

PARTE II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3:

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO BARRERAS
DEFENSIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

3. Aproximación al concepto barreras defensivas de las organizaciones

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 (Argyris, 1990). Las barreras defensivas se presentan como un obstáculo que dificulta el aprendizaje en el ámbito de la organización. Algunos comportamientos descritos por Argyris (1990) como barreras defensivas se listan a continuación.

- Haga que su superior piense que usted no tiene problemas, aunque los tenga.
- Asuma riesgos, pero no vaya a equivocarse.
- Mantenga a los demás informados, pero oculte los 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 con autonomía, pero no contradiga a sus superiores.
- Sea creativo, pero no altere los procedimientos tradicionales.
- Prometa sólo lo que puede 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.

Según los planteamientos de Argyris (1990) una gran mayoría de las organizaciones parecen operar en base al ocultamiento y en ocasiones se intenta demostrar que lo que está pasando no es lo que en realidad está pasando. Para sobrevivir en este contexto se hace necesario sortear paradojas organizacionales y fingir que las contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas.

El propósito de las barreras defensivas, y motivo 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 organizacionales son las estrategias que evitan que las personas, o los grupos, se sientan expuestos a la vergüenza. Las barreras evitan que las personas sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones y por este motivo han sido declaradas como autoprotectoras. Al intentar reafirmar la seguridad personal imposibilitan el aprendizaje de la organización.

Siguiendo con Argyris (1990), las barreras defensivas pueden causar estragos en todo tipo de organización. El primer efecto es que perjudican la relaciones entre las personas y en segundo lugar pueden llegar a afectar los resultados económicos de la empresa. Los miembros de la organización se muestran interesados en mantenerse a cubierto (salvar las apariencias) por encima de solucionar los verdaderos problemas. El objetivo principal no consiste en evitar el error, sino evitar que se descubra cualquier error. Se suele tomar como mejor forma de no llamar la atención sobre las propias acciones, buscar las culpas en las acciones de los demás o de las circunstancias.

3.1. Constatación empírica de las limitaciones del aprendizaje organizacional: Estudio del caso “La saga Stockman y las barreras defensivas”

Se ha escogido un caso desarrollado por Argyris (1990) para poder ilustrar el comportamiento defensivo de un colectivo de personas. Las situaciones descritas por Argyris han sido contrastadas con información disponible mostrándose fidedignas a los sucesos acaecidos. El objetivo de transcribir este caso es mostrar un ejemplo donde las barreras defensivas han creado verdaderos escollos al rendimiento del grupo que las ha creado. El caso se ha transcrito literalmente.

A partir de la información descrita en el caso, el resto del capítulo propondrá una teoría que dé explicación a las causas y razonamientos de los comportamientos defensivos. El caso en cuestión fue titulado por el autor “La saga Stockman y las barreras defensivas”, y hace referencia a las aspiraciones y resultados del gabinete de presupuesto del gobierno de los EUA durante el primer mandato del presidente Reagan y parte del segundo (1981-1986). El interés de este caso en particular, es que la documentación recogida es pública y fue escrita por el mismo Director de la

Oficina de Gestión del Presupuesto, David Stockman, en su obra “The Triumph of Politics: Why the Reagan revolution failed” quien relata con gran cantidad de detalles los hechos que limitaron su rendimiento. Las principales causas del fracaso se atribuyen a la existencia de barreras defensivas organizativas.

David Stockman entró a formar parte del equipo del presidente Ronald Reagan como Director de la Oficina de Gestión del Presupuesto porque creía que con Reagan había una verdadera posibilidad de reducir la maquinaria estatal y situar la economía en los lindes del más absoluto libre mercado. Pero cuanto más se intensificaba la relación con Reagan, más se convencía de que el presidente no sabía cómo llevar adelante la revolución económica. Stockman y Reagan compartían los mismos puntos de vista sobre la situación económica, pero Stockman se dio cuenta que Reagan no comprendía los aspectos prácticos necesarios para afrontar los cambios. Llegó a la conclusión de que sucedía lo mismo con la mayoría de los consejeros y ayudantes del gabinete presidencial. Sin embargo, pensó que debía, al menos, intentar honradamente cambiar las cosas.

Stockman empezó a conocer la realidad y a desilusionarse desde las primeras reuniones con el presidente y su gabinete. A menudo, el presidente no comprendía la esencia del argumento. Edwin Meese (consejero del presidente) controlaba las reuniones para que no fuera posible una exposición de los puntos de vista de cada uno, ya que opiniones de este tipo no eran discutibles.

Stockman y su equipo decidieron optar por varias estrategias. Por ejemplo, aprendieron a plantear cuestiones no controvertidas en las reuniones:

“Teníamos que ingeniárnoslas todas las semanas para encontrar esos temas seguros para completar la agenda del gabinete de Meese, en tanto que los grandes temas, reducciones de gastos y las cuestiones de macroeconomía se quedaban esperando” (Stockman, 1986: 102).

Stockman llegó a la conclusión de que las decisiones importantes no se iban a tomar en las reuniones del gabinete porque “Edwin Meese evitaba que el presidente tuviera que tomar partido” (Stockman, 1986: 109).

Rodeos como los descritos anteriormente tienen que encubrirse. Stockman no podía dirigirse al presidente o al gabinete y desvelar su estrategia. Así que, la solución de

problemas en el seno del gabinete quedó en temas menores. El grupo de Stockman debía saber la diferencia entre los temas mayores y menores, y además se preguntaban por qué sus jefes trataban temas rutinarios y mundanos en las reuniones del gabinete. En el supuesto de haber preguntado y de que se les hubiera dicho la verdad, habrían entendido lo que significa la palabra política. Política significa mediocridad concebida para soslayar el miedo o el desconcierto. En el momento en que se acepta esto como realidad, también ellos han de estar en connivencia, reforzando así las barreras defensivas organizativas.

Stockman tuvo que desarrollar una estrategia de rodeo que funcionara a largo plazo y que no fuera interpretada como una treta que se saltara la barrera que Meese y los demás establecían para proteger las limitaciones intelectuales e interpersonales del presidente y de los miembros de su gabinete. Stockman propuso a Meese la creación de otro comité denominado Grupo de Trabajo del Presupuesto. Este comité revisaría, junto con los miembros del gabinete afectados, todos los recortes presupuestarios antes de que los mismos llegaran al presidente y a todo el gabinete. Aunque Meese y James Baker eran miembros, Stockman sabía que ninguno de ellos acudiría a las reuniones a menos que lo hiciera el presidente. Meese estuvo de acuerdo y Stockman seleccionó su equipo, que fue el equipo que tomó las decisiones más difíciles.

Las reuniones del Grupo del Presupuesto fueron el escenario utilizado por Stockman y su colaborador Martin Anderson (analista político) para informar a los nuevos miembros del gabinete y a su personal sobre los rigores de los recortes presupuestarios.

