

PARTE IV: RESULTADOS

CAPÍTULO 14:

CONCLUSIONES

14. Conclusiones

En primer lugar, cabe concluir que los objetivos propuestos en el capítulo 2 han sido alcanzados satisfactoriamente. El desarrollo de la investigación ha permitido tratar el fenómeno del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de sus límites. Se han recogido las teorías más relevantes sobre la temática del aprendizaje organizacional y de las limitaciones que puede presentar dicho proceso con el objetivo de caracterizar el fenómeno que constituye el objeto de investigación: las barreras defensivas de las organizaciones.

También conviene concluir que una gran parte del esfuerzo investigador realizado ha permitido desarrollar una síntesis e integración del marco teórico. La primera conclusión en este aspecto es que el campo escogido (aprendizaje organizacional) ha suscitado un marcado interés desde mediados de los años 1990. No obstante, a pesar del mayor esfuerzo investigador dedicado a este campo, no se ha logrado estructurar todavía la gran dispersión de enfoques y líneas de investigación. Como muestra, sólo cabe recordar la cantidad de acepciones ofrecidas para definir el concepto aprendizaje organizacional, y la gran cantidad de matices y enfoques que aporta cada una de ellas.

El campo del aprendizaje organizacional todavía adolece de la diversidad en las disciplinas que lo componen: Los economistas tienden a definir el aprendizaje como una mejora cuantificable en las actividades o en alguna forma vagamente definida de resultados positivos. La estrategia equipara el aprendizaje con la capacidad dinámica de sostener una ventaja competitiva o de sostener una elevada tasa de innovación. Para 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 la psicología aborda el aprendizaje como la interacción entre los procesos de cognición y el cambio de conducta, definiendo el enlace entre la experimentación y el razonamiento como construcción o cambio en las estructuras cognoscitivas del individuo.

El resurgimiento de las teorías del aprendizaje en dirección de estratégica aparece como una posibilidad de explicar los resultados de la empresa más allá del paradigma ECR (estructura comportamiento resultados) y se está tomando por parte de 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. 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.

En un intento de integrar la gran diversidad de enfoques y teorías que constituyen el campo del aprendizaje organizacional en demarcación con el conocimiento organizacional, se escribe el capítulo 5, fruto de la inspiración del esquema presentado por Easterby-Smith y Lyles (2003). El capítulo persigue resaltar las posibles fronteras y solapamiento entre las teorías del conocimiento organizacional y gestión del conocimiento, de las teorías del aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden. Al margen del juego de palabras aparente, se establecen unos criterios estrictos que estructuran las citadas temáticas que, por otro lado, han tenido un marcado crecimiento en cuanto a publicaciones científicas se refiere.

Se ha presentado el concepto de capacidad de absorción en el capítulo 6 de la investigación. Se considera que este nuevo enfoque del proceso de aprendizaje organizacional puede presentar gran influencia en las teorías sobre estrategia empresarial en un futuro próximo. El interés del concepto capacidad de absorción es que resulta de la síntesis de dos corrientes de gran relevancia, por un lado las teorías concepto de las capacidades dinámicas y por otro lado las teorías del aprendizaje organizacional.

La dificultad de medición del fenómeno que se ha estudiado ha conducido al investigador a la necesidad de crear un instrumento de medida para la evaluación

cuantitativa de las barreras defensivas. Con anterioridad a la presente investigación, sólo se ha detectado un trabajo que haya optado por esta metodología (Edmonson, 1999) en un intento de evaluar el constructo “seguridad psicológica de un equipo”, el resto de investigaciones recogidas han optado por metodologías cualitativas. Se han desarrollado, especialmente en este campo, investigaciones basadas en el estudio de casos.

En esta línea, otra aportación de la presente investigación a la creación de nuevo conocimiento científico es, pues, de naturaleza metodológica. La aproximación al objeto de investigación se ha realizado a través de un cuestionario de elaboración propia que ha permitido al investigador tomar distancia de su objeto de investigación. La recogida de datos ha sido desarrollada de una forma sistemática y la herramienta creada para ello se ha mostrado eficaz y fiable.

La naturaleza cuantitativa de los datos recogidos ha permitido desarrollar posteriores análisis estadísticos que han ofrecido, como resultados, la creación de los factores que constituyen el constructo barreras defensivas, los factores que caracterizan el contexto donde se observan las barreras defensivas y los factores que configuran una medida sobre el rendimiento de las organizaciones. Una vez obtenidos los factores más significativos ha resultado posible alcanzar los objetivos 2 y 3, analizando las relaciones existentes entre los tres constructos fundamentales de la investigación; las barreras defensivas, el contexto y el rendimiento organizativo.

