

Identificando Nuevos Procesos Limitadores del Aprendizaje Organizacional: Resultados de Proyectos de Investigación Acción.

Juan Mundet, Albert Suñé

Universidad Politécnica de Cataluña (ETSEIB, joan.mundet@upc.es)

Universidad Politécnica de Cataluña (ETSEIT, albert.sune@upc.es)

RESUMEN

Argyris y Schön (1978) bajo el nombre de rutinas defensivas, así como Savall y Zardet (1995) bajo el nombre de costes ocultos o Senge (1999) como procesos limitadores, aseguran que ciertos comportamientos defensivos son antiaprendizaje y sobre protectores. Las posibles consecuencias no deseadas de estas acciones consisten en la incapacidad de la organización de crear nuevos marcos socio cognoscitivos (Weick, 1995) a problemas reiterativos, así como la imposibilidad de adaptarse a nuevas estrategias de cambio.

El presente trabajo pretende demostrar que la principal causa de incompetencias organizativas no se debe a la falta de cualificación de los empleados, sino a la actuación de los directivos más cualificados, en el modo como interpretan, entienden y acatan sus responsabilidades, así como, en el modo como dan sentido al trabajo de sus colaboradores. Con este objetivo procederemos a describir dinámicas limitadoras no descritas hasta el momento por la literatura en dirección de empresas, originadas en primera instancia por los cargos directivos de organizaciones tanto del sector público como de grupos multinacionales.

Las organizaciones sometidas a estudio son cuatro administraciones locales de la provincia de Barcelona y dos empresas filiales de corporaciones multinacionales. Todas las organizaciones estudiadas han seguido un programa de desarrollo de competencias estratégicas diseñado por el Grupo de Investigación en Dirección Estratégica de la Universidad Politécnica de Cataluña. El ambiente de colaboración entre organizaciones e investigadores surgido en el desarrollo del citado programa ha permitido a los investigadores nutrir las principales corrientes teóricas sobre las dinámicas defensivas con conocimiento empírico y práctico.

Los resultados del estudio descubren que la creación de comisiones son una solución poco efectiva cuando los directivos son incapaces de tomar decisiones que podrían tener consecuencias peligrosas para sí mismos. Acciones que, técnicamente, parecen un intento de evadir sus responsabilidades.

Otros procesos limitadores identificados han sido nombrados como “Proceso de la ilusión de la ayuda externa”, “Proceso de delegación de las responsabilidades estratégicas”, “Proceso de frustración de las personas” y “mimetismo del CEO”. El artículo finaliza con la exposición de algunos consejos propuestos por los investigadores para intentar mejorar el rendimiento de la organización, así como el aumento de la sensación de competencia interna.

1. Marco Teórico

La escuela del aprendizaje (Mintzberg et al., 1998) ha evolucionado desde sus orígenes (Lindblom 1959, Quinn 1980) del estudio del comportamiento humano como un proceso incremental en el que los actores evolucionaban corrigiendo sus acciones para alcanzar la meta fijada –proceso que podía reflejarse en la curva de experiencia (Yele, 1979, Dutton y Freedman, 1985)- hacia un modelo de interacción social basado en acciones básicas denominadas rutinas (Nelson y Winter, 1982), las cuales están interrelacionadas siguiendo

una estructura jerarquizada que las estabiliza, de forma que un cambio en una de ellas provoca que cambien todas las demás.

Es notable la convergencia que las corrientes conductuales han tenido con las corrientes basadas en la cognición individual y colectiva. En ciencias de gestión el trabajo de Argyris y Schön (1978) significó una síntesis entre el aprendizaje conductual y el aprendizaje cognoscitivo, definiendo dos tipos de aprendizaje: Aprendizaje simple y aprendizaje doble. “Detectar un desajuste (o un error) es sólo un primer paso en el aprendizaje. Se dan pasos adicionales cuando se corrige el error de tal modo que la corrección se mantiene. Hay al menos dos maneras de corregir errores: Una es cambiar la conducta (por ejemplo reducir las traiciones y los rumores), este tipo de corrección requiere un aprendizaje simple. La segunda es cambiar el programa maestro o programa subyacente, (por ejemplo el que lleva a los individuos a hablar a espaldas de los demás aunque declaren que no es su intención), este tipo de corrección requiere un aprendizaje doble” (Argyris y Schön, 1978).

