

PARTE IV: RESULTADOS

CAPÍTULO 13:

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y DISCUSIÓN
DE RESULTADOS

13. Contrastación de hipótesis y discusión de resultados

La contrastación de las hipótesis se ha llevado a cabo desarrollando varios modelos de análisis de regresión múltiple.

El objetivo del análisis de regresión es predecir el comportamiento de una variable (denominada dependiente), a partir de un conjunto de variables independientes (denominadas predictores). Cada variable independiente es ponderada por el procedimiento de análisis de regresión para asegurar el máximo nivel predictivo. Los pesos (coeficientes de regresión) indican la contribución relativa de cada variable independiente al conjunto de la predicción e indican como influye cada una de ellas.

Establecer una relación de predicción entre las variables dependientes y las independientes equivale a establecer una relación causal entre ellas. Tal y como se han definido las hipótesis en el capítulo 12, el análisis de regresión múltiple es la técnica más apropiada para poder contrastarlas o refutarlas.

13.1. Contrastación de H1: Relación entre barreras defensivas y contexto organizativo

Para poder contrastar la hipótesis H1, el apartado 12.1.2. propone cuatro modelos de regresión múltiple. Cada modelo incorpora como variable dependiente un factor de barreras defensivas, y como variables independientes, todos los factores de contexto. El modelo general se apunta a continuación:

$$FBDi = \beta_0 + \beta_1 \cdot FSAT1 + \beta_2 \cdot FSAT2 + \beta_3 \cdot FCNF1 + \beta_4 \cdot FCNF2 + \beta_5 \cdot FCOM1 + \beta_6 \cdot FCOM2 + \beta_7 \cdot FDSJ1 + \beta_8 \cdot FDSJ2 + \beta_9 \cdot FESL1 + \beta_{10} \cdot FESL2$$

Para $i = 1, 2, 3$ y 4

Los resultados obtenidos se desarrollan a continuación y se comentarán al final del apartado.

13.1.1. Resultados del Modelo I

Regression Analysis:

Variable dependiente: FBD1

Variables independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{FBD1} = & -0,207 + 0,149 \text{ FSAT1} - 0,143 \text{ FSAT2} + 0,301 \text{ FCNF1} - 0,117 \text{ FCNF2} \\ & + 0,290 \text{ FCOM1} - 0,0700 \text{ FCOM2} + 0,0165 \text{ FDSJ1} + 0,366 \text{ FDSJ2} \\ & - 0,0336 \text{ FESL1} - 0,0585 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,20673	0,08653	-2,39	0,019
FSAT1	0,14914	0,09585	1,56	0,123
FSAT2	-0,14329	0,09703	-1,48	0,143
FCNF1	0,30112	0,07973	3,78	0,000
FCNF2	-0,11695	0,09966	-1,17	0,243
FCOM1	0,28994	0,06757	4,29	0,000
FCOM2	-0,07002	0,08880	-0,79	0,432
FDSJ1	0,01650	0,08687	0,19	0,850
FDSJ2	0,36613	0,08387	4,37	0,000
FESL1	-0,03360	0,08026	-0,42	0,676
FESL2	-0,05846	0,07607	-0,77	0,444

S = 0,7573 R-Sq = 47,9% **R-Sq(adj) = 42,7%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	52,6731	5,2673	9,18	0,000
Residual Error	100	57,3517	0,5735		
Total	110	110,0248			

13.1.2. Resultados del Modelo II

Variable dependiente: FBD2

Variabes independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{FBD2} = & 0,056 - 0,049 \text{ FSAT1} + 0,119 \text{ FSAT2} - 0,251 \text{ FCNF1} + 0,221 \text{ FCNF2} \\ & - 0,0790 \text{ FCOM1} - 0,152 \text{ FCOM2} - 0,164 \text{ FDSJ1} + 0,025 \text{ FDSJ2} \\ & + 0,0009 \text{ FESL1} - 0,0809 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,0563	0,1048	0,54	0,592
FSAT1	-0,0491	0,1160	-0,42	0,673
FSAT2	0,1185	0,1175	1,01	0,315
FCNF1	-0,25083	0,09652	-2,60	0,011
FCNF2	0,2207	0,1207	1,83	0,070
FCOM1	-0,07899	0,08180	-0,97	0,337
FCOM2	-0,1522	0,1075	-1,42	0,160
FDSJ1	-0,1643	0,1052	-1,56	0,121
FDSJ2	0,0251	0,1015	0,25	0,806
FESL1	0,00090	0,09717	0,01	0,993
FESL2	-0,08093	0,09210	-0,88	0,382

