

Creación y prueba de un modelo para evaluar el impacto de las barreras defensivas en la eficacia estratégica.

Joan Mundet Hiern¹, Albert Suñé Torrents², José Maria Sallán Leyes³, Vicente Fernández Alarcón⁴

¹ Universitat Politècnica de Catalunya (Ingeniero Industrial, ETSEIB, joan.mundet@upc.es)

² Universitat Politècnica de Catalunya (Ingeniero Industrial, ETSEIT, albert.sune@upc.es)

³ Universitat Politècnica de Catalunya (Ingeniero Industrial, ETSEIT, jose.maria.sallan@upc.es)

⁴ Universitat Politècnica de Catalunya (Ingeniero de Telecomunicaciones, ETSEIT, vicenc.fernandez@upc.es)

RESUMEN

La presente investigación trata de demostrar las teorías de Chris Argyris, creador del concepto barreras defensivas en las organizaciones [1], y las implicaciones que estas barreras tienen en el desarrollo del proceso de dirección estratégica. La hipótesis básica de esta teoría consiste en plantear las habilidades interpersonales de los directivos como elemento clave en la eficacia de las organizaciones. Más concretamente, estudia cómo la interrelación personal entre directivos, o entre directivos y colaboradores, puede generar conductas contraproducentes para los propios intereses de la organización.

La literatura existente ha identificado este tipo de ineficacia organizativa como una incapacidad de aprender (o reinventar) la comprensión que los actores tienen sobre el sistema –organización- y la forma de interactuar con él. Por este motivo el tema ha sido tratado, desde su creación, por la corriente del proceso estratégico bajo el enfoque del aprendizaje organizacional.

El presente trabajo expone los resultados obtenidos con posterioridad a la investigación presentada en la II Conferencia de Ingeniería en Organización. Versando sobre la misma idea de identificar “Procesos limitadores del aprendizaje organizacional” [2] el equipo de investigación ha logrado profundizar en el análisis del fenómeno en diversas direcciones: la caracterización de las barreras defensivas, el diseño de un modelo de análisis, una prueba del modelo y la obtención del modelo refinado.

La caracterización del constructo barreras defensivas se ha desarrollado a partir de la literatura especializada, concluyendo que está formado por tres factores independientes, que han sido denominados: Expresión de ideas, actitud frente al error y coherencia pensamiento/acción. Del mismo modo la eficacia organizativa ha sido definida por un constructo específico denominado rendimiento interno. Finalmente, dada la naturaleza social que envuelve al fenómeno barreras defensivas, los autores han considerado que ciertos factores del entorno social podrían ser influyentes, por lo que se han definido y estudiado los factores: Satisfacción, confianza, comunicación, distancia jerárquica y estabilidad.

La construcción a priori del modelo de análisis (modelo previo) incorpora las hipótesis de relación entre los constructos descritos previamente. Siendo la realización de una prueba empírica sobre una muestra piloto, la que ha permitido comprobar la existencia de relaciones en el modelo descrito a priori y refinar el modelo.

Para concluir, la investigación realizada significa un avance cualitativo en el desarrollo de las teorías sobre aprendizaje organizacional no sólo por los resultados obtenidos, sino también por la metodología utilizada, pues cabe remarcar que las investigaciones realizadas en este campo tienen un carácter eminentemente cualitativo basado en el estudio de casos o en la investigación acción.

La metodología propuesta permitiría un análisis más sistemático y aumentaría la distancia que es tomada por el investigador respecto al objeto de investigación.