El aprendizaje doble implica, por tanto, que los actores sean capaces de cuestionarse la comprensión (programa maestro, modelo mental, marco cognoscitivo,...) que tienen sobre el sistema (organización) en el que se encuentran, que sean capaces de generar nuevos significados “sensemaking” (Weick, 1995) y que en consecuencia, los comportamientos y rutinas derivados de la nueva comprensión difieran respecto la situación de partida. El incrementalismo lógico (Quinn, 1980) que dominaba la opinión mayoritaria en la escuela del aprendizaje empieza a dejar espacio a teorías que contemplan la existencia de discontinuidades en el proceso de aprendizaje cuando ocurren hechos puntuales denominados crisis sistémicas (Senge, 1990) o colapso de la comprensión “sensemaking collapse” (Weick, 1995), dando lugar a un tipo de aprendizaje que evoluciona cuánticamente, cuando la comprensión dominante no es capaz de dar significado –explicar- ciertos estados del sistema.

La presente investigación intenta describir ciertas rutinas encontradas en organizaciones reales, mediante las cuales, los actores implicados se protegen a sí mismos y a la organización frente situaciones arriesgadas y, al mismo tiempo, actúan como barrera impidiendo a los actores identificar las causas de estas situaciones. Estas conductas son calificadas de sobreprotectoras (Argyris, 1990) y se consideran antiaprendizaje (Savall et Zardet, 1995) al impedir a la organización obtener nuevos enfoques a los problemas, así como la imposibilidad de adaptación a nuevas estrategias de cambio. Afectando, por tanto, al rendimiento de la organización. Según Argyris (1998) la peor incompetencia es aquella que se repite: “En mi opinión, el mejor signo de una incompetencia ejecutiva u organizativa, es aquella que continúa produciendo consecuencias que el mismo ejecutivo no desea”. Esta idea encaja con el concepto de pensamiento sistémico que Senge (1990) defiende al afirmar que “Parte de los problemas de hoy provienen y son consecuencia de malas soluciones que dimos ayer”.

Las actitudes defensivas se convierten en rutinas fácilmente porque se llevan a cabo continuamente y crean un ciclo (Figura 1) del cual resulta difícil escaparse (Argyris, 1999):

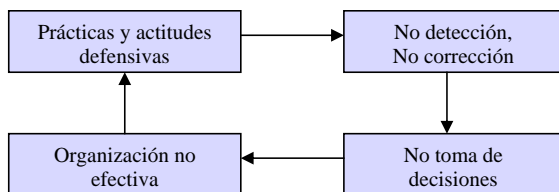


Figura 1: Ciclo genérico de las rutinas defensivas

Siguiendo con Argyris (1999), se considera que en la mayoría de los casos estas acciones son difíciles de detectar mientras son ejecutadas porque es precisamente su ocultación lo que las hace efectivas. La rutina defensiva es ocultada puesto que los actores que las llevan a cabo han adquirido una habilidad especial comunicando mensajes incoherentes pero actuando como si fueran coherentes, haciendo incuestionables sus acciones, y actuando como cómplices si son receptores de ellas. Siguiendo autores de las corrientes de la cognición social (Weick, 1995) se podría concluir que estas conductas son automáticas y compartidas, y los actores no pueden prever que las llevarán a cabo porque aparecen de forma inconsciente ante situaciones concretas.

Schein (1999) aporta, por su parte, que estas actitudes defensivas se ven arropadas por la cultura de la organización, y las estrategias elusivas y encubridoras permanecerán protegidas por las “normas” fomentadas en dicha cultura. Una vez llegados a este punto, los individuos hacen responsable a la organización de esta situación y ninguno de ellos se siente culpable (Barney, 1986).

