherencia pensamiento-acción, ambas correlacionadas a un nivel de significancia mayor al 95% ( $p > 0,05$ ). Esto indica que la eficacia en la comunicación y la suficiencia en canales o medios para transmitir información impactan significativamente en la actitud positiva de los sujetos frente a situaciones de error, así al haber canales claros y la información suministrada le brinda confianza a los sujetos, estos incrementan su nivel de apertura y son capaces de expresar sus opiniones personales sin temor a ser censurados. Esto se observa en las tablas de favorabilidad (Tabla 20, Tabla 21 y Tabla 24) donde las tres se encuentran con tendencias a puntajes altos. Robbins S. & Coulter M. (2005) y Suñé (2004) concuerdan con los resultados obtenidos, estimando la comunicación como uno de los factores más importantes ya que a través de esta los sujetos con menor poder dentro de la organización pueden adquirir información de forma fácil o restringida (según sea el caso) lo cual genera un impacto en la confianza ya sea en cuanto a las capacidades para ocupar el cargo o para tomar decisiones. Así mismo más de una de las barreras defensivas descritas por Argyris (1999) y otros autores, están relacionadas con la comunicación, como por ejemplo la patología de la información, matar al mensajero, endulzar la verdad, entre otras.

Por otra parte, la contrastación de la Subhipótesis H.1.4: La *distancia jerárquica* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC, es de aceptada por sus índices de correlación altos en las barreras defensivas expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos y en coherencia pensamiento-acción, donde el factor “expresión de ideas” se relaciona con un nivel de significancia mayor a 95% y la coherencia pensamiento acción a un 99%. Aceptada la subhipótesis H.1.4, se acepta de igual forma la idea que los niveles de distancia jerárquica, es decir, la percepción de brechas entre los que no tienen roles de poder y los que están asumiendo una posición dentro de la escala jerárquica impactan en la posibilidad de expresar las ideas abiertamente, aún cuando estas sean contrarias a las de la mayoría de grupo, sin temor a ser cohibido, pudiendo expresar sus opiniones personales a todos aquellos que conforman su contexto laboral. Los resultados indican de igual forma que la tendencia en la organización estudiada para la distancia jerárquica

es hacia puntuaciones altas, al igual que el factor “Coherencia pensamiento-acción”, en contraste, el factor “Expresión de ideas” el cual por una mínima diferencia posee una tendencia a valores bajos. Así aunque existe una relación fuerte con expresión de ideas, la tendencia indica que la mayoría de los encuestados se cohiben al momento de expresar sus ideas, aún cuando no perciban una brecha marcada en la distribución jerárquica. Al contrario de los resultados, la teoría expresa que entre menor distancia jerárquica mayor la capacidad de los sujetos de expresar sus ideas y opiniones (Stoner y Freeinan, 1994), hipótesis que comparte Suñé (2004) en donde se identifica que a menor distancia jerárquica mayor efectividad en la comunicación, expresión de ideas y satisfacción (Robbins, 2004).

En cuanto a la Subhipótesis H.1.5: La *estabilidad laboral* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC, esta es rechazada no habiendo encontrado ningún índice de correlación alto que señalase la posible influencia entre la estabilidad laboral y alguna de las barreras defensivas del aprendizaje, esto se puede deber a la naturaleza de la organización, la cual es una plataforma de jóvenes voluntarios enfocada al aprendizaje, así, su permanencia en la organización depende no solo de los superiores jerárquicos, sino también de diferentes variables contextuales propias del individuo.

Así se identifica que los factores de contexto son selectivos en las barreras del aprendizaje a influir y se comienza a identificar la relación sistémica entre los factores de la variable, a continuación se contrasta la Hipótesis H.2 la cual hace referencia a : El *rendimiento organizacional* está relacionado significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC, quien es rechazada al no encontrarse correlaciones significativas entre la variable rendimiento organizacional y los factores de las variables defensivas, esto podría indicar que los miembros de la organización no perciben que su rendimiento organizacional esté siendo afectado, de igual forma las puntuaciones a tendencia altas observadas en la Tabla 31 indican que el rendimiento organizacional percibido por los miembros es favorable. Vale recalcar que estudios como el de Grandas (2008) y Suñé (2004) el rendimiento correlacionaba de manera positiva con las variables defensivas, lo cual recomendaría no descartar su posible

influencia, además que el rendimiento organizacional medido por la prueba es un rendimiento organizacional percibido, es decir subjetivo ante los ojos de los miembros, sería de utilidad analizar de manera más objetiva el rendimiento real de la organización para confirmar o rechazar por completa relación alguna. Esto también sucede con la Hipótesis H.3; Los factores de contexto están relacionados significativamente con el rendimiento organizacional en AIESEC, en donde no se hallaron correlaciones significativas entre estas dos, por lo cual la hipótesis es rechazada.

Para poder identificar las relaciones existentes entre las variables, también se decidió indagar en las correlaciones intra variables, que a través de la Hipótesis H.4; Existen relaciones significativas entre factores de la variable *barreras defensivas*, en donde el factor expresión de ideas correlaciona de manera positiva con los factores coherencia pensamiento -acción y actitud frente al error. Indicando que existen influencias importantes entre los factores lo cual podría explicar su presencia y el por qué se mantienen, aceptando esta hipótesis. Suñé (2004), Robbins (2004), Robbins S. & Coulter M. (2005), Echeverría (2006) y Stoner, J. y Freeman, R. (1994) todos identifican relación entre barrera del aprendizaje donde la actitud frente al error influye en la expresión de ideas y en la coherencia demostrada por los sujetos entre las opiniones personales y las opiniones expresadas públicamente o los actos realizados. Así mismo estos autores también identifican la relación entre las variables de contexto tomadas en el estudio e inmersas en la Hipótesis H.5; Existen relaciones significativas entre los factores de la variable *contexto*, en donde a través de los datos obtenidos se acepta la hipótesis, en donde se señala las relaciones entre los factores de contexto, de igual forma se debe señalar que no todos los factores tienen relación entre sí, como por ejemplo el factor estabilidad laboral el cual no correlaciona significativamente con ningún factor de contexto, resultado también obtenido por Suñé (2004).