Stockman señala que los miembros del gabinete y su personal empezaron a oponer resistencia. Stockman escuchó a algunos miembros del gabinete hablando entre sí de su severidad. Además, éstos y su personal aprendieron también a crear sus propias barreras defensivas. Stockman llegó a la conclusión de que los miembros del gabinete utilizaban tácticas que eliminaban información sólida. Entonces Stockman y sus colaboradores crearon una forma diplomática de poner a la gente en su sitio proponiendo agendas de trabajo seguras. Estas son estrategias excelentes para eliminar la posibilidad de tratar temas espinosos y para crear las condiciones de resultados mediocres.

También surgió cierta inquietud por la manera en que se informaba al presidente sobre cuestiones como el recorte presupuestario. El presidente revisaba los resultados finales, pero, en muy raras ocasiones, el razonamiento que había detrás de los mismos. Si bien podía recordar el recorte, no podía exponer el porqué del mismo. Si se le preguntaba, Reagan decía que el gabinete era unánime en sus decisiones, lo que en realidad no era cierto.

Stockman también aprendió a hacer concesiones puntuales para salvar la cuestión de los recortes. Por ejemplo, tras una reunión, todavía quedaba un agujero de 44.000 millones de dólares para equilibrar el presupuesto de 1984. En el curso de una conversación, en la que Stockman y su grupo estaban preparando una nota de prensa urgente, éste decidió que pondría una nota de atención: “Futuros ahorros: 44.000 millones en recortes”. A este reclamo se le llamó el “asterisco mágico”. Esta decisión también se volvió en su contra, porque nadie le prestó verdadera atención. Todos actuaban como si los recortes ya se hubieran realizado o fueran fáciles de hacer. (Frontline, 1986: 7-8).

El sistema defensivo de la organización fue creciendo y sus consecuencias negativas sobre una investigación profunda crecieron lentamente. Los individuos aprenden a distanciarse de los sentimientos de responsabilidad al crear sus sistemas defensivos. La culpa es siempre de los otros, con lo que las acciones de soslayo y encubrimiento se convierten en algo natural. El proceso de razonamiento de los implicados funcionará sobre las actividades de soslayo, Stockman y su grupo se sintieron distanciados de la responsabilidad de las acciones defensivas y desconectaron de su razonamiento inicial (el que les impulsó a participar en el gobierno). Los implicados dejaron de prestar atención a las distorsiones que se estaban produciendo.

Stockman admitió tras reflexionar, que podía ver cómo era posible que la gente actuase de forma irresponsable, ocultando los temas bajo la alfombra, haciendo política de corto alcance y con triunfos políticos sustentados en hechos poco consistentes (Stockman, 1986:14). Pero Stockman insistía en que los actores no eran conscientes de sus propias acciones. “No creo que alguien mintiera deliberadamente... pero nadie decía sabemos que estamos mintiendo y lo vamos a seguir haciendo de todas formas” (pg.15). Y se excusa “estábamos atrapados en esas batallas tácticas diarias... nunca teníamos tiempo de pensar en las grandes cuestiones” (pág. 16).

El resultado de las frustraciones y desencantos fue el detonante de que la situación resultara insostenible para los participantes. En este punto empezaron a tener precaución para no fracasar y para que su visión no se destruyera. El énfasis se centraba en la autoprotección a corto plazo, había poco tiempo y pocas ganas para la evaluación y el autoexamen. Examinar la decepción sólo añadiría más leña al fuego. Ganar tiempo sería la mejor receta para evitar las maniobras de los otros.

Stockman hizo responsable a Donald Regan de impedir que el presidente viera la verdad sobre el fracaso del programa económico. Stockman mostraba algunas cifras y Regan le decía al presidente que no las tuviera en consideración. Regan le recordaba al presidente que su programa aún no había dado resultados, que los temores de Stockman eran prematuros. Además, si los problemas eran peores de lo que se había previsto, sólo era debido a la desastrosa situación que Reagan había heredado.

Stockman acabó por abandonar. De repente a Stockman le asustó hacer comentarios a la prensa. “No podía revelar lo que sabía que era cierto, hubiera causado una nueva explosión en la Casa Blanca... Por último me dije que ya estaba bien” (Frontline, 1986: 23).

Stockman dimitió y comentó: “En 1981 no tenía la suficiente sabiduría para darme cuenta de que puedes poner en juego fuerzas que luego producirán resultados bastante diferentes de los previstos. Y pienso que soy tan responsable de ello como cualquier otro. No lo quise, no era mi intención. (Frontline, 1986: 24).

Stockman vio lo que cualquier individuo brillante y honesto hubiera visto: estaba empezando a engañarse a sí mismo sin pretenderlo, a engañar a otros, a utilizar el razonamiento defensivo y a centrarse en las cuestiones carentes de polémica y, por ello, no importantes. Se dio cuenta de que para conseguir sus objetivos, estaba creando, al mismo tiempo, un mundo muy similar al que intentaba combatir.

Según Argyris y Schön (1978) las políticas, prácticas y conductas defensivas como las expuestas en este caso se producen habitualmente ante situaciones complejas si existen componentes delicados o peligrosos para los actores. En estas situaciones la presencia de errores es frecuente (se considera error a una falta de correspondencia entre la situación prevista y la situación realmente acaecida). Si aprendizaje

significa entre otros aspectos detectar y corregir errores, estas acciones defensivas inhiben la detección y la corrección de errores, y se puede concluir que limitan el aprendizaje.

Otro efecto de la incapacidad de detectar y corregir de errores es el impedimento para solucionar problemas y tomar decisiones, lo que posiblemente comportará un desempeño menos efectivo en los objetivos de la organización.

Las barreras defensivas se pueden convertir en rutinas defensivas porque se llevan a cabo continuamente y crean un ciclo del cual resulta difícil escaparse (Argyris, 1999b):

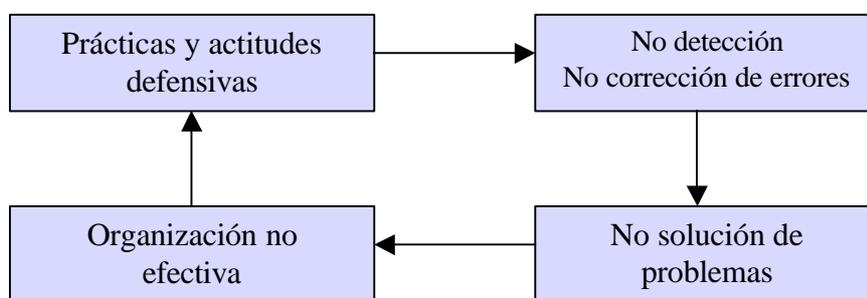


Figura 3.1. Esquema general del ciclo de una rutina defensiva.