2. Descripción del proyecto de investigación acción

Las organizaciones que han sido objeto de nuestro estudio configuran un grupo formado por 4 organizaciones de la administración pública local española y 2 empresas filiales de grupos multinacionales industriales con sede en Japón y Francia. Todas ellas han seguido un programa de desarrollo de competencias estratégicas creado por el grupo de investigadores, obteniendo, como resultado adicional, la determinación de los impedimentos que ofrecían cada una de ellas en el logro de los objetivos marcados. El trabajo continuado en estas organizaciones (con proyectos de investigación acción de duración media de un año en cada una de ellas) ha nutrido la mayor parte del conocimiento recogido en la presente investigación.

El proyecto de investigación acción ha consistido en la puesta en marcha de distintos proyectos estratégicos en cada organización. En el diseño de los proyectos ha participado un amplio grupo de agentes internos a la organización (líderes formales e informales) asesorados y orientados por agentes externos del grupo de investigación en management estratégico del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya.

A pesar que la investigación acción no es la panacea para la investigación en las organizaciones (Huxman y Vangen, 2001), se ha escogido esta metodología porque ofrece oportunidades para desarrollar teorías que otros métodos de investigación difícilmente ofrecerían. En particular, la investigación acción ofrece la oportunidad de obtener una rica colección de datos sobre lo que las personas hacen y dicen, y sobre cuáles son las teorías que utilizan o pueden ser utilizadas (Huxman y Vangen, 2001). La investigación acción ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas teorías al proceder mediante razonamientos inductivos (Whetton, 1989). Cada intervención ofrece al investigador la oportunidad de visitar la teoría para diseñar una intervención y ampliar los resultados obtenidos, no sólo mediante datos, sino también mediante la acción (Glaser y Strauss, 1967). La investigación acción tiene un importante potencial y relevancia pragmática (Diesing, 1972).

Las etapas del proyecto de investigación acción desarrolladas por el grupo de investigación fueron, invariable y secuencialmente: Entrevistas de enfoque, realización de un curso altamente participativo, análisis y diagnóstico conjunto de los problemas, creación de grupos

de diseño, diseño de proyectos estratégicos e implementación de los proyectos estratégicos. El objetivo de los proyectos estratégicos estaba orientado hacia la obtención de competencias organizativas particulares para cada caso.

3. Resultados: Identificación y descripción de nuevos procesos limitadores en la creación de competencias organizativas.

Paralelamente con el proyecto de actuación en las organizaciones de estudio, ha existido un proyecto de investigación orientado hacia la identificación de nuevas rutinas defensivas. Los resultados obtenidos en este proyecto de investigación se describen a continuación, si bien se ha considerado oportuno separar convenientemente entre los fenómenos observados en la administración pública del observado en las dos empresas privadas.

3.1. Administración pública:

3.1.1. Rutina de la ilusión de la ayuda externa:

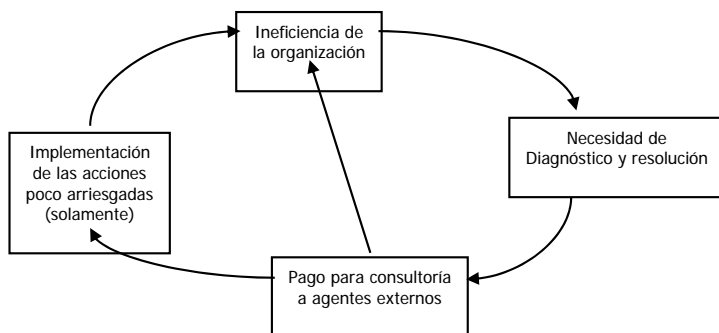


Figura 2: Rutina de la ilusión de la ayuda externa

La rutina de la ilusión de la ayuda externa aparece cuando una organización manifiesta una insatisfacción sostenida sobre sus rendimientos y confía (a veces ciegamente) en que alguien tendrá la solución definitiva a sus problemas. Un pensamiento extendido en el grupo de organizaciones de estudio consiste en la creencia de que el pago a una empresa externa por un proyecto personalizado de mejora organizativa resolverá sus problemas sin esfuerzo ni riesgo para los directivos. Esta creencia es parecida a la ilusión que pueden manifestar ciertos estudiantes (especialmente de postgrado) cuando consideran que por el hecho de matricularse ya obtienen el diploma, cuando en realidad el mayor esfuerzo no es el económico.