Palabras clave: *Dirección estratégica, aprendizaje organizacional, barreras defensivas.*

1. Marco teórico: El aprendizaje organizacional y sus barreras.

A la hora de definir qué es y cómo se desarrolla el aprendizaje organizacional se ha encontrado un escaso acuerdo entre las disciplinas [3]. Los economistas tienden a definir el aprendizaje como una mejora cuantificable en las actividades o en alguna forma vagamente definida de resultados positivos [4]. La literatura sobre dirección de empresas y estrategia equipara el aprendizaje con la capacidad dinámica de sostener una eficiencia competitiva o de sostener una elevada tasa de innovación [5]. Ambas disciplinas tienden a examinar los resultados del aprendizaje en lugar de los procesos propios de aprender, es decir, de cómo los resultados son obtenidos. Este último enfoque es tomado por las disciplinas de la teoría de la organización y la psicología social. El aprendizaje, según la teoría de la organización, es el proceso según el cual la organización construye, complementa y organiza los conocimientos y las rutinas de las actividades que realiza en el marco de su cultura y, al mismo tiempo, adapta y mejora su eficiencia mediante el uso de una amplia variedad de habilidades de sus trabajadores [6].

El “concepto (o fenómeno)” del aprendizaje organizacional está siendo tomado por los académicos en un intento de encontrar un nuevo lenguaje para explicar las circunstancias que se dan en las organizaciones. Aprender es un proceso dinámico, y su uso en las teorías enfatiza la naturaleza dinámica de las organizaciones frente a los modelos económicos estáticos. Además, el concepto es integrador y permite varios niveles de análisis (individual, grupal y organizacional), lo que resulta interesante para explicar la organización como comunidad.

Un examen detallado sobre la literatura permite clasificar a los autores de aprendizaje organizacional según como definen y describen el proceso de aprender:

Para Nelson y Winter [7] el aprendizaje se demuestra en la modificación de las rutinas establecidas que operacionalizan la base de conocimientos y la memoria organizativa. Dichas rutinas organizativas incluyen, según [8] Levitt y March “las formas, reglas, procedimientos, convenciones, estrategias y tecnologías sobre las cuales se construye la organización y a través de las cuales la organización opera. Además incluyen la estructura de creencias, marcos, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que cuestionan, elaboran y contradicen la rutina formal”.

Para Fiol y Liles [9], “El aprendizaje organizacional es el proceso de mejorar las acciones gracias a una mejor comprensión”. Destacando el proceso de cognición social y describiendo un tipo de aprendizaje difícil de detectar, demostrar y gestionar. En la misma línea De Geus [10] define el aprendizaje institucional como “el proceso mediante el cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales sobre la compañía, sus mercados y sus competidores”

Argyris y Schön [11] no niegan la existencia del aprendizaje basado en la mejor comprensión del fenómeno (dimensión cognoscitiva), pero defienden que en las organizaciones se requiere que la nueva comprensión conlleve un cambio en las conductas, siendo el cambio en las conductas la causa de la corrección de los errores y proponiendo la necesidad de aprendizaje organizacional basado en la acción. De este modo el aprendizaje es demostrable en la medida que se produce una detección y corrección de errores, y las conductas que corrigen los errores se mantienen. Asimismo definen dos niveles de aprendizaje: “El aprendizaje organizacional implica la detección y la corrección del error. Cuando un error detectado y corregido permite a la organización mantener sus políticas actuales o alcanzar sus objetivos presentes, dicho proceso error-detección-corrección es un bucle simple de aprendizaje. El aprendizaje de bucle doble sucede cuando el error es detectado y corregido en el sentido que implica la modificación de las normas subyacentes de la organización, sus políticas y sus objetivos” (1978:3). 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” [12], y que en consecuencia, los comportamientos y rutinas derivados de la nueva comprensión difieran respecto la situación de partida.

Para Schein [13], la cultura es un producto aprendido por la experiencia del grupo. De este modo indica que el aprendizaje de la organización puede ser considerado como un fenómeno cuyo resultado supera a la suma de aprendizajes individuales de los miembros que la constituyen, o, en cualquier caso, su resultado es de naturaleza distinta al aprendizaje individual. “La cultura se define como postulados y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que opera inconscientemente, y que define bajo un estilo básico de “*dado por sentado*” la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Dichas creencias y postulados son respuestas del grupo aprendidas para sobrevivir a los problemas de su entorno externo y a los problemas de su integración interna” (1985:6).