S = 0,9168 R-Sq = 23,6% **R-Sq(adj) = 15,9%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	25,9385	2,5938	3,09	0,002
Residual Error	100	84,0607	0,8406		
Total	110	109,9992			

13.1.3. Resultados del Modelo III

Variable dependiente: FBD3

Variables independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{FBD3} = & -0,009 - 0,063 \text{ FSAT1} + 0,186 \text{ FSAT2} + 0,165 \text{ FCNF1} + 0,199 \text{ FCNF2} \\ & + 0,0131 \text{ FCOM1} + 0,205 \text{ FCOM2} + 0,110 \text{ FDSJ1} + 0,177 \text{ FDSJ2} \\ & - 0,115 \text{ FESL1} + 0,218 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,0093	0,1032	-0,09	0,928
FSAT1	-0,0634	0,1143	-0,55	0,580
FSAT2	0,1856	0,1157	1,60	0,112
FCNF1	0,16489	0,09508	1,73	0,086
FCNF2	0,1985	0,1188	1,67	0,098
FCOM1	0,01310	0,08058	0,16	0,871
FCOM2	0,2046	0,1059	1,93	0,056
FDSJ1	0,1102	0,1036	1,06	0,290
FDSJ2	0,1766	0,1000	1,77	0,081
FESL1	-0,11485	0,09572	-1,20	0,233
FESL2	0,21762	0,09072	2,40	0,002

S = 0,9031

R-Sq = 25,9%

R-Sq(adj) = 18,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	28,4957	2,8496	3,49	0,001
Residual Error	100	81,5662	0,8157		
Total	110	110,0619			

13.1.4. Resultados del Modelo IV

Variable dependiente: FBD4

Variabes independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{F4BD_OP2} = & -0,005 + 0,132 \text{ FSAT1} - 0,332 \text{ FSAT2} - 0,119 \text{ FCNF1} - 0,039 \text{ FCNF2} \\ & + 0,0065 \text{ FCOM1} + 0,090 \text{ FCOM2} + 0,012 \text{ FDSJ1} + 0,055 \text{ FDSJ2} \\ & - 0,145 \text{ FESL1} + 0,0601 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used 1 cases contain missing values

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,0046	0,1094	-0,04	0,966
FSAT1	0,1322	0,1212	1,09	0,278
FSAT2	-0,3319	0,1227	-2,70	0,008
FCNF1	-0,1186	0,1008	-1,18	0,242
FCNF2	-0,0391	0,1260	-0,31	0,757
FCOM1	0,00648	0,08546	0,08	0,940
FCOM2	0,0899	0,1123	0,80	0,425
FDSJ1	0,0123	0,1099	0,11	0,911
FDSJ2	0,0553	0,1061	0,52	0,603
FESL1	-0,1448	0,1015	-1,43	0,157
FESL2	0,06013	0,09621	0,62	0,533

S = 0,9578 R-Sq = 16,6% **R-Sq(adj) = 8,3%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	18,2724	1,8272	1,99	0,042
Residual Error	100	91,7390	0,9174		
Total	110	110,0115			

13.1.5. Discusión de resultados para la hipótesis H1

La siguiente tabla sintetiza los resultados significativos de los modelos I, II, III y IV.

		Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV
Coeficientes		FBD1	FBD2 (-)	FBD3	FBD4 (-)
FSAT1	b ₁				
FSAT2	b ₂				-0.3319*
FCNF1	b ₃	0.3011**	-0.2508*		
FCNF2	b ₄				
FCOM1	b ₅	0.2899**			
FCOM2 (-)	b ₆				
FDSJ1	b ₇				
FDSJ2	b ₈	0.3661**			
FESL1	b ₉				
FESL2	b ₁₀			0.2176*	
R ² adj.		42.7%**	15.9%*	18.5%**	8.3%

* p<0.01
** p<0.001

Tabla 13.1.5.1. Resultados significativos de las relaciones entre barreras defensivas y factores de contexto.

A la vista de los resultado se puede concluir que existen relaciones estadísticamente significativas entre las barreras defensivas y los factores de contexto. No obstante, la influencia del contexto no afecta por igual, de modo que las barreras desarrolladas son específicas del contexto.

El examen de la tabla 13.1.5.1 también permite extraer las siguientes conclusiones:

- Las subhipótesis H1.2, H1.3 y H1.4 quedan contrastadas con un nivel de significación superior al 99.9%. Es decir, la probabilidad de error (α) de rechazar la hipótesis nula es menor del 0.1%. El modelo I explica gran parte de la varianza observada puesto que su coeficiente de

determinación ajustado es elevado y el nivel de significación del modelo es máximo ($p < 0.001$).

- Se puede confirmar que la coherencia entre el discurso y los hechos se interpreta mayor cuando el contexto aporta un clima de confianza, mejores medios de comunicación y menor distancia jerárquica.
- La subhipótesis H1.2, queda nuevamente contrastada por el modelo II con un nivel de significación superior al 99% por el factor de confianza como confiabilidad FCNF1. Es decir, la probabilidad de error (α) de rechazar la hipótesis nula es menor del 1%. El modelo II también es significativo ($p < 0.01$).
- El modelo II permite afirmar que 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. Esta influencia puede interpretarse en el siguiente sentido: si los empleados se sienten acogidos y perciben un nivel de confianza suficiente, se sienten más libres de expresar su opinión aunque ésta se oponga a la opinión mayoritaria. La confianza actúa como una red protectora frente al riesgo de un potencial enfrentamiento de ideas.
- La hipótesis H1.5 queda contrastada por el modelo III, dado que el coeficiente b_{10} se muestra significativo a un nivel superior al 99%. De la prueba de hipótesis se obtiene un probabilidad de error inferior al 1% al rechazar la hipótesis nula. La regresión también es significativa.
- Los resultados obtenidos del modelo III pueden interpretarse como que 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. Si se asocia la inestabilidad laboral a aquellos empleados de más reciente incorporación, este hecho puede ser especialmente costoso, pues restringe el proceso de aprendizaje de aquellas personas que requieren un aprendizaje más rápido para alcanzar el nivel de competencia exigido.

- La hipótesis H1.1 queda refutada al no encontrarse ningún coeficiente b_1 ni b_2 suficientemente significativos en ninguno de los modelos. A pesar de que el coeficiente b_2 del modelo IV tiene un nivel de significación alta, el modelo presenta un coeficiente de determinación muy bajo y no se muestra significativo en su conjunto, de modo que se decide rechazar el modelo IV.

13.2. Contrastación de H2: relación entre rendimiento organizativo y barreras defensivas

Para poder contrastar la hipótesis H2, el apartado 12.2.2. propone dos modelos de regresión múltiple. Cada modelo incorpora como variable dependiente un factor de rendimiento, y como variables independientes, los cuatro factores de barreras defensivas. El modelo general se apunta a continuación:

$$\text{FREN}_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{FBD1} + \beta_2 \cdot \text{FBD2} + \beta_3 \cdot \text{FBD3} + \beta_4 \cdot \text{FBD4}$$

Para $i = 1$ y 2

Los resultados obtenidos se desarrollan a continuación y se comentarán al final del apartado.