Hemos observado que el ciclo se inicia cuando existe la opinión generalizada que la organización ha perdido impulso, o se encuentra en una situación económicamente complicada. El equipo directivo no se siente cómodo ante esta situación pues pone en cuestión sus acciones pasadas o propuestas presentes, hecho que le hace sentir amenazado.

Antes de tomar medidas poco populares (no olvidemos que en las organizaciones de estudio los órganos de gobierno pueden haber sido escogidos democráticamente) el equipo directivo puede optar por consultar a un agente externo para obtener un diagnóstico objetivo sobre la situación de su organización. Análisis que en raras ocasiones contradice la opinión generalizada al iniciar el ciclo, pero matizada por áreas funcionales o departamentos. En este punto cabría comentar que pueden encontrarse, de forma individualizada, reticencias a la

intervención de agentes externos que se manifiestan como conductas de negación de la información solicitada o mentir deliberadamente.

Llegados al punto de obtener un diagnóstico claro de la situación, el agente externo puede ser invitado a involucrarse en el proceso de diseñar planes de acción que acabarán configurando un proyecto de cambio conjuntamente con miembros de la organización. Es en este momento donde aparecen nuevamente hábitos defensivos, pues una vez diseñados los planes, todas las personas implicadas en el proyecto de cambio expresan públicamente su conformidad y voluntad de comprometerse en la implementación del proyecto, aprobándose por consenso. No obstante, su conducta y su opinión en privado expresan valores muy diversos en relación con el compromiso que toman con el proyecto, que puede ir desde un agnosticismo total hacia el proyecto, a una voluntad condicionada en la medida en que se vayan superando etapas satisfactoriamente.

La consecuencia de esta situación es que gran parte de las propuestas no se llevan a cabo (habitualmente con la excusa del exceso de trabajo en el día a día). Las únicas propuestas que se implementan suelen ser las más elementales o las relacionadas con soluciones tecnológicas que sólo implican la compra de activos, manteniéndose inmutables los problemas de fondo.

3.1.2. Rutina de la participación no orientada

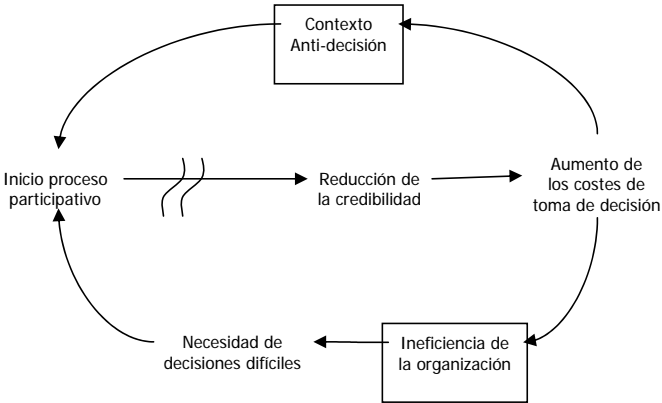


Figura 3: Rutina de la participación no orientada

La rutina de la participación no orientada es doble, ha sido detectada en ambientes propensos a la indecisión y a la falta de iniciativas. En la administración pública, así como en organizaciones muy democratizadas, es habitual que una situación que plantee un problema colectivo acabe generando un foro de debate y participación para poder contar con todas las posturas posibles y finalmente escoger entre una de ellas o generar una solución de compromiso entre varias de ellas. El problema resultante en el caso de que se desencadene esta rutina es que la participación provoca dos efectos no deseados en un contexto antidecisional: Por un lado alarga un proceso que probablemente ya era urgente. Por otro lado, el contar con todas las opiniones hechas explícitas y habitualmente cerradas en sí mismas puede añadir más confusión que claridad y apoyo.