Un nuevo campo, abierto por la literatura más reciente en dirección estratégica, está resaltando el papel del aprendizaje organizacional en el marco de las capacidades dinámicas [14], ligando el concepto de aprendizaje organizacional con el constructo “*CAP*acidad de Absorción” o ACAP. Así Cohen y Levinthal [5] empezaron a examinar el proceso de aprendizaje como una capacidad dinámica del modo siguiente “Si además de generar innovaciones, la I+D también desarrolla la habilidad de identificar, asimilar y explotar conocimientos del entorno, se genera aprendizaje organizacional o “*capacidad de absorción*”” (1989:569).

El objeto de la presente investigación es estudiar las dificultades de las organizaciones en su proceso de aprendizaje, al considerar que dicho proceso puede ser obstaculizado por los propios miembros que la dirigen y la integran.

Concretamente se caracterizarán tres conductas calificadas como barreras defensivas, 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. Estos comportamientos son calificados de sobreprotectores [15] y limitan el aprendizaje al impedir a la organización obtener nuevos enfoques a los problemas, así como la imposibilidad de adaptación a nuevas estrategias de cambio.

Según Argyris [15] un hábito defensivo es “cualquier política o acción que proteja a los individuos, grupos u organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas”. Siguiendo con [15], 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 barrera defensiva es ocultada puesto que los actores que las llevan a cabo han adquirido una habilidad especial comunicando mensajes incoherentes pero actuando como si fueran coherentes, haciendo incuestionables sus acciones, y actuando como cómplices si son receptores de ellas. Weick [12] concluye que estas rutinas son automáticas y compartidas, y los actores no pueden prever que las llevarán a cabo porque aparecen de forma inconsciente ante situaciones concretas.

Schein [14] 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 [16].

2. Caracterización de las barreras defensivas

Argyris [1] describe ciertos comportamientos directivos descritos como barreras defensivas, tras estudiar el comportamiento de una muestra de 165 altos directivos durante la toma de decisiones estratégicas para sus compañías. Tras haber estudiado los comportamientos directivos conjuntamente con los interesados, concluye que:

Es frecuente que el comportamiento real de los altos directivos durante las reuniones de adopción de decisiones no encaje con sus actitudes e indicaciones acerca de la actuación directiva eficaz.

La diferencia que suele existir entre lo que los directivos dicen y el modo en que se comportan crea barreras para la sinceridad y la confianza, para la búsqueda eficaz de alternativas, para la innovación y para la flexibilidad en la empresa.

No es posible derribar las barreras con meros ejercicios intelectuales. Los directivos necesitan información acerca de su comportamiento y oportunidades para desarrollar una conciencia de sí mismos en acción.

Tras analizar profundamente los planteamientos de Argyris en [1], los autores concluyen que los comportamientos descritos como barreras defensivas, pueden clasificarse en tres factores separables.

2.1. Expresión de Ideas

El factor “Expresión de ideas”, hace referencia a la capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, permitiendo un análisis crítico y

objetivo de cada uno de ellos.

La falta de objetividad en cuanto a la evaluación de propuestas, así como la no aceptación de una crítica honesta podría limitar la aparición de enfoques distintos a la lógica dominante en el grupo.

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

Argyris y Schon [1], tras el estudio de los procesos de decisión de empresas de más de 3000 empleados, llegaron a la conclusión de que los vicepresidentes se comportaban de una manera que no fomentaba la asunción de riesgos, la franqueza y las relaciones de confianza. El tono o 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 ese riesgo, y se comportaban del mismo modo que la mayoría.

2.2. Actitud frente al error

Para Argyris y Schön [11] 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 el sentido de Argyris y Schön no cabría la existencia de aprendizaje si la organización fuera capaz de acertar en todos sus pronósticos y prospecciones.