Siguiendo con Argyris (1999b), se considera que en la mayoría de las situaciones, 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. Weick (1995), como principal autor de la corriente de la cognición social concluye 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. Una vez llegados a este punto, los individuos hacen responsable a la organización de esta situación y ninguno de ellos se siente culpable.

No obstante la bibliografía explica de forma muy limitada la aparición de las consecuencias no buscadas, (haciendo referencia al comentario hecho por Stockman tras su dimisión). Se identifican errores pero no su persistencia, se ignoran los

alcances no deseables y no se identifican las contradicciones internas. En un intento de sintetizar las distintas teorías y literatura existente sobre el tema se profundizará sobre el fenómeno de las barreras defensivas organizativas durante el resto del capítulo.

3.2. Las barreras defensivas descritas por la literatura existente: varios enfoques a la problemática observada.

En primer lugar cabe destacar la aportación de Argyris (1990), principal autor de referencia en la presente investigación por considerarse el creador del concepto. Las barreras de aprendizaje descritas por este autor son del tipo defensivas porque en última instancia persiguen proteger a los individuos y grupos de la organización de sufrir situaciones incómodas.

- Las *rutinas defensivas (Defensive routines)*: Son acciones o prácticas que protegen a los individuos o partes de la organización de experimentar miedo o confusión (Argyris, 1990: 27). Éstas tienden a ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras. Es frecuente su adopción cuando éstos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos no son capaces de admitir los errores y reorientar sus acciones para corregirlos, dificultándose, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización. La estructura de una rutina defensiva se describe 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 su bienestar.

Un ejemplo de lo descrito anteriormente lo puede protagonizar un director industrial que ordena al operario que siempre que note un defecto detenga inmediatamente la línea de producción. Al día siguiente, el director advierte al operario que frente a un pedido urgente nunca debe detener la línea. En el caso de que aparezca un defecto en un pedido urgente, el operario se encontrará atrapado en un dilema: si detiene la línea se meterá en problemas, si no detiene la línea también. Si el operario pidiera al superior que le ayudara a resolver la contradicción podría agravarse la situación si el director respondiera: “en esta planta, los hombres inteligentes y autónomos llegan lejos, mientras que los otros son despedidos”. Por su parte el operario también puede poner al director en dilemas. Un operario resentido puede “castigar” a su jefe retirando su colaboración o sabotear su trabajo, por ejemplo tomando una actitud de: “si me exige, lo consideraré insensible y abusador, si no me exige, actuaré con la ley de mínimo esfuerzo”, o “si no me facilita recursos, no creeré en sus declaraciones de apoyo, pero si me da todo lo que quiero, le pediré más”.

- La *incompetencia competente (Skilled incompetence)*: Se 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”¹. Argyris (1990) propone que los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello. Son fieles a sus “teorías en uso”, que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos los individuos son incompetentes.

¹ La definición de “teorías en uso” se aportará en el apartado 3.3.1. de este mismo capítulo.

- 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. O incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas. De este modo, el aprendizaje, tanto individual como organizacional, no se ve favorecido, al no aceptarse la posibilidad de mejorar las propias acciones mediante la corrección de incongruencias.

- El *malestar organizativo* (*Organizational malaise*): es la situación que se deriva de la práctica del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado. La gente no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas del malestar son, de acuerdo con Argyris (1990):
 - Criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores.
 - Acentuar lo negativo, minimizando lo positivo
 - Aceptar los valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fueran.

Probst y Büchel (1995) toman las barreras defensivas planteadas por Argyris pero añaden a éstas otras dos, que son:

- Privilegios y tabúes: Los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios. De ahí que todo aquello que implique cambio y amenaza a la situación privilegiada actual pueda ser rechazado. Por lo tanto, el cuestionamiento del *estatu quo* establecido y el aprendizaje no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes existentes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes, relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento, en una barrera que se complementa con las rutinas defensivas.

- La *patología de la información (Pathologie de l'information)*: en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad de procesamiento de la información. Un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base correcta de conocimientos sobre la realidad.

Watkins y Marsick (1993) estudian las siguientes barreras organizativas al aprendizaje:

- La *incapacidad aprendida (learned helplessness)*: Se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Suele darse en situaciones donde éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.
- La *visión túnel (tunnel vision)*: se identifica con la propia incapacidad de verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto. Las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas al no considerar otras perspectivas sobre la situación.
- El *aprendizaje truncado (truncated learning)*: es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantado. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente. Las tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice a más alto nivel.

3.3. Teoría sobre la existencia y permanencia de barreras defensivas.

El primer elemento de una teoría explicativa de la existencia y permanencia de barreras defensivas sitúa al individuo como diseñador de la acción. Para concebir al individuo y su conducta bajo el enfoque de una teoría basada en la acción es necesario analizarlo como un agente constituido por intenciones y significados. En este sentido, los agentes diseñarán sus acciones para alcanzar las consecuencias deseadas y aprender sobre el grado de efectividad de las acciones que han tomado. El agente dará sentido (*sensemaking*) a su entorno construyendo sobre los significados esperados, y estos significados guiarán su acción futura. Por medio del aprendizaje sobre la efectividad de sus acciones, el agente también podrá sostener el significado construido sobre el entorno.

Para diseñar acciones se requiere que los agentes construyan una representación simplificada de su entorno, bajo la forma de un conjunto de teorías causales gobernables en cuanto a su dimensión. Las teorías causales permiten a los agentes prescribir cómo actuar para alcanzar las consecuencias deseadas. Resultaría bastante ineficiente construir dichas representaciones y teorías partiendo de cero en cada ocasión. En su lugar, los agentes aprenden una serie de conceptos, esquemas, y estrategias, y aprenden una serie de programas que les sirven para diseñar las acciones para cada situación en particular.

3.3.1. Teorías expuestas y teorías en uso

Según Argyris y Schön (1974) existen dos tipos de teorías de acción. En primer lugar se encuentra la *Teoría expuesta*. La teoría expuesta es la que los individuos dicen seguir. Es la teoría que se acostumbra a defender públicamente. Está basada en creencias, valores y actitudes. Un ejemplo de teoría expuesta son los consejos que un individuo puede proporcionar a los demás. Frecuentemente, se puede apreciar que los individuos no actúan de acuerdo con sus teorías expuestas, por lo que se sugiere que existe un segundo tipo de teoría denominada *teoría en uso*. La teoría en uso es la que realmente se aplica. La teoría en uso es consistente con los hechos, a pesar de que a veces se alejen de lo expuesto. La existencia de la teoría en uso enfatiza el hecho de que los individuos no actúan de forma accidental, sino que sus acciones están diseñadas, y como agentes, son responsables de ese diseño, a pesar de que sus palabras disten de esas acciones.