En ciertos casos la toma de la decisión puede resultar incluso más difícil que antes de iniciar el proceso participativo, pues durante el proceso de debate pueden aparecer enfrentamientos

personales o grupos de presión que formen alianzas implícitas para alcanzar sus propios intereses. El proceso participativo puede politizarse y aparecer comportamientos oportunistas.

Se ha detectado que la ausencia de un liderazgo claro que acabe asumiendo la responsabilidad de la decisión final provoca que la fase de debate sea tan largo que se pierdan de vista los objetivos. Como resultado suele aparecer el sentimiento de estar perdiendo el tiempo en discutir cuestiones colaterales y sin importancia, perdiéndose la credibilidad en los directivos y el interés de los colaboradores para participar en procesos futuros.

3.1.3. Rutina de la delegación de responsabilidades estratégicas

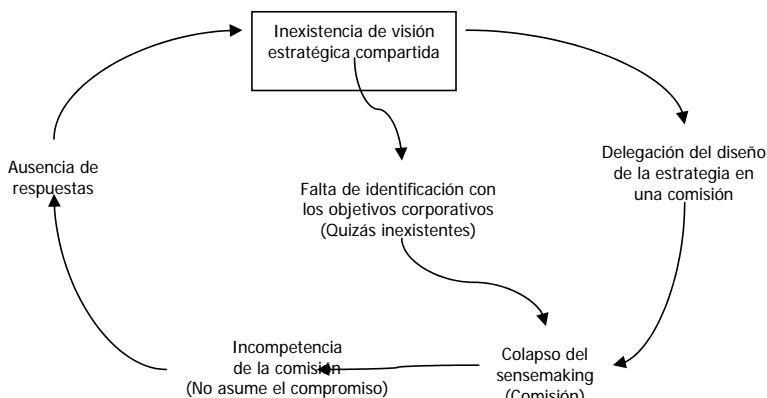


Figura 4: Rutina de la delegación de responsabilidades estratégicas

La aparición de esta rutina (bastante parecida al caso de 3.1.2 pero particularizada para el diseño de la estrategia) está relacionada con la necesidad de diseñar una estrategia cuando el estratega no tiene clara la visión o ésta no es convincente. La situación desemboca en un cierto sinsentido pues se intenta responder al ¿Cómo? sin tener respuesta sobre el ¿Qué? (misión), ni sobre el ¿Por qué? (análisis inicial). Esta situación se ve agravada en el caso en que el propio decisor no participe en el proceso. El decisor suele tomar una postura de “Háganme propuestas y luego decidiré cual escojo” delegando su responsabilidad de estrategia en un grupo de trabajo transdisciplinar que se manifestará incompetente. La incompetencia no debe atribuirse a la incapacidad de los miembros de la comisión individualmente, sino al hecho de no desear asumir –como colectivo- el compromiso del encargo que se les ha solicitado, por no sentirse las personas indicadas dentro de la organización para desarrollar propuestas estratégicas. Los comentarios que suelen hacer los miembros de la comisión se refieren a la ausencia de tener una visión global de la organización debido a no ocupar puestos de responsabilidad en toda la organización. Otro tipo de comentario habitual es el de desconocer con exactitud cuales son las intenciones del equipo de gobierno o que éstas son demasiado laxas. Este comentario lo suelen hacer equipos de funcionarios cuando se refieren a la implementación de las estrategias políticas, lo que denota la falta de soporte de sus superiores jerárquicos o la baja identificación con las ideas de los mismos.

Resulta muy difícil que en este contexto las propuestas que aparezcan sean rupturistas respecto a la situación anterior. Pues la postura menos arriesgada consiste en perpetuar el modelo actual en lugar de enfrentarse al statu y a la estructura de poder establecida, incluso cuando sean las personas que ostentan las posiciones de poder las que soliciten ideas

rupturistas e innovadoras. Como resultado de estos hábitos defensivos es muy posible que la propia comisión se autocensure inconscientemente y acabe diseñando propuestas que son meras mejoras operativas con poco contenido estratégico.