13.2.1. Resultados del modelo V

Variable dependiente: FREN1

Variables independientes: FBD1; FBD2; FBD3; FBD4

The regression equation is

$$\text{FREN1} = 0,0000 - 0,0481 \text{ FBD1} - 0,0026 \text{ FBD2} + 0,292 \text{ FBD3} + 0,180 \text{ FBD4}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0,00000	0,09067	0,00	1,000
FBD1	-0,04811	0,09107	-0,53	0,598
FBD2	-0,00257	0,09108	-0,03	0,978
FBD3	0,29242	0,09105	3,21	0,002
FBD4	0,18014	0,09107	1,98	0,051

S = 0,9552 R-Sq = 12,0% **R-Sq(adj) = 8,7%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	4	13,2422	3,3105	3,63	0,008
Residual Error	106	96,7242	0,9125		
Total	110	109,9663			

13.2.2. Resultados del modelo VI

Variable dependiente: FREN2

Variables independientes: FBD1; FBD2; FBD3; FBD4

The regression equation is

$$\text{FREN2} = -0,0000 + 0,399 \text{ FBD1} - 0,295 \text{ FBD2} - 0,0167 \text{ FBD3} - 0,211 \text{ FBD4}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,00000	0,08146	-0,00	1,000
FBD1	0,39869	0,08182	4,87	0,000
FBD2	-0,29455	0,08183	-3,60	0,000
FBD3	-0,01673	0,08181	-0,20	0,838
FBD4	-0,21081	0,08182	-2,58	0,011

S = 0,8582 R-Sq = 29,0% **R-Sq(adj) = 26,4%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	4	31,9553	7,9888	10,85	0,000
Residual Error	106	78,0747	0,7366		
Total	110	110,0300			

13.2.3. Discusión de resultados para la hipótesis H2

Los resultados obtenidos para los modelos V y VI se detallan en la siguiente tabla

	Coeficientes	Modelo V	Modelo VI
		FREN1	FREN2
FBD1	b ₁		0.3987**
FBD2 (-)	b ₂		-0.2946**
FBD3	b ₃	0.2924*	
FBD4 (-)	b ₄		-0.2108*
R ² adj.		8.7%*	26.4%**
*	p<0.01		
**	p<0.001		

Tabla 13.2.3.1. Resultados de los modelos V y VI para contrastación de la hipótesis H2

La tabla muestra que existen relaciones significativas entre las barreras defensivas y el rendimiento de la organización, no obstante la existencia o ausencia de barreras defensivas explica con mayor precisión el factor de eficiencia que el de eficacia.

Del análisis detallado de los resultados se puede concluir que:

- La hipótesis H2.3 queda contrastada por el modelo V. El coeficiente b₃ se muestra significativo y no nulo a un nivel de significación del 99%. El modelo V también se considera significativo, pero el coeficiente de determinación ajustado señala que la varianza explicada por el modelo es baja. La última afirmación, indica que las barreras defensivas pueden predecir una pequeña parte de la eficacia. Se supone que habrá otros factores más allá de las barreras defensivas que determinarán en gran medida el factor de eficacia.
- Por medio del modelo V se puede concluir 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.

- Las barreras defensivas se muestran especialmente relacionadas con la eficiencia de las organizaciones, como lo muestran los resultados del modelo VI. El modelo VI contrasta las subhipótesis H2.1, H2.2 y H2.4 con un elevado nivel de significación en todos los casos. En general, se puede concluir que las barreras defensivas tienen mayor influencia sobre la eficiencia que sobre la eficacia, como lo demuestran los coeficientes de determinación ajustados de los modelos V y VI.
- Del valor de b_1 en el modelo VI se puede interpretar significativamente que en la medida que aumenta la coherencia entre el discurso y los hechos se mejora el aprovechamiento de los recursos de la organización.
- La interpretación de b_2 y b_4 debe hacerse teniendo en cuenta el sentido otorgado a los factores FBD2 y FBD4 durante su construcción (véase apartado 11.2.). La relación final resulta positiva en el sentido de que la eficiencia de la organización aumenta cuando la integridad directiva aumenta y cuando se favorece la expresión de ideas contrarias a la mayoritaria.

13.3. Contrastación de H3: relación entre rendimiento y contexto organizativo

La tercera hipótesis planteada se cuestiona sobre la influencia directa que puede ejercer el contexto sobre el rendimiento de la organización. Cabe la posibilidad de que un mismo factor influya significativamente sobre las barreras defensivas y al mismo tiempo sobre el rendimiento. El efecto sería compensador si la relación entre los tres elementos tuviera sentidos opuestos, en cambio reforzaría la relación si los sentidos de las relaciones tuvieran el mismo sentido.