De esta forma podemos analizar de forma general que como se observa en las Tablas 15 al 22, existen correlaciones significativas entre factores dentro de la misma variable, lo cual da cuenta que puede ser un sistema, y que las barreras defensivas no dependen únicamente de una condición de contexto, sino que puede depender de varias condiciones y además de posibles influencias de otras barreras, esto aplica también con

las variables de contexto, donde su variabilidad no solo depende de las barreras, sino también de los factores de contexto. Entonces podemos deducir que el factor “expresión de ideas” se encuentra relacionado con la actitud frente al error, la coherencia entre las opiniones personales y las opiniones y acciones públicas y la distancia jerárquica, así, el nivel de expresión de los sujetos aún si sus opiniones son contrarias al grupo es mediado por la consistencia entre los pensamientos y las conductas públicas, en donde si los sujetos se sienten cómodos y no perciben que su opinión pueda ser causante de situaciones incómodas o que afecten su integridad, se sentirá tranquilo de expresar su opinión. La percepción de incomodidad se pueda generar a partir de experiencias previas en donde el sujeto ha vivido u observado situaciones donde se vea ese tipo de conductas que dependiendo de la distancia jerárquica y el nivel de apertura frente a los errores por parte de los equipos y superiores jerárquicos, proporcionará un ambiente idóneo para expresar sus opiniones privadas en público.

Así mismo la apertura a los errores es mediado por la posibilidad de expresar las ideas a pesar de que estas puedan ser diferentes a las del común, además por la satisfacción con las relaciones sociales generadas por el trabajo y la satisfacción por el contexto con el cual trabaja, la confianza que sus compañeros y superiores jerárquicos despiertan en esa persona y la eficacia en la comunicación y la suficiencia de medios diseñados para este fin, de esta forma si existen medios de comunicación claros esto impacta en la percepción de los sujetos aumentando o disminuyendo la confianza, en donde a mayor confianza, mayor aceptación de los errores y mayor expresión de ideas.

En cuanto a la coherencia que los individuos puedan expresar, esta se ve afectada por la expresión de ideas, la satisfacción en cuando a las redes sociales creadas en el entorno laboral, el estilo de direccionamiento del superior jerárquico, la confianza que este y sus compañeros le puedan transmitir y la suficiencia de canales o medios para transmitir información relevante y de interés para los miembros, además de la distancia que expresen con relación al líder. De esta forma, si el superior jerárquico promueve un ambiente de confianza y de comunicación abierta y constante, los índices de satisfacción aumentarán y los sujetos no tendrán la necesidad de ejecutar pautas defensivas para ocultar fallos o errores al directivo que terminen en una disociación o doble moral por

parte de los miembros con menor poder, o entre los mismos miembros del equipo.

Por otra parte las condiciones de contexto también encuentran relación entre sí mismas, la satisfacción se encuentra relacionada con la apertura de los sujetos al momento de cometer errores y de aprovechar estos como una experiencia de aprendizaje, la confianza hacia aquellos que conforman su contexto laboral, la brecha entre estatus jerárquicos y a estabilidad laboral, de esta forma, en la medida en que los sujetos perciban más cercanía con sus directivos y compañeros, los lazos se estrechan y se permite una mayor apertura al momento de expresarse y de recibir retroalimentaciones.

De igual forma, la confianza se relaciona con la apertura al error, la coherencia entre el discurso y los actos, la satisfacción y la eficacia de la comunicación, de tal forma que la confianza se encuentra influenciada por la forma en que se transmita la información, así, un mensaje claro, con toda la información correspondiente y creíble es asociado con comportamientos de una persona íntegra, al igual la coherencia en el discurso, una persona con un índice algo reflejará una mayor confianza, así una confianza alta generará un ambiente confortable y tranquilo, lo que se puede percibir como satisfactorio y optimo para trabajar.

Por la misma línea, el factor “Comunicación” se relaciona con “Apertura hacia el error” y “Coherencia pensamiento -acción”, de igual forma con confianza, de tal forma que la comunicación impacta en la confianza, lo cual fortalece la coherencia entre el pensamiento y las acciones y la apertura hacia las fallas y errores.

De una forma distancia jerárquica dentro de una organización se ve favorecida por un aislamiento observado en el factor coherencia acción, así a mayor diferencia ente las acciones y pensamientos, mayor tendencia a existir brechas notables entre los que manejan el poder y entre los que no, impactando de igual manera la satisfacción.

En cuanto a la estabilidad organizacional, esta variable pudo verse afectada por el modelo de organización al cual pertenece AIESEC, la cual por su sistema de voluntariado los índices de movilidad son muy volátiles y las personas tienen la

oportunidad de abandonar a organización en el tiempo que guste, así pues, es posibles que esta posibilidad de movilidad no represente una amenaza para los individuos y estos hayan aprendido a no verlo como un problema, sino como una elección.

Contrastando estos resultados con los antecedentes de investigación, se encuentra concordancia con respecto a la relación entre las barreras defensivas y el contexto en estudios tales como los de Suñé (2004) y Grandas (2008), aunque se diferencias con los resultados en cuanto a la relación que estos tienen con respecto al rendimiento organizacional. Así mismo los resultados obtenidos son totalmente diferentes con los resultados del estudio de Bernal et. al. (2009). La contrastación de los resultados obtenidos con resultados anteriores permite cuestionar un carácter uniforme en el comportamiento de las barreras defensivas, contexto y redimiendo, lo que de igual forma sugeriría que pueden existir otras variables que gobiernan la existencia o la inexistencia de barreras defensivas en las organizaciones, de igual forma, que no sería recomendable generalizar la dinámica de las barreras defensivas con relación a las variables contexto y rendimiento organizacional, estos resultados dan pie para motivar a más investigaciones similares con el fin de poder identificar similitudes más solidas, además de explorar otros campos que tal vez se han omitido.