La experiencia vivida en estos casos demuestra que una visión clara puede tener seguidores y detractores, pero las posibilidades de materializarse son mayores cuanto mayor claridad sea capaz de transmitir el decisor a los participantes. Por otro lado no se pretende decir que el proceso de generación de la estrategia deba ser un proceso individual donde la figura del estratega y del decisor deban coincidir en la misma persona, pero sí es importante que la figura del decisor sea parte implicada y lleve la iniciativa durante el proceso participativo.

3.1.4. Rutina de la frustración de las personas

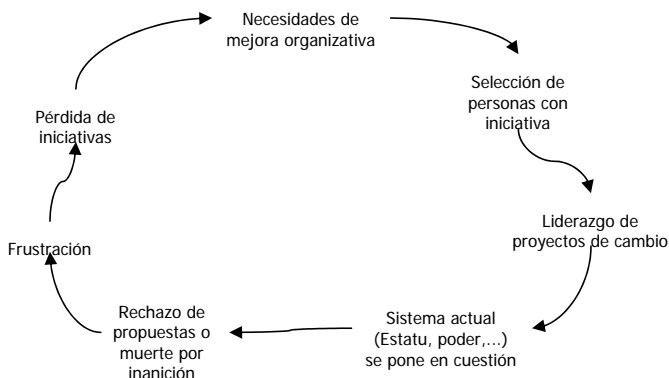


Figura 5: Rutina de la frustración de las personas

Esta rutina también la hemos denominado “rutina del sabotaje de iniciativas” o del “asesinato de la ilusión”, pues los protagonistas (personas con iniciativa) se acaban enfrentando con un sistema preestablecido que, a pesar de ser ineficiente, acaba perdurando. El fenómeno como tal se manifiesta paradójicamente incongruente, pues el mismo sistema que se autodiagnostica ineficiente y anima a sus líderes para que lleven a cabo iniciativas de cambio es el que acaba ahogándolos en sus propias iniciativas irrealizadas. Como consecuencia los líderes acaban sumidos en un cierto estado de frustración. Algunos de ellos siguen manifestando su interés y compromiso con los objetivos de la organización, aunque con un cierto agnosticismo.

3.2. Empresa privada

3.2.1. El mimetismo del CEO

El hábito más notable que hemos podido constatar en las empresas privadas que han participado en nuestro estudio ha sido la capacidad de mimetismo que ejerce una persona que ostenta una posición de poder en el caso que logre el éxito de la compañía. Sus manera de ser y de pensar acaba por considerarse un dogma. La lógica dominante (Pralhad y Bettis, 1996) se retroalimenta si el CEO se considera a sí mismo como un *gurú* o como la principal fuente

de éxito de la empresa. El riesgo provocado por este hábito es la incapacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, también llamado “morir de éxito”.

4. Conclusiones.

Para las organizaciones de estudio ha resultado altamente interesante incorporar en sus diagnósticos la identificación de sus rutinas y hábitos defensivos a nivel colectivo. Ellas mismas lo han considerado un primer paso para la lucha contra las incompetencias, hacia la construcción de nuevas competencias organizativas. El problema de los hábitos defensivos es que subyacen en la cultura corporativa y son aceptados y utilizados hábilmente por sus miembros, de modo que para superar estas dinámicas es necesario un convencimiento de que existen otras formas de actuar más interesantes para la organización y para sus miembros.

4.1. Metaresultados en el rol del agente externo.

En este punto hemos reflexionado sobre la ayuda que puede ofrecer el agente externo y las limitaciones que tiene en el ejercicio de su función. La conclusión a la que hemos llegado es que la mayor ayuda que la organización puede obtener de un agente externo es que éste colabore en la creación de una mejor comprensión del fenómeno al que la organización se ve sometida y proveer, en la medida que pueda y junto con la participación de la organización, vías de resolución. Las limitaciones que como agentes externos hemos encontrado en este sentido la detallamos a continuación:

- Las teorías existentes pueden ser insuficientes para explicar los sucesos observados en la organización. Ya sea porque no se haya descrito el fenómeno social en al que está sometida la organización o porque la literatura tenga identificado el problema pero no se hayan experimentado soluciones satisfactorias.
- La teoría existe pero el agente la desconoce o no sabe decodificarla suficientemente debido a su racionalidad limitada (Simon, 1991). La limitación también puede aparecer en la capacidad de observación que la empresa ofrece al investigador, especialmente en cuestiones que la empresa u organización desea mantener ocultas.
- La experiencia del agente ha creado una formación/deformación que le impide interpretar situaciones nuevas de forma distinta a las ya interpretadas en su pasado, dando por válidas soluciones que funcionaron en situaciones distintas pero que no necesariamente tienen que funcionar de nuevo.