Según Argyris y Schön (1974), la teoría en uso se puede construir siguiendo un modelo esquemático parecido al de la figura 3.3.1.

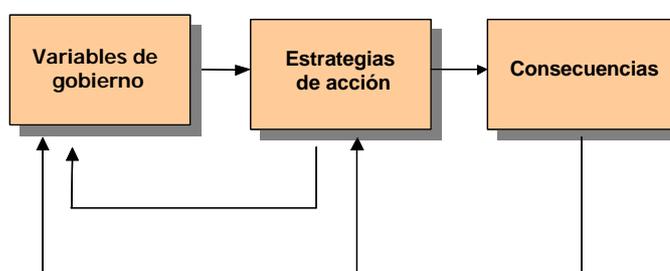


Figura 3.3.1: Modelo esquemático de teorías en uso. (Argyris y Schön, 1974)

Las *variables de gobierno* son los valores que los agentes tratan de satisfacer. Cada variable puede considerarse como un continuo entre un rango de valores preferidos. Cualquier acción puede impactar sobre un número elevado de variables de este tipo, pues se puede considerar que las personas viven en un campo determinado por numerosas variables de gobierno. Los agentes deberán escoger entre el estado deseado de algunas variables de gobierno, porque las acciones tomadas pueden mejorar el valor de algunas variables al mismo tiempo que reducir el valor de otras.

Las *estrategias de acción* son la secuencia de movimientos que los agentes ejecutan en situaciones determinadas de acuerdo con sus variables de gobierno, dentro de un rango aceptable. Las estrategias de acción pretenden alcanzar las consecuencias deseadas, que son aquellos resultados que los agentes creen que obtendrán como resultado de la acción y que tenderán a satisfacer las variables de gobierno.

Las estrategias de acción tendrán *consecuencias*. Las consecuencias pueden ser a la vez pretendidas (porque resultarán de las creencias e ideas de los actores que se han cumplido) y no pretendidas (porque realmente no se pretendían conseguir algunos de los resultados obtenidos). Las consecuencias realimentan las estrategias de acción y las variables de gobierno. Algunas consecuencias pueden ser contraproducentes para las variables de gobierno que las originaron. Los individuos tienden a culpar a los factores externos de las consecuencias contraproducentes que pueden haber producido ellos mismos y, en cambio, tienden a atribuirse las consecuencias positivas a sí mismos.

Otra conclusión extraída del trabajo de Argyris y Schön (1974) es que, si bien las teorías expuestas varían mucho, prácticamente no hay diferencias entre las diferentes teorías en uso de los individuos. Es decir, las teorías que los individuos utilizan para diseñar e implementar la conducta varía relativamente poco. Una respuesta a la pregunta del por qué existe esta variación entre los procesos de razonamiento, las teorías expuestas y las acciones reales de los individuos puede ser que los individuos tienen que distanciarse de la realidad con la finalidad de diseñar y manejar sus acciones. Los individuos necesitan tener una cierta seguridad, y ésta no podría conseguirse sin mantener un cierto control en todas sus acciones. Sin embargo, el entorno en el que se encuentran es más complejo que lo que su mente puede tratar.

3.3.2. Teorías en uso Modelo I: Universo de conducta O-I

Argyris y Schön (1974) proponen la existencia de un modelo de teoría en uso, o estereotipo ideal denominado Modelo I. Este modelo se rige por cuatro variables de gobierno, que los individuos procuran satisfacer:

1. Conseguir el propósito, definido en el modo que el agente lo supone.
2. Minimizar derrotas y maximizar victorias (sentido amplio).
3. Minimizar la expresión de sentimientos negativos.
4. Ser racional.

Asociadas a las variables de gobierno descritas, se desarrollan las siguientes estrategias de acción:

1. Establecer un control unilateral del entorno y de las tareas, para protegerse a uno mismo y a los demás miembros de su equipo.
2. Defender las ideas sin entrar en enfrentamientos directos. Si se mantiene un control unilateral existirán mayores probabilidades de salir victorioso.
3. No molestar ni disgustar a los demás incitándoles a adoptar una actitud defensiva.

Las variables de gobierno y estrategias de acción constituyen un programa maestro que influye en los diagnósticos y los comportamientos que los individuos producen.

Según Argyris (1999a), los individuos aprenden estas pautas de comportamiento rápidamente, y, puesto que son altamente hábiles, la acción alcanzada es el objetivo. Aunque son complejas, se desarrollan sin esfuerzo y aparecen de forma automática.

La proposición no rebatida hasta el momento es que el Modelo I se aprende por socialización, al determinarse que:

- Diferentes individuos en diferentes situaciones utilizan el Modelo I.
- Cuando los individuos son preguntados sobre el por qué actúan así, responden que siempre lo han hecho así desde que recuerdan.
- Cuando los individuos son preguntados 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.

Las personas, por tanto, no se dan cuenta de muchas de las deducciones encajadas en sus procesos de razonamiento porque, según el Modelo I, todo aquello que ellos piensan y dicen no sólo es cierto sino que también es obvio y sólido. Pero la razón por la que esto es obvio y sólido es porque ellos lo han aprendido a lo largo de su vida, es decir, en el proceso de socialización.

Según el Modelo I los pensamientos y acciones conducen a inconsistencias no reconocidas y a procesos de error. Inconscientes de estas consecuencias, muchos individuos no dudan en aconsejar a otros que actúen según los patrones teóricos y correctos de comportamiento, es decir, según las teorías expuestas. Sin embargo, ellos mismos no son capaces de producir las acciones que ellos recomiendan.

Como consecuencia de lo expuesto, se inhibe el aprendizaje sobre las variables de gobierno de las teorías en uso. Los individuos son poco conscientes de ello y de su improductividad en las acciones porque éstas son altamente hábiles, automáticas, internalizadas y, por tanto, tácitas.

En las organizaciones donde se aceptan buenas ideas, siempre que no supongan ninguna amenaza, se actúa según el Modelo I. Pero cuando una situación se opone a las variables de gobierno, se produce un conflicto, que tiende a ser ocultado por los agentes, estos luchan por cambiar los requerimientos formales pero camuflan su acción a los ejecutivos de la organización.

Argyris y Schön (1978) intentan mostrar cómo la ocultación tiende a generarse en cualquier organización cuyos individuos son programados según el Modelo I. Además, sugieren que las personas que actúan según el Modelo I de teoría en uso crearán e impondrán un Modelo I de aprendizaje (O-I) en cualquier organización en la que ellos participen.

Argyris (1999a) sugiere que cuando los individuos programados con el Modelo I se esfuerzan en resolver dificultades y problemas amenazadores con información disponible y cercana, se crearán condiciones que faciliten el error. Estas condiciones refuerzan la vaguedad, la confusión, la inconsecuencia, la falta de claridad, la incongruencia, que, a su vez, refuerza el uso del Modelo I. La información que facilita la producción de errores es vaga, confusa, inconsistente y dispersa.