## Conclusiones

En general se identificaron correlaciones significativas entre las condiciones de contexto y barreras defensivas, entre las conclusiones se encontraron que las variables de contexto impactan de manera selectiva a las barreras defensivas, es decir, las variables de contexto no necesariamente impactan en todas las barreras defensivas de manera equitativa, sino que algunos factores de contexto influyen más que otros, lo cual es soportado con resultados en investigaciones anteriores.

Frente a estas relaciones, no se deben entender una relación lineal entre variables, sino como un sistema que influye unos a otros, donde el incremento o disminución de un factor puede impactar de manera significativa en el contexto laboral y en el aprendizaje de la organización, esta conclusión se basa por los resultados de las correlaciones intra e intervariables.

Entender esto como un sistema permite diseñar un plan de acción con base a las falencias identificadas en el estudio y comprendiendo la interrelación entre todos los factores presentes, así sí realmente se desea impactar en el aumento o en la disminución de las barreras defensivas, se debe proceder a intervenir los factores problemas.

De esta forma, la brecha jerárquica comprendida entre los miembros de la organización influirá en la confianza, actitudes frente a los errores, satisfacción social en los espacios laborales y en el contexto y tareas ejecutadas, esto a su vez generará una predisposición por parte de los sujetos que influirá en la actitud pasiva o activa al momento de solucionar errores, transmitir información, ser coherente con lo que se piensa y dice y las actitudes de retroalimentación presentadas por los sujetos, permitiendo salir del modelo I propuesto por Argyris (1999) y comenzar a ejecutar el modelo II permitiendo alcanzar ciclos de aprendizaje de bucle doble, triple y hasta cuádruple, ya que una posición reflexiva y auto crítica promueve el aprendizaje organizacional no solo con el fin de solventar problemas apenas sucedan, sino por el contrario, de gestionar propuestas de solución a largo plazo. Huber (1991) llama a que estas iniciativas nazcan de aquellos que viven con las situaciones día a día, como es el ejemplo del caso Northern Telecom (Stoner y Freeman, 1994) en donde son los

trabajadores los que gestionan y toman decisiones de forma efectiva y con un alto compromiso con la organización.

Las investigaciones con respecto a barreras defensivas y con el enfoque de Suñé (2004) son muy pocas y no permiten hacer una comparación acorde para tener referencias, esto sumado las características de la organización estudio cuyo comportamiento no es igual al de una empresa u organización lucrativa, más sin embargo los aportes por Bernal y Saiz (2009), Grandas (2008), García (2005), Pérez y Cortés (2007) dan lineamientos a seguir de tal forma que ya se puede comenzar a construir bases investigativas, por lo cual se recomienda continuar con más estudios en diversos sectores en pro de contribuir de forma más extensa al tema.

Como recomendaciones a partir de los resultados, es incrementar los espacios de comunicación y retroalimentación con el fin de aumentar la tendencia a puntuaciones altas desde el factor “Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos”. De igual forma se recomienda ahondar un poco en las percepciones de los sujetos frente a los sistemas de dirección de los superiores jerárquicos y su percepción frente al factor “Distancia jerárquica” con el fin de disminuir las brechas de poder y aumentar los factores de confianza, apertura al error y coherencia entre el pensamiento y la acción. Así mismo que se le dé un enfoque especial a proyectos, administración del talento (TM) e intercambios entrantes (OGX) ya que son las áreas con más puntajes con tendencia a bajo.

Argyris (1999a) desarrolla una guía práctica para la intervención de las organizaciones y superar las barreras defensivas, en donde lo primero es entender el problema, algunas técnicas que se podrían aplicar además de las propuestas por Argyris (1999a), se basan en crear grupos de investigación dentro de la organización los cuales evalúen los problemas y desde los mismos miembros se desarrollen soluciones basados en sus necesidades, esto de igual forma podrá incrementar su identidad con la organización y su compromiso (Álvarez, S.F.). Entre las estrategias a implementar también se podría utilizar las propuestas por Huber (1991) el cual es citado por Suñé (2004), que brinden retroalimentaciones y perspectivas desde los miembros con menos poder.

## Referencias

Álvarez, M. (S.F.) *CONFERENCIA ABIERTA “La construcción de la identidad, fallas en la consolidación del sentimiento de sí mismo: la identidad negativa”*. Obtenido el día 15 de Julio del 2009, extraído desde [http://www.angelfire.com/ak/psicoiogia/identidad.html#\\_ftnl](http://www.angelfire.com/ak/psicoiogia/identidad.html#_ftnl)

Aramburu Goya, N. (2000). *Principales conceptos manejados en la literatura sobre aprendizaje organizativo*. Extraído de la Tesis Doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián. Extraído de la web desde: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcon.PDF>

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning 2ªEd.*. Editorial Wiley-Blackwell,

Argyris, C. (1999a). *Conocimiento para la acción: una GUIA para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Ediciones Granica S.A.

Argyris, C., Schön, D. (2006). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Editorial Addison-Wesley.

Bernal, D., Saiz, D. (2009). *Factores del aprendizaje organizacional y su favorabilidad en un grupo de teleoperadores de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Bucaramanga*. Trabajo de pregrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia.

Boyett, Joseph H. Boyett, Jimmie T. (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Ediciones Norma

Concepto de AIESEC (2009). Página principal de la organización AIESEC en Colombia. Extraído desde <http://www.aiesec.org/colombia> el día 08 de Octubre del 2008

Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Enríquez, A. (2007). *La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional*. Univ. Psychol. Vol.6, no.1, p. 155-162. Obtenido el día 01 de mayo del 2009, extraído desde [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&nrm=iso).