4.2. El rol de la dirección de la organización.

No hay que olvidar que sobre el agente externo recae sólo una parte de la responsabilidad de la iniciativa de cambio y es la dirección de la empresa quien tiene la capacidad y la responsabilidad de impulsarla y llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias. En este punto quisiéramos destacar la importancia de los altos cargos sobre la necesidad de “*Meterse en el barro*” (Senge et al., 1999) y emprender acciones proactivas como las siguientes:

- Aceptar la existencia de los problemas, pero en lugar de delegar su resolución, participar activamente en una negociación con los stakeholders identificando, cada cual, su contribución en la persistencia del problema.

- Establecer un contrato psicológico con los stakeholders con la intención de comprometer a todas las partes implicadas, en la responsabilidad que cada negociador tiene para la resolución del problema. Velando todas las partes por el cumplimiento del contrato psicológico en la medida que corresponda y estableciendo un sistema de compensaciones y sanciones según los avances tengan un sentido positivo o negativo.

Referencias

Argyris, C. (1990) "Overcoming Organizational Defense: Facilitating Organizational Learning.", *Needham, MA: Allyn & Bacon*

Argyris, C. (1998) "Teaching Smart People How to Learn", *A Harvard Business Review Paperback 81-108 en Harvard Business Review on Knowledge Management*

Argyris, C. (1999) "On organizational Learning (Second edition)", *Blackwell Publishers Ltd.*

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978) "Organizational Learning: A theory of Action Perspective", *Reading Massachusetts: Addison-Wesley.*

Barney, J.B. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review* 11, 3, 656-665

Deising, P. (1972) "Patterns of Discovery in the Social Sciences" *London: Routledge and Kegan Paul*

Dutton, J.M y Freedman, R.D. (1985) "External Environment and Internal Strategies: Calculating, Experimenting, and Imitating in Organizations", Greenwich, CT: JAI Press, Inc. Vol.3 en *R. Lamb y P. Shrivastava (Eds.) Advances in Strategic Management*

Glaser, B., Strauss, A. (1967) "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research" *New York: Aldine de Gruyter.*

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* May-June, 79-91

Huxman, C., Vangen, S. (2001) "Research Design Choices for Action Research", *EGOS Conference, Lyon*

Lindblom, C.E (1959) "The Science of Mudding Through", *Public Administration Review* 19, 2, 78-88

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) "Strategy Safari", *The Free Press*

Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change", *Boston: Harvard University Press*

Prahalad, C.K. Y Bettis R.A. (1986) "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal* 7, 485-501

- Quinn, J.B. (1980) "Managing Strategic Change", *Sloan Management Review* Summer, 3-20
- Savall, H. Y Zardet, V. (1995) "Maîtriser les Coûts et Performances Cachées: Le contrat d'activité périodiquement négociable", *Economica* 3^e Ed.
- Schein, E. (1999) "The Corporate Culture Survival Guide", *Jossey-Bass*
- Senge, P. (1990) "The Fifth Discipline", *New York: Doubleday*
- Senge, P., Roberts, C. Y Ross, R. (1999) "The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations" *New York: Doubleday*
- Simon, H.A. (1991) "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science* 2, 1, 125-133
- Weick, K.E. (1995) "Sensemaking in Organizations", Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*
- Whetton, D. (1989) "What constitutes a Theoretical Contribution?" *Academy of Management Review* 14, (4): 490-495.
- Yelle, L.E. (1979) "The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey", *Decision Sciences* 10, 302-308