La contrastación de las subhipótesis se llevará a cabo a partir de dos modelos de regresión múltiple del estilo siguiente:

$$\text{FREN}_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{FSAT1} + \beta_2 \cdot \text{FSAT2} + \beta_3 \cdot \text{FCNF1} + \beta_4 \cdot \text{FCNF2} + \beta_5 \cdot \text{FCOM1} + \beta_6 \cdot \text{FCOM2} + \beta_7 \cdot \text{FDSJ1} + \beta_8 \cdot \text{FDSJ2} + \beta_9 \cdot \text{FESL1} + \beta_{10} \cdot \text{FESL2}$$

Para $i = 1$ y 2

13.3.1. Resultados del modelo VII

Variable dependiente: FREN1

Variables independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{FREN1} = & -0,090 + 0,259 \text{ FSAT1} - 0,149 \text{ FSAT2} - 0,141 \text{ FCNF1} - 0,169 \text{ FCNF2} \\ & + 0,127 \text{ FCOM1} - 0,238 \text{ FCOM2} - 0,152 \text{ FDSJ1} + 0,055 \text{ FDSJ2} \\ & - 0,0580 \text{ FESL1} + 0,122 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,0902	0,1038	-0,87	0,387
FSAT1	0,2593	0,1150	2,26	0,026
FSAT2	-0,1488	0,1164	-1,28	0,204
FCNF1	-0,14062	0,09563	-1,47	0,145
FCNF2	-0,1688	0,1195	-1,41	0,161
FCOM1	0,12655	0,08104	1,56	0,122
FCOM2	-0,2384	0,1065	-2,24	0,027
FDSJ1	-0,1522	0,1042	-1,46	0,147
FDSJ2	0,0554	0,1006	0,55	0,583
FESL1	-0,05801	0,09627	-0,60	0,548
FESL2	0,12172	0,09124	1,33	0,185

S = 0,9083 R-Sq = 25,0% **R-Sq(adj) = 17,5%**

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	27,4584	2,7458	3,33	0,001
Residual Error	100	82,5079	0,8251		
Total	110	109,9663			

13.3.2. Resultados del modelo VIII

Variable dependiente: FREN2

Variabes independientes: FSAT1; FSAT2; FCNF1; FCNF2; FCOM1; FCOM2; FDSJ1; FDSJ2; FESL1; FESL2.

The regression equation is

$$\begin{aligned} \text{FREN2} = & -0,225 + 0,040 \text{ FSAT1} + 0,107 \text{ FSAT2} + 0,0555 \text{ FCNF1} + 0,276 \text{ FCNF2} \\ & + 0,316 \text{ FCOM1} + 0,0165 \text{ FCOM2} - 0,141 \text{ FDSJ1} - 0,137 \text{ FDSJ2} \\ & - 0,0046 \text{ FESL1} + 0,0545 \text{ FESL2} \end{aligned}$$

111 cases used

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-0,22515	0,09618	-2,34	0,021
FSAT1	0,0400	0,1065	0,38	0,708
FSAT2	0,1067	0,1078	0,99	0,325
FCNF1	0,05549	0,08862	0,63	0,533
FCNF2	0,2756	0,1108	2,49	0,014
FCOM1	0,31577	0,07510	4,20	0,000
FCOM2	0,01653	0,09870	0,17	0,867
FDSJ1	-0,14122	0,09655	-1,46	0,147
FDSJ2	-0,13742	0,09322	-1,47	0,144
FESL1	-0,00457	0,08921	-0,05	0,959
FESL2	0,05454	0,08456	0,65	0,520

S = 0,8418 R-Sq = 35,6% R-Sq(adj) = 29,2%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	39,1757	3,9176	5,53	0,000
Residual Error	100	70,8544	0,7085		
Total	110	110,0300			

13.3.3. Discusión de resultados para la hipótesis H3

La primera conclusión de los resultados obtenidos por los modelos VII y VIII es que a excepción del factor recursos de comunicación FCOM1, las relaciones entre el contexto y el rendimiento son poco o nada significativas.