Farias, M. (2005). *El efecto Pigmalión y su formulación a través de la escalera de inferencias*. Universidad Nacional de Luján. Obtenido el día 15 de Julio del 2009, extraído desde <http://www.unlu.edu.ar/~integra/Publicaciones/pigmalion.htm>

Falivene, G.; Gurmendi, M.; Silva, G. (2003). *El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas: El caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)*. Concurso Internacional Sobre Mecanismos de e-Learning para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. CLAD / REDAPP / REIGAP

Fernandez, V. Sallán, J. Mundet, J. Suñé, A. (2004). *Innovación: influencias percibidas procedentes de la estructura organizativa de las empresas*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Extraído de la web desde: <http://io.us.es/cio2004/comunicaciones/577-585.pdf> el día 22 de Octubre del 2008.

García, V. (2005). *Análisis de las barreras del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos*. España. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, Nº 31, 2005, pags. 46-63. Extraído de la web desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1126634>

Geranmayeh, A. (1992). *Organizational Learning through Interactivo Planning: Design of Learning Sysfems for ideal-seeking Organizations*. Tesis Doctoral. Universidad de Pennsylvania.

Graham, C.; Muya, F. (2007). *Employees' perception toward the dimensión of culture in enhancing organizational learning*. The Learning Organization. Bradford. Vol. 14, Iss. 3, p. 281-292

Grandas, D. (2008). *Barreras defensivas en el aprendizaje organizacional en empresas del sector privado de Bucaramanga*. Trabajo de pregrado. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia.

Hellriegel, Don & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

Hitt, M., Black, S., Porter, L., Pérez, M., Brito, J., Franklin, E. (2006). *Administración (8ª. Ed.)*. Editorial Pearson

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literat tires*. Organization Science, Vol. 2, No. 1.

Identidad de AIESEC (2009). Página principal de la organización AIESEC en Colombia. Extraído desde [http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/COLOMBIA/Sobre\\_AIESEC/Nuestra\\_Identidad/index.html](http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/COLOMBIA/Sobre_AIESEC/Nuestra_Identidad/index.html) el día 08 de Octubre del 2008

Laudon, K. (2004). *Sistemas de Información Gerencia!* (8ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press

Lounamaa, P. & March, J.G. (1987). Adaptive coordination of learning team. *Management Science*, 33, p. 107-123.

Love, L. (2005) [en línea]. *Learning organizations and quadruple loops of feedback*. Obtenido el día 01 de mayo del 2009, extraído desde [www.ingenierias.uanl.mx/26/pdfs/26\\_learning.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx/26/pdfs/26_learning.pdf)

Méndez, B., Pérez, R. y López, D. (2006). *El mundo juvenil organizado*.

Obtenido el día 01 de mayo del 2009, extraído desde

[http://www.joveneslac.org/portal/000/bolivia/El\\_mundoJuvenil\\_organizado\\_1\\_%5B](http://www.joveneslac.org/portal/000/bolivia/El_mundoJuvenil_organizado_1_%5B)

%5D.doc.

Millán, F. (2005). *Enfoque tecnológico para el incremento de la productividad*. Colombia: Cátedra Virtual de Productividad y Competitividad, UNAB-SENA-Mincomercio.

Milton, N. (2008). *Exploring the concept of organizational learning*. Obtenido el día 01 de mayo del 2009, extraído desde [http://findarticles.com/p/artides/mi\\_qa5362/is\\_200809/ai\\_n30991634/](http://findarticles.com/p/artides/mi_qa5362/is_200809/ai_n30991634/)

Palau, M. (2004). *Reseña de las organizaciones juveniles paraguayas y sus principales tensiones*. Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe de la red CLACSO.

Pérez, J. Cortés, J. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos*. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°. 22, 2007, pags. 256-282. Extraído de la web desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500519>. El día 22 de Octubre del 2008.

Perez-Soitero, A. (1997). *Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de Internet*. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática. Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey. México.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª. Ed.)*. México: Pearson Educación.

Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración (8ª. Ed.)*. México: Pearson Educación.

Roland K, Yeo. *(Re)viewing problem-based learning: An exploratory study on the perceptions of its applicability to the -workplace*. Journal of Managerial Psychology. Bradford: 2007. Vol. 22, Iss. 4, p. 369-391

Sandoval, J. (S.F.) *Introducción al módulo contexto*. Cátedra de Productividad y Competitividad. Colombia. UNAB- SENA.

Sandoval, J. (S.F.). *Introducción al modulo contexto*. Colombia: Cátedra Virtual de Productividad y Competitividad, UNAB-SENA-Mincomercio.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York (versión en castellano: *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1992).

Smith, M. K. (2001). *'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education*. Obtenido el día 09 de Mayo del 2009, extraído desde [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm)

Soto, E.; Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Cengage Learning Editores.

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración (6ª. Ed.)*. Pearson Educación.

Suñé, A.(2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Universidad Politécnica de Cataluña. Extraído de la web desde: <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0803104-094631/el> día 08 de Octubre del 2008.

Suñé, A. Mundet, J. Sallán, J. Fernández, V. (2004). *¿Qué condiciones favorecen la aparición de comportamientos defensivos en las organizaciones?*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Extraído de la web desde: <http://io.us.es/cio2004/comunicaciones/975-984.pdf> el día 22 de Octubre del 2008.

Vygotsky, L. (1988). *El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores*. Cap. 6.: Interacción entre Aprendizaje y Desarrollo. México. Ed. Grijalbo.