La conclusión de Argyris (1999a) sobre el proceso de razonamiento automático que conlleva la inconsecuencia y la extensión del error y, en definitiva, las causas que explican por qué las organizaciones están cerradas al aprendizaje son:

1. Los individuos están programados sólo con el Modelo I
2. Se encuentran sujetos a un Modelo I de aprendizaje organizacional
3. El cambio del contenido es individual o sistemáticamente amenazador

<i>Variables de gobierno</i>	<i>Estrategias de acción</i>	<i>Consecuencias comportamiento</i>	<i>Consecuencias Aprendizaje</i>	<i>Efectividad</i>
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.	
Suprima los sentimientos negativos.	Protegerse a uno mismo unilateralmente.	Normas defensivas (desconfianza, falta de riesgo, rivalidad,...).	Poca evaluación 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.	

Tabla 3.3.2. Teoría en uso Modelo I, inspirado en Argyris (1999a)

3.3.3. Teorías en uso Modelo II: Universo de conducta O-II

Para Argyris y Schön (1974) las teorías del Modelo II son las teorías de acción que los individuos desearían aplicar según sus valores y creencias, es decir, las teorías expuestas. El Modelo II es el modelo que exponen y defienden la mayoría de los individuos, aunque no es el que verdaderamente aplican. Según la teoría de investigación acción propuesta por Argyris (1999a: 244), los efectos contraproducentes de la aplicación del Modelo I se pueden interrumpir si se produce una acción coherente con el Modelo II. Del mismo modo que el Modelo I genera miedo en el momento de validar la información e inhibe el aprendizaje por este

hecho, se supone que una acción coherente con el Modelo II perseguirá la validez de la información y la generación de aprendizaje.

Las variables de gobierno del Modelo II son:

1. La información tiene que ser validada
2. La elección comporta información, sin información no hay elección.
3. Compromiso interno.

Las estrategias de acción asociadas al Modelo II implican compartir el control con aquellos que tienen las competencias y que son relevantes en el diseño e implantación de la acción. En lugar de perseguir el control unilateral o evitar puntos de vista opuestos, el agente debe combinar la defensa y la reflexión sobre distintos puntos de vista que traten con información contrastada. Las evaluaciones y las decisiones deben ilustrarse con datos observables directamente y deben promoverse los puntos de vista distintos para facilitar que la decisión sea suficientemente robusta como para soportar la prueba del conflicto público.

Las consecuencias de las estrategias de acción del Modelo II incluirían según Argyris (1999a: 245) unas relaciones interpersonales e intergrupo poco defensivas, con un elevado nivel de libertad de elección y capacidad para tomar riesgos importantes. Los elementos que se consideraban indiscutibles con anterioridad pueden salir a la luz, las consideraciones se pueden probar y corregir, y el proceso de auto-encierro se puede interrumpir. Al aprendizaje derivado de esta situación puede ser simple o doble (ver apartado 7.1 de la presente investigación), al mismo tiempo que las dinámicas disfuncionales pueden decrecer. Los valores expuestos se consideran como verdaderamente deseables en la realidad porque se potencia un tipo de razonamiento productivo.

<i>Variables de gobierno</i>	<i>Estrategias de acción</i>	<i>Consecuencias de comportamiento</i>	<i>Consecuencias de Aprendizaje</i>	<i>Efectividad</i>
La información debe ser validada.	Diseño de situaciones y entornos donde se pueda experimentar la causalidad.	El actor se vuelve mínimamente defensivo, (colaborador, facilitador, ...).	Procesos de disconformidad, se busca aprender más.	Incremento de la efectividad a largo plazo.
La elección comporta información.	Las tareas se controlan conjuntamente.	Relaciones no defensivas, grupos dinámicos.	Aprendizaje doble.	
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.	

Tabla 3.3.3. Teoría en uso Modelo II, inspirado en Argyris (1999a)

3.4. Teoría sobre las paradojas organizacionales

A menudo, los individuos de una organización actúan de modo paradójico, es decir, las barreras defensivas que poseen y que se muestran en sus comportamientos provocan que se den paradojas muy frecuentemente, tanto en su forma de actuar como incluso en su forma de pensar y también en la de pensar como se debe actuar.

3.4.1. Paradojas lógicas y paradojas de comportamiento

En primer lugar cabría diferenciar entre paradojas lógicas y paradojas resultantes del comportamiento humano. Las paradojas lógicas se dan cuando el significado de las palabras utilizadas contiene su propia contradicción. Por ejemplo, si decimos “Estoy mintiendo”, esta afirmación es verdadera. Sin embargo, si es verdadera quiere decir que no estoy mintiendo y, por tanto, entonces querría decir que la

afirmación sería falsa. Esto es un ejemplo de paradoja lógica porque puede ser identificada examinando aquello que se expresa y no se necesitan más datos; la contradicción se encuentra en el interior y en la misma frase.

Sin embargo, la mayoría de las paradojas se dan a causa de que los individuos producen significados inconsistentes y ocultan o disimulan el hecho de que lo están haciendo (Barnes, 1981). Las acciones resultantes son paradójicas porque se desconocen todos los hechos.

Un ejemplo sería el siguiente: A dice a B “Confío en ti” pero imaginemos que A realmente no confía en B, aunque le esconde esa verdad para no disgustarlo. Esta situación consta de tres componentes:

- Lo que A ha dicho a B.
- Lo que A piensa realmente y no ha dicho.
- El hecho que A actuó como si no estuviera escondiendo nada a B, es decir, A actuó como si no estuviera mintiendo.

Si se tienen en cuenta los últimos dos 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.

Este tipo de acciones son de apoyo a uno mismo, pero no solamente de apoyo, sino también de protección, están encerradas en uno mismo. Pero si estas acciones son de apoyo y encerradas en uno mismo y si esto no puede ser discutido y si esta indiscutibilidad no es discutible, entonces quiere decir también que estas acciones no son tratables. En este punto existe otra paradoja. La intención del *management* es “manejar”, tratar. Sin embargo, no es posible “manejar” ni tratar acciones que no son tratables ni discutibles.

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

Las barreras defensivas se han definido como cualquier política o acción que previene a alguien (o a algún sistema) de sufrir una situación embarazosa o amenazadora, y que, simultáneamente, previene a alguien de corregir las causas que han conducido a este riesgo o a estas amenazas. Las barreras defensivas son

consideradas anti-aprendizaje y sobreprotectoras por impedir un análisis en profundidad de las causas que las producen.