Por lo expuesto anteriormente, la existencia de errores permite avanzar en el aprendizaje colectivo y de las organizaciones. No obstante, la existencia de un error puede significar enfrentarse a una situación comprometida o a una evaluación arriesgada ante los superiores jerárquicos. Tras la observación directa de colaboradores, en proyectos que tenían resultados negativos, Argyris [1] describe los siguientes comportamientos comunes:

1. Antes que dar una mala noticia, hay que dar buenas noticias. Hay que recalcar especialmente la capacidad del departamento para trabajar duro y para recuperarse tras un fracaso.
2. Quitar importancia a la repercusión de un fracaso haciendo hincapié en lo cerca que se ha estado de alcanzar el objetivo o en el modo en que se puede alcanzar el objetivo con posterioridad. Si no parece razonable ninguna de estas opciones recalcar lo difícil que resultaba definir este tipo de objetivos, e indicar que, como la técnica está tan poco avanzada, el compromiso original no fue sensato.
3. En una reunión con el presidente no está bien aprovecharse de otro departamento que tienen problemas, aunque se trate de un “enemigo natural”. Lo deportivo en este caso es decir algo agradable sobre el otro departamento y ofrecerse a ayudarlo en la forma que resulte posible. (Por lo general la oferta no se efectúa de manera concreta, ni se tiene intención de cumplirla).

Parece razonable pensar que este tipo de análisis no permite un aprendizaje sobre las verdaderas causas del problema, pues en lugar de interesarse por ellas, el propósito es ocultar los verdaderos resultados, o en el caso de que no fuera posible, justificarlos basándose en factores externos al grupo. Cualquier intento de analizar los hechos objetivamente choca con la intención del grupo de protegerse a sí mismo.

2.3. Coherencia pensamiento-acción

Un último tipo de conductas sociales, derivadas de la incapacidad de superar las barreras defensivas creadas en los equipos ejecutivos, es la disociación entre los valores expuestos (teoría expuesta) y los valores que conducen a la acción (teorías de acción). 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 caso los autores han considerado interesante diferenciar las conductas basadas en intereses o propósitos ocultos (una conducta clasificable como deshonestas), de las conductas basadas en la dificultad de percibir la brecha entre los valores expuestos y los valores aplicados (una conducta clasificable como honesta).

El proceso de aprendizaje debería conducir hacia una mayor coherencia entre las palabras y las acciones, no obstante las barreras defensivas dificultan la detección de la brecha y la convergencia entre los dos tipos de valores. La existencia de esta brecha y por tanto de barreras defensivas en un grupo, es demostrable cuando las conversaciones públicas distan de las conversaciones privadas, o cuando en un discurso se expone lo que es considerado como “políticamente correcto”.

Por parte de los colaboradores, esta brecha suele asociarse con una falta de credibilidad en la persona que la muestra, pero la no apertura de opiniones (factor de expresión de ideas) impide una crítica honesta y limita nuevamente el aprendizaje colectivo.

Como muestra, sin que tenga mayor valor que un ejemplo, el 95% de los directivos analizados por Argyris [1] 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.

3. Metodología

Una vez descritos los factores relevantes que muestran la existencia de barreras defensivas en las organizaciones, el interés de los investigadores consiste en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto de las barreras defensivas en la eficacia interna de las organizaciones de un modo sistemático y cuantitativo. El modelo propuesto se expone en el apartado de resultados y se nutre de los datos primarios obtenidos mediante cuestionario.

3.1. Diseño del cuestionario inicial

El método que se ha escogido para recoger la información ha sido el diseño de un cuestionario, del cual se hizo un primer diseño inicial en octubre de 2002, se hizo una prueba piloto a una muestra de control en noviembre/diciembre de 2002, y fruto de la prueba piloto se pudieron analizar la fiabilidad de los ítems y la validez de los constructos para obtener un cuestionario depurado en febrero de 2003.

Para realizar el diseño del cuestionario se ha tenido en cuenta la metodología sobre construcción de tests psicométricos y la validación de constructos y escalas [17].

El diseño inicial del cuestionario incorporaba 47 ítems clasificados en 3 categorías según la intención de medir las barreras defensivas, la eficacia interna y los factores de contexto donde se hallaban los actores. Los ítems se medían con una escala de Likert de 5 puntos [17, cap.13].

Además se incorporó una cuarta categoría, con una respuesta abierta, donde el encuestado podía identificar hasta 3 temas considerados “tabú” en su empresa, temas importantes de los que se evitaba hablar abiertamente. Con esta pregunta se pretendía profundizar más sobre cuáles eran los temas que podían hacer aparecer las barreras defensivas con mayor facilidad, así como confirmar los ejemplos aportados por la literatura.