Zhang Li, Tian Yezhuang and Qi Zhongying. *Impact of Organizational Memory on Organizational Performance: An Empirical Study*. Harbin Institute of Technology, China. *The Business Review*; Cambridge; Sept 2006. Vol 5. 2006; 5,1.



Apéndice A

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 evaluarlas preguntas bajo generalidades o abstracciones.*

*Sus opiniones permanecerán en el anonimato y se protegerá su confidencialidad y la de la organización evaluada por usted.*

*El campo Nombre de la organización puede dejarse en blanco, pero es necesario identificar el área, en caso contrario sus respuestas deberán ser anuladas.*

*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.*

Nombre de la organización u organización (opcional):

Área:

Rol ocupado por el encuestado:

*El rango de respuestas posibles es:*

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

1. Creo que en esta organización las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

2. En esta organización debe andarse con cuidado con lo que se dice

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

3. Se tiende a ocultar a la EB los resultados no deseados

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

4. El *protocolo de procesos* nos impide reevaluar los errores con profundidad y objetividad

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

5. Los directivos de esta organización no cumplen sus promesas

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

6. Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

7. En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

8. El discurso de la EB está alejado de la realidad, es poco creíble

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

9. En esta organización hay gente que actúa con propósitos ocultos

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

10. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

11. Creo que en esta organización la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

12. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi líder (VP, OCP, coordinador) directo

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

13. Esta organización funciona por crisis y sobresaltos

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

14. La gente siente temor ante las evaluaciones

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

15. Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus miembros

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

16. No puedo confiar plenamente en mis compañeros

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

17. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

18. Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

19. Los canales de comunicación son insuficientes

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

20. La EB consulta con sus miembros antes de tomar una decisión que les afecte

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

21. La EB utiliza un estilo autoritario

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

22. La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*



*Muy de acuerdo*

23. Las decisiones se acatan sin derecho a réplica

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

24. Me siento seguro de mi permanencia en mi actual cargo

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

25. Considero que la organización puede prescindir fácilmente de mí

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

26. Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

27. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

28. Considero que en esta organización los recursos no se aprovechan eficazmente

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

29. Creo que esta organización evoluciona más rápidamente que sus competidores

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

30. Esta organización es capaz de reinventarse a sí misma

*Muy en desacuerdo*

*En desacuerdo*

*Indiferente*

*De acuerdo*

*Muy de acuerdo*

Identifique tres temas considerados "tabú" en su organización,"temas importantes de los que se evite hablar abiertamente:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Aclaraciones:

—

—

—



ppLACJQN ENTRE FACTQ^S DEL CONTEXTO Y BARRERAS DEL

APRENDIZAJE Qpq/\NIZACEAR EN AIE^JSC

-W A}ejqpt^P Qopz^lez Qpt4?

Buc^r^ga

Sfipp

FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
EN AIESEC

Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al  
título de Psicólogo

José Alejandro González Ortiz

Director

Ps. Jorge Armando Serrano Rueda

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias de la Salud  
Programa de Psicología

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
Escuela de Ciencias de la Salud  
Programa de Psicología

## Tabla de contenido

### FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AIESEC

Planteamiento del problema	5
Objetivos	7
General	7
Específicos	7
Antecedentes	10
Marco teórico	15
Barreras que impiden el aprendizaje organizacional	15
Tipos de barreras del aprendizaje	18
Teorías sobre la existencia y la permanencia de las barreras defensivas	29
Teorías de uso modelo I: Universo de conducta O-I	31
Teorías en uso modelo II: Universo de conducta O-II	33
Teoría sobre las paradojas organizacionales	35
El papel de la teoría de las paradojas sobre las barreras defensivas	35
Paradojas lógicas y paradojas de comportamiento	37
Las paradojas resultantes de las barreras defensivas en las organizaciones	38
Aprendizaje organizacional	39
Ciclos del aprendizaje organizacional	41
Aprendizaje de “bucle simple” (Single Loop)	41
Aprendizaje de “bucle doble” (double loop)	42
Aprendizaje de “bucle triple” (triple loop) (Senge, 1990)	42

Aprendizaje de “bucle cuádruple” (quadruple loop)	43
Procesos del aprendizaje organizacional	44
Adquisición de conocimientos (knowledge acquisition)	47
Aprendizaje congénito (congenital learning)	47
Aprendizaje experimental (experimental learning)	47
Aprendizaje indirecto: Adquiriendo experiencia de segunda mano (vicarious learning)	49
Injerto (grafting)	50
Búsqueda y percepción (Searching and Noticing)	50
Administración del conocimiento y memoria organizacional	52
Organizaciones juveniles	53
Metodología	59
Tipo de investigación	59
Instrumento	59
Variables	64
Variables dependientes	64
Variables independientes	65
Escenarios y actores	66
Resultados	69
Discusión	91
Conclusiones	115
Referencias	117
Apéndice A	123



## Lista de figuras

Figura 1. Esquema general del ciclo de una rutina defensiva. Tomado de la tesis doctoral de Sufié (2004)	17
Figura 2. Modelo esquemático de Argyris y Schon	30
Figura 3 Estructura general del campo de aprendizaje organizacional según Huber (1991)	46
Figura 4 Relación de variables	91