Conviene diferenciar las barreras defensivas organizacionales de las barreras defensivas psicológicas. Las barreras defensivas organizacionales difieren de las otras en los siguientes puntos:

- 1) se han aprendido a través de la socialización.
- 2) se han aprendido como estrategias para luchar de manera efectiva frente a las amenazas sociales.
- 3) son soportadas y reforzadas por la cultura de la organización.
- 4) Pueden existir en todo momento, aunque los individuos (que en última instancia son quienes las crean) se incorporen o abandonen la organización

Un ejemplo de rutina defensiva son los *mensajes mezclados*. Los mensajes mezclados contienen en sí mismos significados que simultáneamente son: ambiguos y claros, imprecisos y precisos. Cualquiera que se enfrente a mensajes mezclados experimentará el dilema que éstos encierran. Los emisores de los mensajes mezclados requieren de una habilidad y un conocimiento sobre el receptor. Ellos saben conscientemente que ser incierto y claro es incoherente, contradictorio. Pero, además, ser claramente incierto no sólo es contradictorio sino que genera contradicción. Generar un mensaje inconsistente crea vulnerabilidad en el emisor a menos que el receptor no cuestione la inconsistencia.

Existen cuatro normas sobre el diseño y la creación de los mensajes mezclados:

- 1) Diseñar un mensaje que es contradictorio.
- 2) Actuar como si el mensaje no fuera contradictorio.
- 3) Hacer que la contradicción del mensaje, así como el hecho de que no es contradictorios sea indiscutible.
- 4) Hacer la indiscutibilidad de lo indiscutible también indiscutible.

Un primer orden de consecuencias de los mensajes mezclados es que producen paradojas: ser coherente, actuar incoherentemente y actuar como si no fuera así.

Para que las personas actúen, en primer lugar se requiere que comprendan lo que sucede y por qué. Que den sentido a su realidad. En el caso de las barreras defensivas, los mensajes mezclados generan un segundo orden de consecuencias. Los individuos atribuyen relaciones de causalidad a los fenómenos que observan

para darles significado, también es de este modo como los individuos dan significado a las acciones de otros individuos. Las causas atribuidas son con frecuencia erróneas, o al menos incompletas. Pero, siguiendo con la lógica de los mensajes mezclados, las causas atribuidas no se discutirán ni se probarán nunca públicamente. Como resultado, cualquier distorsión o error que se produzca no será nunca corregido, de hecho, la tendencia puede ser de incrementarlo.

Un tercer orden de consecuencias de las barreras defensivas en el caso de los mensajes mezclados es que no son gestionables. Este hecho conlleva un conjunto de suposiciones operativas sobre las barreras defensivas. Por un lado, los individuos expresan un sentimiento de desesperación y cinismo sobre la imposibilidad de cambiar las barreras defensivas, pero por otro lado, creen que eliminar las barreras defensivas puede ser peligroso porque, al hacerlo, abrirían la caja de Pandora. Como consecuencia los individuos se distancian de su eliminación y la regla consiste en pasarlas por alto y actuar como si no las estuvieran pasando por alto.

Un cuarto y último orden de consecuencias es que las barreras defensivas parecen tomar vida propia. Se mantienen, refuerzan y proliferan por sí mismas hasta volverse ingobernables.

3.4.3. El papel de la teoría de las paradojas sobre las barreras defensivas

La teoría sobre las paradojas debe explicar porque los seres humanos, por medio de su comportamiento, crean un mundo que es contrario al que pretendían crear.

Para entender las paradojas resultantes de las barreras defensivas primeramente cabe fijarse en las diferencias entre aquello que las personas expresan y defienden y el modo cómo actúan realmente. La discrepancia entre lo que los individuos exponen y lo que producen debería ser resultado de un proceso descriptible, sistemático y no un resultado del azar. Es decir, si las paradojas existen, si los individuos se comportan de acuerdo a éstas, si su comportamiento es contrario a lo que ellos defienden, entonces quiere decir que tiene que existir una teoría de acción en la que este comportamiento contradictorio no es contradictorio.

Esta teoría, pues, tiene que ayudar a explicar las razones que son la base del comportamiento humano en el aspecto de la creación de paradojas de apoyo y protección.

Una teoría que respalda la explicación de las paradojas humanas también es una teoría sobre la responsabilidad. Las personas con responsables causales de sus actos. La teoría debe ayudar a explicar las razones que subyacen en la negación de la responsabilidad personal causal sobre la creación y mantenimiento de paradojas. Por ejemplo, la teoría debería explicar la predisposición de mentir para mantener la existencia de barreras defensivas (Argyris, 1983).

Existen al menos dos tipos importantes de explicaciones que la teoría debería de ofrecer. La primera es por qué los individuos crean un universo que es coherente y que protege la incoherencia y la contradicción requeridas para pasar por alto las barreras defensivas. La segunda explicación debería referirse a las condiciones bajo las cuales un cambio en el contexto que no sancionara las barreras defensivas las podría reducir (Argyris, 1983). La teoría que se pudiera utilizar para dar explicación al fenómeno de las paradojas podría formar parte de una teoría más general del comportamiento humano en el campo de la dirección y organización de empresas.

La teoría de acción explicada sobre el Modelo I puede utilizarse para dar una explicación al origen de las paradojas. De un modo simplificado podría enunciarse del siguiente modo:

- Los seres humanos buscan, por medio de interacción, controlar las relaciones de modo que les permitan obtener las consecuencias que ellos persiguen. (Bandura, 1977).
- El uso del control arraigado en el Modelo I es unilateral. Se puede obtener control quitándoselo a otros.
- Si se actúa de manera que se controla y que se quita el control de otros, se desencadenan barreras defensivas en los demás. De este modo se produce una escalada del error y se crean procesos autoreforzados y encerrados en sí mismos.
- El resultado de estas barreras defensivas mutuamente reforzadas es la combinación de un pensamiento ambicioso de los individuos por crear y prosperar, junto con situaciones de autoprotección y autodefensa. De esta situación surgen distorsiones sistémicas. Estas distorsiones

conllevan a consecuencias paradójicas porque son el resultado de situaciones en las que los individuos son efectivos e inefectivos; situaciones en las que se experimentan éxito y fracaso; y las consecuencias son productivas e improductivas simultáneamente.

Argyris (1999a: 96) defiende que existe racionalidad en las teorías expuestas y también en las teorías de uso. La racionalidad de las acciones consiste en poner al descubierto lo que uno piensa examinando las teorías en uso. Sin embargo, esta propuesta aumenta la complejidad en la comprensión de la racionalidad, porque, de acuerdo con lo explicado más arriba, la racionalidad arraigada en las teorías en uso suele ser contraria a la racionalidad arraigada en las teorías expuestas.

