

## **PARTE I: INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO 2:**

OBJETIVOS DE LA TESIS  
DOCTORAL

## 2. Objetivos de la tesis doctoral

La presente tesis doctoral consta de tres objetivos:

1. Construcción de un instrumento de medida para evaluar las barreras sociales al proceso de aprendizaje organizacional.
2. Explotar el instrumento de medida construido previamente, para estudiar las posibles relaciones existentes entre las condiciones de contexto y la aparición de barreras al aprendizaje.
3. Explotar el instrumento de medida para estudiar las posibles relaciones existentes entre la intensidad de las barreras defensivas y su impacto sobre el rendimiento de la organización.

### 2.1. Objetivo 1: Construir un instrumento de medida

¿Se puede afirmar la existencia de barreras al aprendizaje de las organizaciones?  
¿De ser así, existe alguna forma de medir las barreras de un modo sistemático y fiable?

La primera cuestión de investigación fue planteada por Argyris y Schön, quienes fueron pioneros en la creación de una nueva teoría sobre el aprendizaje de las organizaciones en su obra *Organizational learning* (1978). En el marco de su teoría sobre el aprendizaje, describían situaciones que habían encontrado en el desarrollo de sus investigaciones, donde los sujetos investigados actuaban de forma contraproducente para sus propios intereses y para los intereses de la organización. Denominaron a este tipo de comportamientos rutinas defensivas.

Autores posteriores (Senge, 1990; Watkins y Marsick, 1993; Probst y Büchel 1995) tomaron los trabajos de Argyris y Schön como base para desarrollar sus propias

teorías sobre el aprendizaje en las organizaciones. La descripción de comportamientos que limitaban el aprendizaje fue tomado como un punto de partida, como un elemento a minimizar, y no como un objeto de investigación en sí mismo.

La contribución de la literatura al fenómeno de las barreras sociales al aprendizaje ha sido poco estructurada y ha tenido un carácter esencialmente descriptivo. Los trabajos empíricos desarrollados sobre el tema han centrado su atención en ayudar a las empresas a superar sus deficiencias y la mayor parte de métodos de investigación utilizados se ha basado en el estudio de casos.

Respecto a la segunda parte de la pregunta, cabe responder que hasta el momento no se ha encontrado un instrumento de medida sistemático que permita evaluar de modo fiable la existencia e influencia de las barreras defensivas, más allá de la observación directa sobre los actores y de las opiniones del investigador.

El primer objetivo de la presente investigación pretende ofrecer una respuesta a la segunda cuestión. Para ello será necesario, en primer lugar, caracterizar el objeto que se desea estudiar. La caracterización de las barreras defensivas se llevará a cabo a partir de la literatura existente.

Una vez caracterizadas las barreras defensivas se creará el instrumento de medida. La forma escogida consiste en el diseño de un cuestionario tipo test. Para ello se utilizarán las técnicas de creación de tests psicométricos: se construirá una serie de ítems, se realizará una prueba piloto sobre una muestra controlada, se analizará la fiabilidad y la validez de contenidos, se depurarán los ítems considerados inicialmente y, finalmente, se distribuirá el test definitivo a una muestra más amplia para validar su efectividad.

## **2.2 Objetivo 2: Estudiar las posibles relaciones entre las barreras defensivas y el contexto**

¿Puede afirmarse empíricamente que la existencia de barreras defensivas depende del contexto?

Algunos autores (Senge 1990, Kofman, 2001, Edmonson, 1999) afirman que ciertas condiciones del medio social desarrollado en las organizaciones favorece la creación de comportamientos defensivos. Entre ellos se cita la falta de objetivos claros, el clima de desconfianza y el uso del poder autoritario como los más recurrentes. En otros casos (Argyris, 1991) se justifica la existencia de barreras defensivas como respuesta natural frente al miedo al fracaso.

Se considera pertinente desarrollar una investigación para evaluar las causas que provocan la aparición de las barreras defensivas y analizar si las condiciones del contexto social de la organización favorecen o no la aparición de este tipo de comportamientos, considerados, a priori, nocivos para los intereses de la organización.

Para poder estudiar estas relaciones se explotarán los resultados obtenidos del primer objetivo. Se utilizará la herramienta diseñada para recoger datos primarios. Los datos recogidos se analizarán estadísticamente para evaluar la existencia o no de relaciones y sus posibles efectos.

**2.3. Objetivo 3: Estudiar las posibles relaciones entre las barreras defensivas y el rendimiento de la organización.**

¿Son las barreras defensivas nocivas para el rendimiento de la organización?

Si se puede afirmar la existencia de barreras defensivas y se pueden evaluar de un modo fiable, resulta pertinente preguntarse sobre el posible impacto de las mismas en el funcionamiento de la organización.

La forma escogida para evaluar la relación entre las barreras defensivas y el rendimiento de la organización será similar a la desarrollada para el segundo objetivo. En primer lugar se obtendrán datos primarios mediante el uso del test, en segundo lugar, los datos recogidos se analizarán estadísticamente para evaluar la existencia o no de relaciones y sus posibles efectos sobre el rendimiento de la organización.

Previamente al estudio de las relaciones será necesario definir y caracterizar qué se entiende por rendimiento de la organización. Existen numerosos trabajos en dirección estratégica que versan sobre esta temática, al considerarse que el rendimiento económico es una medida excesivamente estrecha.