## Lista de tablas

Tabla 1 Teoría en uso Modelo I, inspirado por Argyris (1999a)	34
Tabla 2 Teoría en uso Modelo II, inspirado por Argyris	34
Tabla 3 Elementos de las organizaciones juveniles Según Méndez et. al. (2006)	55
Tabla 4 Etapas de las organizaciones y sus características según B. Méndez, R. Pérez y D. H. López(2006)	56
Tabla 5 Barreras del aprendizaje e ítems correspondientes en el cuestionario	60
Tabla 6 Variables de contexto e ítems correspondientes en el cuestionario	61
Tabla 7 Estadísticos descriptivos B., HVIUO... Defensiv... UO... y el Rendimiento Organizacional	70
Tabla 8 Estadísticos descriptivos condiciones de contexto	71
Tabla 9 Correlaciones entre el factor Satisfacción, los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizacional	72
Tabla 10 Correlaciones entre el factor "Confianza" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organización;!	72
Tabla 11 Correlaciones entre el factor "Comunicación" y ios factores de las Barreras Defensivas y el Rendimiento Organizaioior.c!	73
Tabla 12 Correlaciones entre el factor "Distancia Jerárquica" y los factores de las Barreras Defensivas y el Rvudimiento Orgar.izaaoio;:;!.	73
Tabla 13 Correlaciones entre el factor "Estabilidad Laboral" y los factores de las Barreras Defensiv & O y C! R. V! Olin... C3i gtu «iz A...!	74
Tabla 14 Correlaciones catre el factor "Rendimiento Organizacional" y los factores de las Barreras Defensivas	75
Tabla 15 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Expresión de ideas en temas que pueden ser conflictivos	75

Tabla 16 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Actitud frente al error	76
Tabla 17 Correlaciones entre Barreras Defensivas y el factor Coherencia pensamiento-acción	76
Tabla 18 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Satisfacción"	77
Tabla 19 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Confianza"	77
Tabla 20 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Comunicación"	78
Tabla 21 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Distancia jerárquica"	79
Tabla 22 Correlaciones entre condiciones de contexto y el factor "Estabilidad Laboral"	79
Tabla 23 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Expresión de ideas" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	80
Tabla 24 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Actitud frente al error" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	80
Tabla 25 Tabla de tendencia de niveles de la barrera defensiva "Coherencia pensamiento-acción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	82
Tabla 26 Tabla de tendencia de niveles del factor "Satisfacción" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	84
Tabla 27 Tabla de tendencia de niveles del factor "Confianza" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	85
Tabla 28 Tabla de tendencia de niveles del factor "Comunicación" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	86

Tabla 29	Tabla de tendencia de niveles del factor "Distancia jerárquica" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	87
Tabla 30	Tabla de tendencia de niveles del factor "Estabilidad laboral" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	88
Tabla 31	Tabla de tendencia de niveles del factor "Rendimiento organizacional" con respecto a las áreas funcionales de trabajo de AIESEC	89

## Resumen

El objetivo del estudio es describir las correlaciones entre los factores de las variables: barreras defensivas, condiciones de contexto y rendimiento, en un grupo de jóvenes estudiantes y egresados de una organización juvenil de la ciudad de Bucaramanga, por medio del cuestionario sobre aprendizaje organizacional. Se basa en un estudio correlacional, con un diseño no experimental ex post facto de tipo correlacional-descriptivo. Se usó el instrumento: *Cuestionario sobre aprendizaje organizacional* (Sufle, 2004). El procedimiento incluyó la aplicación de un *survey* a través de la plataforma virtual manejada por la organización, con previo consentimiento informado y el procesamiento de los datos incluyó el programa estadístico SPSS, versión 16.0. Los hallazgos muestran una correlación positiva entre el aprendizaje organizacional y una tendencia hacia puntuaciones altas en las mismas. No sobresale ningún efecto de contexto. Se encontró una relación selectiva en las barreras defensivas del aprendizaje, de igual forma que existen obstáculos que afectan el aprendizaje organizacional en general en el grupo estudiado.

**Palabras claves:** aprendizaje organizacional, barreras defensivas, contexto, rendimiento, organización juvenil.

## Resume

The objective of the study is to describe the correlation among the factors of the variables: defensive barriers, conditions of context and performance, in a group of young students and graduates of a youthful organization of the city of Bucaramanga, through the questionnaire on learning organizational. It is based on a correlational study, with a not experimental design ex post facto of correlational descriptive type. It uses the instrument: *Questionnaire about learning organizational (Surte, 2004)*. The procedure included the application of a survey through the virtual platform handled by the organization, with previous consent informed and the processing of the data included the statistical program SPSS, versión 16,0. The finds show strong correlation between the variables of the learning organizational and a tendency toward high scorings in the same. Do not exceed it none of the variables in the group. It is concluded that the factors of context influence in a selective way the defensive barriers of the learning, just as there are obstacles that affect the organizational learning in general in this group studied.

Keywords: organizational learning, defensive barriers, context, performance, youthful organization.

## FACTORES ASOCIADOS A BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AIESEC

Dentro de toda organización existen diferentes procesos para que esta pueda cumplir con su funcionalidad, existen procesos gerenciales, procesos técnicos, procesos administrativos, procesos de apoyo, procesos de control, procesos de desarrollo, procesos de innovación y procesos de mejora continua. Estos procesos, que para una organización son vitales, se ven afectados por barreras del aprendizaje, aplicando la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1978) que relaciona el aprendizaje de la empresa, recopilado con la ayuda de la investigación, con la generación de conocimiento organizacional con la hora de la aplicación de procesos, e en el interactuar con sus partes. Estas barreras del aprendizaje se manifiestan en conductas que les permiten una conducta positiva, negativa o mixta. Este tipo de conductas pueden generar impactos positivos como negativos, por ejemplo: un empleado que se encierra en su habitación una semana, la que es una conducta negativa, puede generar un impacto positivo para disuadir a los demás de hacer lo mismo, o un empleado que requiere un momento de reflexión para el hijo, puede generar un impacto positivo en el hijo. En este caso puedo ser una conducta positiva.