Las barreras defensivas son creadas para esquivar y anular situaciones previsiblemente amenazadoras para los individuos, los grupos o las organizaciones. Sin embargo, los individuos tienen que actuar como si no estuvieran esquivando estas situaciones. Por tanto, con la finalidad de cumplir con estos requerimientos, los individuos tienen que ser altamente hábiles y el contexto en el cual están actuando tiene que premiar estas acciones. Esto significa que no sólo el desvío para evitar diversas situaciones tiene que estar asumido, sino que el hecho de encubrir este desvío también tiene que estar asumido.

Las organizaciones producen condiciones que tienden a activar el Modelo I de teoría en uso y especialmente este fenómeno del *bypass*. En primer lugar, las variables de gobierno de una estructura piramidal son bastante coherentes con un modelo I. Por ejemplo, el control unilateral sobre los demás es un elemento central de la relación superior-subordinado en la estructura piramidal. El superior confiará en el subordinado mientras no se produzcan errores. El subordinado, al mismo tiempo, sentirá la confianza de su superior si éste le permite cierto grado de autonomía. El problema es que la confianza mutua aparece en las situaciones donde se cumplen los resultados establecidos y bajo la inexistencia de errores. Si los errores se produjeran, el subordinado podría tener interés en encubrirlo para no perder su confianza y estado de independencia, al mismo tiempo el superior podría decidir no culpar al subordinado para no ofenderlo y perder su confianza.

En segundo lugar, muchas organizaciones tienden a definir los estándares de rendimiento, y los empleados son dirigidos y evaluados a partir de las desviaciones sobre los estándares de rendimiento establecidos. Bajo esta regla, el rendimiento de

una organización efectiva se encontrará alrededor de los estándares establecidos y habrán pocas sorpresas. Los individuos, asimismo, intentarán protegerse de posibles desviaciones del rendimiento y, como se promueve la inexistencia de sorpresas, los individuos se intentarán proteger de situaciones no previstas. Las tácticas de protección incluyen el camuflaje de situaciones desfavorables, esquivar el problema y actuar como si no se estuviera haciendo, y sortear la situación de algún modo que sea aceptado, en definitiva, hacer que el factor sorpresa se reduzca.

En tercer lugar, las sorpresas pueden producirse por los límites de la racionalidad. La mente de los individuos en una organización aglutina la información por medio de la abstracción y la agregación de casos individuales. Resulta difícil conocer todos los elementos que influyen en cada situación, y suelen existir vacíos en la información. En estas situaciones las personas sufrirían de vulnerabilidad. La teoría en uso del modelo I tiende a producir información distorsionada y tienden a la escalada del error, lo que incrementa considerablemente la vulnerabilidad.

3.3.4. Razonamiento defensivo y razonamiento productivo

Para entender mejor la forma como se mantienen los hábitos defensivos, Argyris (1999b) hace una aproximación al razonamiento del individuo en la vida cotidiana, defendiendo que existen dos tipos de razonamiento: el razonamiento defensivo y el razonamiento productivo.

3.3.4.1. Razonamiento defensivo.

Tomemos la premisa de que los individuos quieren trabajar de forma más efectiva siempre. Supongamos también que los individuos razonan y dan significado a los hechos a partir de los comportamientos observados de los otros individuos, y actúan de acuerdo a sus propias conclusiones. Por otra parte, es imposible razonar y actuar de nuevo en cada situación. Por tanto, cada uno de los individuos desarrolla una teoría de acción, es decir, un conjunto de normas que los individuos utilizan para diseñar su propio comportamiento además de entender el comportamiento de otros. Normalmente, estas teorías de acción se asumen de manera que a menudo las personas no se dan cuenta que las están utilizando. Se han presentado dos modelos de comportamiento enunciados como teorías en uso modelo I y II.

Una de las paradojas del comportamiento humano, sin embargo, es que los individuos realmente utilizan una teoría de acción diferente de la que ellos creen utilizar en la mayoría de los casos. Como se ha comentado anteriormente, la tendencia en los individuos es a permanecer en un control unilateral, obtener las máximas ganancias y minimizar la sensación de pérdidas, suprimir al máximo los sentimientos negativos, ser racional, etc. Todos estos valores conforman el razonamiento llamado defensivo. La finalidad de todos estos valores es evitar situaciones amenazadoras, embarazosas y de apuro, y encubrir comportamientos vulnerables o incompetentes.

Desde las premisas a las conclusiones, los razonamientos defensivos se caracterizan por incorporar un conjunto importante de datos “blandos” (difíciles de demostrar e imposibles de medir objetivamente). Según Argyris (1999a:244) el razonamiento defensivo se protege a sí mismo, es antiaprendizaje y sobreprotector, es decir, tiene las mismas características que las teorías en uso del modelo I. Es este tipo de razonamiento el que mantiene estas teorías y las barreras defensivas de las organizaciones.

El razonamiento defensivo anima a los individuos a mantener en secreto las premisas, inferencias y conclusiones que contiene su comportamiento y al mismo tiempo impide comprobarlas de una forma objetiva.

Debido a que las imputaciones que incorpora el razonamiento defensivo nunca pueden comprobarse realmente, aparece un ciclo cerrado (o bucle destructivo), imposible de penetrar por los puntos de vista opuestos. La respuesta inevitable que daría un actor cuando se le comunica que está razonando defensivamente sería, nuevamente, un razonamiento defensivo.

Según Argyris (1991), estos razonamientos se manifiestan especialmente en personas que han conocido éxitos pasados. Los profesionales muy formados pueden manifestar comportamientos defensivos al no haber experimentado fracasos o no saber cómo afrontarlos de manera efectiva.

3.3.4.2. Razonamiento productivo

El razonamiento productivo es el que responde a una teoría en uso Modelo II. En el razonamiento productivo los individuos se esfuerzan en plantear sus premisas de

forma explícita y diáfana. Llegan a conclusiones que son comprobables públicamente. Los exámenes se realizan independientemente de la lógica utilizada por el actor, de manera que el razonamiento utilizado para estudiar una idea no se rige por los mismos parámetros que el razonamiento defensivo. Los criterios para saber si algo es cierto o falso han de ser diferentes de la lógica del actor que quiere descubrirlo.

Los actores al mismo tiempo que toman decisiones, reflexionan para ser conscientes de sus pensamientos y sentimientos (Argyris, 1990). Mantienen conversaciones privadas consigo mismo para ser lo más claros posible en relación a la posición que están manteniendo y los juicios o afirmaciones que están realizando. Los actores buscan constantemente para identificar las lagunas desconocidas o las incongruencias y animan a los otros a hacer otro tanto. También combinan la toma de iniciativas con la actitud abierta a la confrontación constructiva de puntos de vista.

El modelo II no es la cara opuesta del modelo I (Argyris, 1990). Lo contrario al modelo I sería adoptar variables de gobierno del estilo de controlar y ganar, suprimir los sentimientos racionales y el afloramiento de los sentimientos. Bajo estas condiciones, hay ocasiones en las que no todos pueden tener el control o ganar. Utilizar lo opuesto al modelo I supone inmovilizar la acción (Argyris, 1990).