En lo que hace referencia a alcanzar el primer objetivo de la investigación (construcción de un instrumento de medida para evaluar las barreras sociales al proceso de aprendizaje organizacional), se ha procedido según establece la metodología de construcción de cuestionarios psicométricos. Esta parte se desarrolla en el capítulo 10. Se ha procedido a diseñar un primer cuestionario, depurar el cuestionario inicial por medios cuantitativos y cualitativos hasta obtener un conjunto de ítems significativos que evalúen eficazmente los constructos deseados. El proceso de construcción del cuestionario ha obligado a caracterizar a

priori qué objetos se deseaban medir (esta parte se detalla en el apartado 10.1.3.). Finalmente se ha obtenido el cuestionario definitivo. El primer objetivo se alcanza plenamente cuando se distribuye el cuestionario definitivo a una muestra más amplia de individuos y se confirma la fiabilidad y validez de los constructos por medio del análisis multivariante por componentes principales (este punto está plenamente desarrollado en el capítulo 11).

En lo que respecta a caracterizar las barreras defensivas, se han descrito cuatro tipos de comportamientos ligados a la ausencia de barreras defensivas. Conductas diametralmente opuestas las descritas manifiestan la existencia de ellas.

- Coherencia pensamiento/acción: como la coherencia existente entre un discurso y las actuaciones motivadas por dicho discurso.
- Expresión de ideas en asuntos que puedan resultar conflictivos: la capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista en situaciones conflictivas, permitiéndose un análisis objetivo y crítico.
- Apertura frente al error: la actitud mostrada ante un problema, se considera que la apertura favorece la indagación de las causas del problema y el aprendizaje para evitar su reincidencia. Un nivel alto de barrera defensiva se corresponde con una actitud que persigue ocultar la existencia del problema.
- Integridad: La integridad se define como la comparación entre los compromisos, sus intenciones y sus acciones. La falta de compromiso directivo permite evaluar un distanciamiento entre las promesas y los hechos, califica también la credibilidad que tienen las palabras de la dirección.

El segundo objetivo de la investigación se cuestiona sobre las relaciones entre la intensidad de las barreras defensivas y ciertos factores del contexto. La hipótesis fundamental que recae sobre este objetivo, es que ciertos contextos condicionan la aparición de comportamientos defensivos. Los factores del contexto contemplados son de naturaleza social, e incluyen aspectos de satisfacción, confianza, comunicación, distancia jerárquica y estabilidad laboral. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada, y queda demostrado que ciertas condiciones contextuales favorecen la aparición de comportamientos defensivos. Más concretamente, se ha demostrado en el apartado 13.1., que la influencia del contexto no afecta por igual a las barreras defensivas desarrolladas, se puede concluir que barreras defensivas son específicas del contexto.

En particular, se puede confirmar que la coherencia entre el discurso y los hechos es mayor cuando el contexto aporta un clima de confianza, mejores medios de comunicación y menor distancia jerárquica. Las barreras a expresar las propias ideas públicamente, aunque supongan enfrentarse a la opinión mayoritaria, son menores si existe una relación de confianza entre los empleados. En la medida que mejora la estabilidad laboral, también aumenta la apertura hacia la exposición de errores y la búsqueda objetiva de sus causas. Visto en sentido opuesto, puede interpretarse que, en la medida que los empleados no tienen asegurada su estabilidad laboral, tienden a ocultar los errores, evitando hacerlos públicos y dificultando la búsqueda del aprendizaje por el análisis de sus causas.

El tercer y último objetivo de la investigación se cuestiona las posibles relaciones existentes entre la aparición de barreras defensivas y el rendimiento de la organización. Este es un elemento clave en la teoría sobre el aprendizaje, pues la ausencia de relaciones significativas, implicaría que el aprendizaje no está relacionado empíricamente con el rendimiento de la organización. O si existiera una relación negativa significativa entre la ausencia de barreras defensivas y el rendimiento de la organización, implicaría que las barreras defensivas en lugar de ser nocivas, favorecen un aumento del rendimiento.

La investigación empírica ha concluido que las barreras defensivas tienen un fuerte impacto en el rendimiento de la organización, especialmente sobre la eficiencia de la misma. Tres de los cuatro tipos de barreras defensivas identificadas reducen la eficiencia organizativa. Se entiende que el factor de eficacia puede verse influenciado por muchos otros elementos que trascienden el objeto investigado.