El cuestionario original se encuentra disponible en-línea en la página www.getfast.ca. Hasta diciembre de 2003 (Para obtener las claves de acceso, los interesados pueden ponerse en contacto con los autores).

3.2. Depuración

El cuestionario inicial fue contestado por una muestra piloto de 25 individuos, lo que permitió realizar los análisis pertinentes para la depuración del mismo y la fiabilidad de los ítems definidos *a priori* para medir los constructos.

La prueba de fiabilidad de los ítems se realizó mediante el análisis de los coeficientes alfa de Cronbach [17, cap.14] y la depuración de los ítems se realizó mediante el método propuesto por Cruz [18] basado en el análisis de los coeficientes de correlación bivariada de Pearson.

Como resultado de la depuración del cuestionario se obtuvieron 30 ítems significativos para medir los tres constructos sometidos a estudio (Barreras defensivas, Contexto y Eficacia interna). Asimismo, se decidió mantener la pregunta sobre la identificación de temas considerados “tabú”.

4. Resultados: Modelos teóricos y futuras investigaciones

Hasta el momento, la investigación ha perseguido la obtención de un modelo teórico cuantitativo que evalúe de forma sistemática el impacto de las barreras defensivas en la eficacia interna de las organizaciones. La prueba piloto sobre la muestra de 25 individuos no ha permitido obtener resultados fiables sobre las relaciones entre los factores de los constructos, no obstante, sí que ha permitido confirmar la validez del constructo barreras

defensivas del modelo inicial, y al mismo tiempo vincular los ítems del cuestionario con las dimensiones del modelo (véase figura 1).

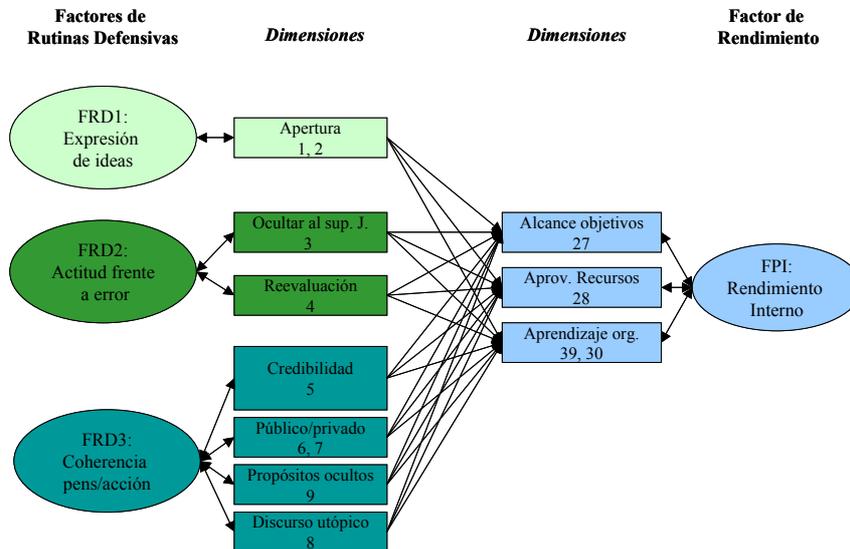


Figura 1: Modelo teórico de relaciones entre barreras defensivas y rendimiento de las organizaciones.

Al mismo tiempo han aparecido como significativas, ciertas relaciones que guardan los factores del contexto en el que los actores crean barreras defensivas (clima de la organización). Este hecho, ya incorporado en el cuestionario inicial, obligará a estudiar un segundo nivel de causalidad añadiéndolo al modelo inicial (véase figura 2). El segundo nivel de causalidad intentará relacionar los elementos del contexto que envuelve a los actores con la intensidad de las barreras defensivas.