Pero existen barreras del aprendizaje que se convierten en barreras del aprendizaje, como la creatividad o aumento de la productividad, un ejemplo de esto es, un empleado con una conducta negativa, como la falta de reflexión, puede generar un impacto positivo de reflexión y creatividad. Estas barreras del aprendizaje, de un momento a otro, se ven afectadas por nuevas tecnologías, nuevo personal, nuevos procedimientos y nuevos procedimientos requeridos por cambios de conducta. La calidad, la productividad y la creatividad en el que se encuentran los empleados de la

cuenta que su forma antigua le permite “ser más rápido” al momento de trabajar, y persiste en su rutina. Pero esta rutina influye en los procesos de calidad y seguridad, y este pequeño error no es detectado a tiempo, lo que genera a la empresa problemas de calidad en sus productos. En sus procesos se detectan errores que en su rutina, que le dificulta adoptar una nueva.

Estos ejemplos anteriormente descritos representan casos que suceden frecuentemente en las organizaciones donde existe resistencia al cambio (Schein & Sluicium, I., 2004, Ely, 2005) y que se convierten en barreras que impiden su aprendizaje. Dentro de las barreras que impiden el aprendizaje se encuentran la falta de tiempo para poder observar y aprender (Garvin & Ely, 2000), la falta de liderazgo organizacional que fomente la innovación y se presenten. Identificar en una organización este tipo de barreras es el primer paso que permite trabajar en ellas, buscar estrategias y plantear soluciones que impacten el aprendizaje organizacional incrementando la inteligencia de las empresas. Así las organizaciones con gran habilidad de adaptación al cambio continuo y flexible desarrollan estrategias para generar consistencia con las estrategias de aprendizaje (Schein, Ely, & Sitkin, A., 2006), las organizaciones que aprenden generan un ambiente de aprendizaje que favorece la creación de un círculo de acción.

Cada organización es diferente, y el tipo de barreras del aprendizaje en cada una de ellas también lo es. En la investigación se realizó una descripción general de las características de este tipo de organización que posee unas características particulares. Este tipo de organización se caracteriza por su estructura plana y descentralizada, además de realizar esfuerzos de desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes.

Actualmente el aprendizaje organizacional se encuentra dentro de la gestión de personas dentro de la organización. El ANEP, que facilita este proceso, permite asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a través de personas que trabajan en el ANEP, lo que permite asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.



de los procesos, el perfeccionamiento de los que ya han ejecutado o que actualmente ejecutan, y la generación de una memoria organizacional estructurada. Las barreras

defensivas que afectan al aprendizaje organizacional dificultan el crecimiento y el flujo

de información en la organización, esto a su vez genera barreras defensivas que

impiden la aparición de nuevas ideas y procesos. Por lo tanto, la aparición de

barreras defensivas impide el crecimiento del aprendizaje organizacional y la

efectividad de sus procesos y una mejor gestión de la información que

se genera en la organización. Por lo tanto, por este motivo, se debe

mantener un nivel de comunicación constante entre los gerentes y ejecutivos de

“knowledge management” con el fin de garantizar la generación de información que

constantemente ingresa a la organización, puede generar barreras defensivas que

impiden la generación de información que se genera en la organización de igual forma,

existen errores en el aprendizaje organizacional, y que se generan en

el momento. Dichos errores pueden generarse en el momento de

mantener las estructuras que se generan en la organización, y

procesos claros para su

ejecución, y aunque cada comité local y comité nacional tiene autonomía para

tomar decisiones y diseñar su estructura, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

organizacional, y de igual forma, existen errores en el aprendizaje

actividades actuales, por lo que resulta en mayores niveles de desempeño de la organización. En consecuencia, la memoria organizacional va muy de la mano con el

VIA

es otro de los procesos fuertes que aportan al aprendizaje organizacional. Una memoria organizacional mejora en la medida en que las personas tengan una mayor interacción con los datos e izi Jrados por J KM de la organización.

Con el incremento de la distancia jerárquica, disminuye el ambiente de confianza que se genera en la organización. Los líderes de una empresa inclinan a los cuales muy poco tendrán acceso a los recursos de la organización. El aumento de la distancia jerárquica disminuye el ambiente de confianza que se genera en la organización. Los líderes de una empresa inclinan a los cuales muy poco tendrán acceso a los recursos de la organización. El aumento de la distancia jerárquica disminuye el ambiente de confianza que se genera en la organización. Los líderes de una empresa inclinan a los cuales muy poco tendrán acceso a los recursos de la organización.

Al disminuir la distancia jerárquica el ambiente de confianza disminuye, lo que afecta la memoria organizacional a través de sus roles, los cuales miden la comunicación. Así pues, el contenido es variado dentro de la organización. En el año AIESEC.

### Planteamiento del problema

Argyris (1999) identificó una serie de comportamientos provenientes de los miembros de las organizaciones que generaban inconvenientes en los ciclos del aprendizaje organizacional, al haberse desarrollado conductas defensivas en respuesta a la protección de los miembros de un grupo o la de sí mismos, este tipo de conductas fueron llamadas barreras defensivas al aprendizaje organizacional. Estas barreras defensivas se generan cuando se genera un tipo de incompetencia competente, ya que solucionaban problemas pero generaban otros que continuaban brindando malestar.

Estos comportamientos defensivos en los consensos generados por parte de los miembros de las organizaciones y no se brindaba retroalimentación de solventados, además de generar en el clima organizacional un ambiente de desconfianza que podría terminar en la pérdida de talentos por salida de la organización.

Sufié en el 2004 investigó este tipo de comportamientos defensivos en las organizaciones y las relaciones expresadas por los miembros de estas organizaciones. Este tipo de investigaciones se realizaron para identificar algunos comportamientos. Este tipo de investigaciones se realizaron para la identificación de algunos comportamientos en las organizaciones y el clima del aprendizaje organizacional.

AIESEC como se conoce, es una organización que depende para su supervivencia en gran parte del aprendizaje organizacional y la necesidad de poder prevenir inconvenientes que se generan en los ciclos de aprendizaje. Para poder prevenir inconvenientes que se generan en los ciclos de aprendizaje, se busca generar investigaciones que detecten a tiempo estas cosas y así como medida de control de estas cosas.