Los resultados obtenidos destacan que la eficacia está relacionada con la capacidad de hacer públicos los errores para analizar objetivamente sus causas e impedir que se repitan. La barrera defensiva que favorece la ocultación de errores y evita el análisis en profundidad de sus causas limita significativamente la eficacia organizativa, a pesar de que las barreras defensivas pueden predecir una pequeña parte de la eficacia.

No obstante, las barreras defensivas se muestran especialmente relacionadas con la eficiencia de las organizaciones en la medida que aumenta la coherencia entre el discurso y los hechos se mejora el aprovechamiento de los recursos de la organización. También se ha justificado que la eficiencia de la organización aumenta cuando la integridad directiva aumenta y cuando se favorece la expresión de ideas contrarias a la mayoritaria.

El cuestionario también ha recogido la opinión de los participantes en relación a los temas que consideraban arriesgados y que generan la aparición de comportamientos defensivos. En principio se solicitaban 3 cuestiones, pero se han recogido un número elevado de cuestionarios que dejan esta cuestión en blanco (un 43% de los cuestionarios distribuidos), la mayoría de los cuestionarios que responden a la cuestión solamente informan de un tema. Entre todos los temas recogidos, los elementos que se repiten con mayor frecuencia son los que hacen referencia a la promoción y a la retribución. El tema de la retribución y los incentivos aparece con gran diferencia (un 46% de los cuestionarios) como un punto difícil de tratar. En una segunda posición (un 29% de los cuestionarios) se encuentra la evaluación crítica del trabajo personal el trato personal. En este sentido, los colaboradores

perciben la necesidad de que sus responsables mejoren sus habilidades para generar *feedback* constructivo y destacan la importancia de un clima laboral agradable. En tercer lugar los problemas organizativos en general (un 17% de los cuestionarios), donde se contemplan problemas relacionados con la definición de responsabilidades, falta de coherencia entre objetivos, solapamiento de funciones entre puestos y ausencia de estructura organizativa formal. Finalmente se han recogido un conjunto de temas diversos como la situación financiera de la organización, la equidad entre secciones, los proyectos fracasados y las iniciativas de cambio.

La conclusión final de la investigación es que las barreras defensivas en las organizaciones permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico. Estas barreras, a su vez, impiden una reevaluación objetiva de los hechos, lo que reduce el aprendizaje de la organización y limita significativamente la eficiencia de aquélla donde se desarrollan intensamente. Las barreras defensivas limitan la comprensión de las causas que conducen a los errores en un intento de encubrirlos para protegerse de la situación de incomodidad que les acompaña. Ha quedado demostrado que ciertas condiciones de contexto favorecen la aparición de barreras defensivas, y que éstas, a su vez, reducen el rendimiento de la organización.

Una vez llegados a este punto, el investigador debe plantearse futuras líneas de trabajo. Fruto del resultado de la presente investigación, surgen nuevos temas a tratar, se han considerado tres líneas de investigación futura:

- Explotación del cuestionario diseñado con un nivel de análisis grupal. En esta investigación, el nivel de análisis considerado es la organización, pero los datos se han recogido a través de uno de sus miembros. De la integración de los datos, se ha llegado a conclusiones referidas a organizaciones en general. Parece interesante probar de analizar las organizaciones a partir de un nivel de análisis de grupo. Probablemente podrán identificarse grupos significativamente distintos en cuanto a sus niveles de barreras defensivas y

variables de contexto. Puede resultar interesante ligar estos aspectos con el desempeño del equipo.

- Una segunda línea de trabajo, consistiría en intentar ayudar a las organizaciones a partir de sus miembros y grupos, a reducir los niveles de barreras defensivas. Una posible vía de mejora consistiría en tomar una metodología basada en la investigación-acción e intentar reconstruir los comportamientos nocivos a partir de acciones formativas en habilidades directivas. Esta línea de trabajo se acerca a los planteamientos identificados como “la organización que aprende”.
- Bajo una perspectiva orientada a los efectos del aprendizaje y sus limitaciones en la elaboración de la estrategia, se anticipa una posible línea de trabajo que combine la teoría de las capacidades dinámicas con la del aprendizaje de las organizaciones para investigar el proceso de elaboración de la estrategia. Se concibe la elaboración de la estrategia como el proceso de crear una visión estratégica hasta llegar a su formalización. El objetivo de esta futura investigación consiste en determinar cómo las empresas adquieren y explotan el conocimiento específico para elaborar su estrategia. Dicho conocimiento puede adquirirse mediante recursos dedicados (por ejemplo, en las fases de evaluación interna y externa de la planificación estratégica) dando lugar a la estrategia deliberada, desplegada en la planificación estratégica, o adquirir el conocimiento a partir de acciones estratégicas concretas (procesos de internacionalización y diversificación o fusiones y alianzas).