La tabla siguiente sintetiza los resultados más relevantes

		Modelo VII	Modelo VIII
	Coefficientes	FREN1	FREN2
FSAT1	b ₁		
FSAT2	b ₂		
FCNF1	b ₃		
FCNF2	b ₄		0.2756
FCOM1	b ₅		0.3158**
FCOM2 (-)	b ₆		
FDSJ1	b ₇		
FDSJ2	b ₈		
FESL1	b ₉		
FESL2	b ₁₀		
R ² adj.		17.5%*	29.2%**
*	p<0.01		
**	p<0.001		

Tabla 13.3.3.1. Resultados significativos de las relaciones entre factores de contexto y rendimiento organizativo.

Las pruebas de hipótesis sobre los modelos confirman que los resultados son significativos para el modelo de regresión, no obstante, solamente el coeficiente b₅ del modelo VIII se presenta significativo. Ante estos resultados quedan refutadas las subhipótesis H3.1, H3.2, H3.4 y H3.5 y solamente queda contrastada la subhipótesis H3.3.

- Los recursos de comunicación están directamente relacionados con la eficiencia organizativa e indirectamente relacionados a través de las barreras defensivas. En ambos casos, se percibe que un aumento en los recursos destinados a comunicar, tanto materiales como de tiempo, aumenta directamente la eficiencia de la organización y reduce la brecha entre las palabras y los hechos, que al mismo tiempo también aumentan la eficiencia organizativa.
- La conclusión del punto anterior es que en las organizaciones observadas, el factor de comunicación es considerado como un elemento fundamental para facilitar el funcionamiento correcto de la organización. El esfuerzo comunicativo se percibe como el medio natural para reducir

ciertas barreras defensivas y mejorar la coordinación y la eficiencia. Se determina que las habilidades de comunicación pueden actuar como dinamizadoras de los procesos de aprendizaje.

13.4 Visión general de los resultados

La figura 13.3.3.1 recoge de forma sintética y gráfica los resultados expuestos.

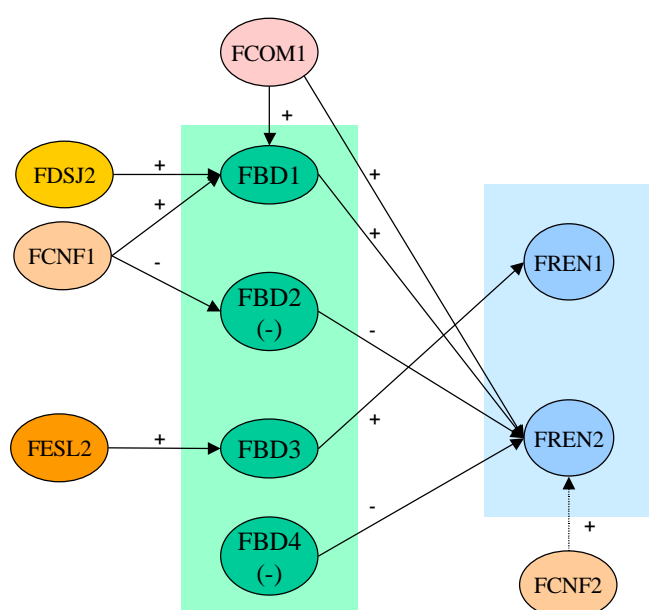


Figura 13.3.3.1. Presentación general de resultados de los modelos I a VIII

Como resultados generales conviene destacar que:

- Según las condiciones de contexto se favorece la aparición de unas u otras barreras defensivas.
- 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.

- Solamente se ha podido demostrar una relación significativa entre eficacia organizativa y barreras defensivas a través de la apertura frente a los errores.

- La comunicación y la confianza se consideran los factores de contexto más influyentes, pues afectan directa e indirectamente al rendimiento organizativo (indirectamente a través de la aparición de barreras defensivas).