De esta forma es de vital importancia gestionar investigaciones como la de Suñé (2004) que sean útiles y prevengan futuros inconvenientes que puedan costar grandes pérdidas a la organización, de esta forma, basado en el estudio de Suñé (2004) la

**pregunto pro** tema que surge es la siguiente; ¿Cuáles son los factores del contexto que correlacionan significativamente con las barreras de aprendizaje dentro de AIESEC?

Así, la siguiente investigación se justifica desde tres niveles:

A nivel teórico se justifica en la medida en que esta aporta a los diferentes resultados encontrados en investigaciones previas sobre barreras defensivas del aprendizaje organizacional en diferentes contextos productivos en la región.

A nivel práctico se justifica porque aportará al desarrollo organizacional de AIESEC, ya que al ampliar el tema de barreras defensivas del aprendizaje organizacional, y como resultado de ello se ha identificado (García, 2007) la identificación de barreras de aprendizaje organizacional e implementación de programas de intervención efectivos.

A nivel metodológico se justifica por el aporte a los investigadores en la vida y organización de L; Universidad A.J.L.A.

### Objetivo General

Describir las posibles relaciones existentes entre las condiciones del contexto social de la organización y la aparición de barreras del aprendizaje presentes en una plataforma estudiantil llamada AIESEC, con jóvenes entre los 18 y 29 años, aplicando un instrumento llamado “Cuestionario sobre aprendizaje organizacional”.

### Objetivos específicos

Implorar la relación entre la satisfacción de los empleados y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Examinar la influencia de las condiciones de trabajo y las necesidades del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Describir la relación entre la comunicación y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Establecer la relación entre la distancia jerárquica y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Dallar la relación entre la estabilidad laboral y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Establecer la relación entre el rendimiento organizacional y las barreras del aprendizaje organizacional en AIESEC.

Identificar la relación entre las condiciones de contexto y los factores de contexto en AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de los factores de las barreras del aprendizaje organizacional con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de los factores de las condiciones de

contexto con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC.

Describir la tendencia de las puntuaciones de la variable rendimiento organizacional con respecto a las áreas funcionales de la organización AIESEC.

Identificar posibles relaciones entre factores de la variable barreras defensivas del aprendizaje organizacional.

Identificar posibles relaciones entre factores de la variable contexto.

La hipótesis principal de esta investigación es la siguiente:

HIPÓTESIS H.1;

Las condiciones de *contexto* social de la organización se relacionan significativamente con la presencia de barreras defensivas del aprendizaje.

La hipótesis II se detalla en cinco subhipótesis

SUBHIPÓTESIS H.1.1:

La satisfacción de los empleados está relacionada significativamente con la presencia de barreras defensivas del aprendizaje en AIESEC.

SUBHIPÓTESIS H.1.2:

El clima de *confianza* está relacionado significativamente con la presencia de barreras defensivas del aprendizaje en AIESEC.

SUBHIPÓTESIS H.1.3

La *cohesión* está relacionada significativamente con la presencia de barreras defensivas del aprendizaje en AIESEC.

SUBHIPÓTESIS H.1.4:

La *distancia jerárquica* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

#### SUBHIPÓTESIS H.1.5

La *estabilidad laboral* está relacionada significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

#### HIPÓTESIS H.2

El *rendimiento organizacional* está relacionado significativamente con la presencia de *barreras defensivas del aprendizaje* en AIESEC.

#### HIPÓTESIS H.3

Los factores de *contexto* están relacionados significativamente con el *rendimiento organizacional* en AIESEC.

#### HIPÓTESIS H.4

Existen relaciones significativas entre factores de la variable *barreras defensivas*

#### HIPÓTESIS H.5

Existen relaciones significativas entre los factores de la variable *contexto*.

## Antecedentes

Acerca de estudios sobre aprendizaje organizacional y barreras del aprendizaje se identifican varios cuyos objetivos son explicar las relaciones que posiblemente existen entre estos dos conceptos, como también sus orígenes y consecuencias. Frente a estos temas, los estudios relacionados a organizaciones similares a la de objeto de estudio son muy pocos y no se encontraron específicamente donde se relacionasen estas dos variables. Aún así se encontraron investigaciones relevantes que pueden servir como referentes para una comparación posterior. Entre las investigaciones más relevantes se encuentra una tesis doctoral de Suñé (2004) llamada “*El impacto de las Barreras de*

*Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones* en la que se t... esa gran parte de esta investigación se centra en el análisis de la relación entre las barreras defensivas y el rendimiento organizacional, incluyendo un análisis detallado de las relaciones detalladas de los factores.

El estudio de Suñé (2004) aplicado a trabajadores y se enfoca en las relaciones entre las barreras defensivas y el rendimiento organizacional, en condiciones de trabajo. El estudio muestra que las barreras defensivas y el rendimiento organizacional están relacionados. Las conclusiones de este estudio expresan que los factores de contexto y la influencia de las barreras defensivas en el rendimiento organizacional son similares a las barreras defensivas y rendimiento organizacional (Suñé, 2004) concluye que las barreras defensivas son específicas de cada organización.

En el estudio de Suñé (2004) se encontró que las barreras defensivas y el rendimiento organizacional están relacionados. Las conclusiones de este estudio expresan que los factores de contexto y la influencia de las barreras defensivas en el rendimiento organizacional son similares a las barreras defensivas y rendimiento organizacional (Suñé, 2004) concluye que las barreras defensivas son específicas de cada organización.

En el estudio de Suñé (2004) se encontró que las barreras defensivas y el rendimiento organizacional están relacionados. Las conclusiones de este estudio expresan que los factores de contexto y la influencia de las barreras defensivas en el rendimiento organizacional son similares a las barreras defensivas y rendimiento organizacional (Suñé, 2004) concluye que las barreras defensivas son específicas de cada organización.