La utilización del razonamiento productivo conduce a la reducción de las equivocaciones, errores y razonamientos automáticos. El umbral de lo que es embarazoso crece. La franqueza entre la gente puede ser más constructiva y por consiguiente puede haber menos necesidad de soslayar y encubrir el soslayo.

La teoría en uso del modelo II conlleva el enfoque de los valores sociales de forma distinta al modelo I. Para que este enfoque resulte más explícito se describe en la siguiente tabla (tabla 3.3.4.1.), donde la columna izquierda representa el enfoque de los valores sociales por el modelo I, y la columna derecha representa el enfoque de los mismos valores sociales por el modelo II.

Enfoque Modelo I	Enfoque Modelo II
Ayuda y apoyo	
Dar aprobación y elogio a los demás. El hecho de dar la opinión les hará sentir bien consigo mismos. Reducir el dolor que sienten contándoles lo mucho que nos importan, y si es posible, reconociendo ante ellos que los demás actuaron de forma incorrecta.	Aumentar la capacidad de los demás para hacer frente a sus propias ideas, abrir sus mentes y reconocer sus interpretaciones, prejuicios y temores ocultos actuando ante ellos de igual manera.
Respeto hacia los demás	
Ceder ante los demás y no hacer frente a sus razonamientos o acciones.	Atribuir a los demás una gran capacidad de autorreflexión y autoevaluación pero sin llegar a tal punto que pierdan su eficacia y el sentido de su propia responsabilidad y elección. No dejar de comprobar la validez de dicha atribución.
Fortaleza	
Defender una actitud para ganar. Defender su posición ante la crítica que hagan los demás. El hecho de sentirse vulnerable es un signo de debilidad.	Defender un actitud acompañándola de autorreflexión y evaluación. El hecho de sentirse vulnerable y de fomentar una evaluación de dicha actitud es un signo de fortaleza.
Honradez	
Contar a los demás lo que uno piensa y siente. No mentir	Animarse uno mismo y a los demás a decir lo que saben y no se atreven a contar. Minimizar lo que de otra manera sería objeto de distorsiones y encubrimiento de dicha distorsión.
Integridad	
Aferrarse a los principios, creencias y valores propios	Defender los principios, valores y creencias propios de forma tal que se fomente una evaluación de éstos y anime a los demás a hacer lo mismo.

Tabla 3.4.4.1. Interpretación de los valores sociales bajo el enfoque del modelo I y II.

El uso del razonamiento productivo debe aportar datos “duros” (observables y demostrables objetivamente), haciendo explícitas las deducciones del razonamiento, y desarrollando conclusiones que otros podrían discutir. El razonamiento productivo sería el necesario para la acción efectiva.

RAZONAMIENTO DEFENSIVO	RAZONAMIENTO PRODUCTIVO
<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos “blandos” - Inferencias tácitas y privadas - Conclusiones que no se pueden evaluar públicamente <p><u>Fundamentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teorías tácitas frente amenazas - Conceptos interrelacionados tácitamente - Normas tácitas para la inferencia y la obtención de objetivos personales. 	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos “duros” - Inferencias explícitas - Conclusiones que se pueden evaluar públicamente <p><u>Fundamentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teorías de la formulación de una estrategia pública. - Conceptos directamente interrelacionados - Normas para la inferencia y la obtención de objetivos cuantificables.

Tabla 3.4.4.2 Diferencias entre el razonamiento defensivo y el razonamiento productivo.

El problema del razonamiento productivo se encuentra en el hecho que, incluso aquellas personas que son capaces de comprometer su actuación en una organización para conseguir tener un comportamiento efectivo, pueden permanecer cerradas en un razonamiento defensivo. Sin embargo, pueden permanecer inconscientes a este hecho, no se dan cuenta. Si se dan cuenta, tienden a culpar a otros o a la organización en general de su situación, lo que también responde a un comportamiento defensivo.

Argyris (1999a:245) piensa que a las personas se les puede mostrar el camino para reconocer el razonamiento que utilizan cuando diseñan y ponen en práctica sus

acciones, pudiendo empezar por identificar sus incoherencias entre las teorías expuestas y las teorías en uso. Además, pueden aprender a determinar qué individuos y grupos crean defensas organizativas y cómo estas defensas contribuyen a generar problemas en la organización.

3.5. Conclusión: El modelo defensivo de organización (MDO)

Según Argyris (1991) “todas las organizaciones tienen, en diferente medida, incompetencia competente, barreras defensivas organizativas y autoengaño organizativo. Las consecuencias de todo esto forman un modelo defensivo de organización (MDO).”

El MDO es el producto del enfrentamiento entre los individuos con el desconcierto o la amenaza. Las organizaciones no serían la causa primera del MDO, sino la teoría en uso y los valores sociales que la mayoría de las personas han aprendido. Ambas se unen para crear incompetencia competente, la cual, a su vez, crea barreras defensivas organizativas, autoengaño y malestar. El MDO impide provocar enfrentamientos porque:

- No todos los errores conllevan desconcierto y amenazas, buena parte del trabajo se hace bien y se consiguen los objetivos.
- Los directivos se esfuerzan por reducir las causas del desconcierto y de las amenazas mediante la creación de estructuras políticas organizativas sólidas, también creando programas que persiguen alcanzar la excelencia y contrarrestan la rigidez, la inutilidad y el cinismo de las barreras defensivas.
- El mismo acto de llevar el modelo en secreto reduce la probabilidad de enfrentamiento. La gente se esfuerza para que no se abra la caja de Pandora, aprenden a ser hábiles para no caer en las trampas organizativas.
- Con el tiempo es más difícil que las personas reconozcan o sientan el desconcierto y las amenazas porque se retiran o distancian. Desarrollan un bajo sentido de responsabilidad personal hacia el MDO. Si reconocen

que activan el MDO suelen hacerlo porque responsabilizan a los demás o al sistema.

- Las personas comprometidas y que se sienten personalmente responsables terminarán cansados, exhaustos y agotados. El modelo perjudica a los que muestran una profunda preocupación por la salud de la organización. Este tipo de personas suele abandonar la organización, cambiando de trabajo, creando nuevas organizaciones o formando organizaciones unipersonales. Este fenómeno suele ser una gran pérdida para la organización original, que pierde a algunos de sus mejores profesionales.
- Puede que los enfrentamientos conlleven una rigidez que impida que la organización no sea ni eficaz ni eficiente.

“Cada vez que se utiliza una rutina de soslayo estamos ante un acto de reconocimiento del modelo defensivo y simultáneamente un acto de poder. Este es tan poderoso que se debería evitar. Cada vez que lo hagamos fortalecerá el modelo de defensa organizativa” (Argyris, 1991).