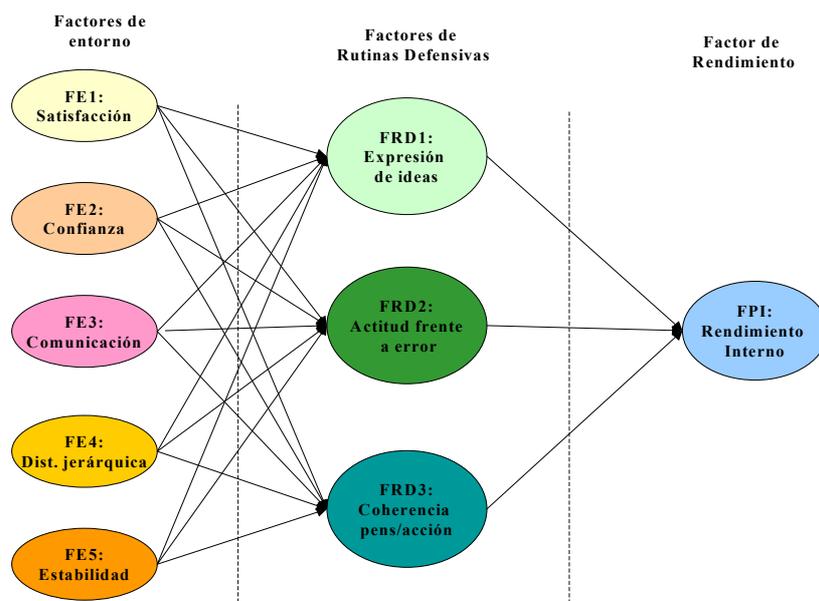


Figura 2: Modelo teórico de relaciones en dos niveles; el primer nivel relaciona barreras defensivas y rendimiento de las organizaciones, mientras que el segundo nivel relaciona las barreras defensivas con las condiciones del contexto donde se desarrollan las barreras.

Una vez considerado un segundo modelo teórico, más complejo, la investigación pretende continuar por dos caminos paralelos: Por un lado cabe contrastar las hipótesis de relación entre los factores barreras defensivas y eficacia interna, y por otro lado se requiere una mayor profundidad en el estudio de los factores de contexto.

Referencias

- [1] Argyris, C. (1966) "Interpersonal barriers to decision making" *Harvard Business Review*, 44, march-april, pp.84-97.
- [2] Mundet, J., Suñé, A. (2002) "Identificando nuevos procesos limitadores del aprendizaje organizacional: Resultados de proyectos de investigación acción" *Actas de la II Conferencia de Ingeniería en Organización*.
- [3] Dogson, M. (1993) "Organizational learning: A review of some literatures" *Organization Studies* pp. 375-394
- [4] Rosenberg, N. (1982) "Inside the black box: Technology and economics". *Cambridge University Press*, Cambridge, MA
- [5] Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990) "Absortive capacity: A new perspective on learning and innovation" *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- [6] Cyert, R. Y March, J (1963) "A behavioral theory of the firm" *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall*.
- [7] Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change", *Boston: Harvard University Press*
- [8] Levit, B. y March, J. (1988) "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- [9] Fiol, C. M. y Liles, M. A. (1985) "Organizational learning" *Academy of Management Review* 10-4: 803-813
- [10] De Geus, A. (1988) "Planning as learning" *Harvard Business Review* March/Apr. 70-4
- [11] Argyris, C. & Schön, D.A. (1978) "Organizational Learning: A theory of Action Perspective", *Reading Massachusetts: Addison-Wesley*.
- [12] Weick, K.E. (1995) "Sensemaking in Organizations", Thousand Oaks,CA: *Sage Publications*
- [13] Schein, E. (1985) "Organizational culture and leadership" San Francisco: *Jossey-Bass*
- [14] Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic management journal*, 18: 509-533
- [15] Argyris, C. (1990) "Overcoming Organizational Defense: Facilitating Organizational Learning.", *Needham, MA: Allyn & Bacon*
- [16] Barney, J.B. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review* 11, 3, 656-665

- [17] Sarabia, F.J. (1999) “Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de empresas”, *Ed. Pirámide, Madrid.*
- [18] Cruz, S. (2002) “Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: Un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo” *VIII Taller de metodología de ACEDE.*