

La teoría de acción de los gerentes educacionales en la construcción de un proyecto educativo

Lorena Fuentes Spooner* y Virginia Pirela Salas**

La Universidad del Zulia

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la Teoría de Acción de los gerentes educacionales en la construcción de un Proyecto Educativo para la Escuela Básica "Anselma Pulgar". Este estudio es de carácter cualitativo y corresponde al enfoque etnográfico. Los resultados permitieron establecer que, en general, existen incongruencias entre la teoría explícita y la teoría en uso de los gerentes. No obstante, hubo congruencia en lo atinente a la consecución de una planta física para la escuela. Además, dicho estudio reveló que los cambios que se producen no son perdurables y aparecen en estados de emergencia, evidenciándose un aprendizaje de recorrido simple, consistente con un Modelo I de teoría en uso. Como propuesta para superar las deficiencias encontradas y propiciar aprendizajes de doble recorrido, se diseñó un Modelo de Desarrollo Organizacional basado en las ideas sugeridas por De Faría y Senge.

Palabras clave: Teoría de acción, teoría explícita, teoría en uso.

Action Theory of Educational Managers in the Construction of an Educational Project

Abstract

The purpose of this research was to analyze Action Theory in Educational Managers in the construction of an Educational Project for the Basic School "Anselma Pulgar".

* Núcleo Cabimas. Coordinación de Ingeniería. Sección Departamental de Química.
E-mail: lfsponer2002@yahoo.com.mx.

** Postgrado de Humanidades y Educación. Maracaibo

This study is of a qualitative nature and it corresponds to an ethnographic approach. The results indicated that in general there is incongruence between the espoused theory and its use in practice. Nevertheless, there was consistency with regard to the development of the physical structure of the school. This study also revealed that the changes taking place are not lasting and respond to emergency situations. There is evidence of simple one-way learning, consistent with Model I of the theory in use. As a proposal to overcome the deficiencies found and to propitiate two-way learning, an organizational development model was designed based on the ideas suggested by De Faría and Senge.

Key words: Action theory, explicit theory, theory in use.

Introducción

Los Proyectos Educativos han sido propuestos como una directriz para elevar la calidad de la educación venezolana, pues están dirigidos a reorientar las acciones pedagógicas y a promover procesos participativos, de forma tal que se trascienda de la organización que se tiene a la que se quiere.

En el proceso de construcción de un Proyecto Educativo, las responsabilidades deben ser compartidas por todos los miembros del grupo, pero es en los gerentes educacionales donde recaerá esencialmente el poder de conducción de dicho proceso y por ende, la motorización de los cambios.

Este estudio se fundamentó en la Teoría de Acción propuesta por Argyris y Schön, según la cual se hacen comparaciones entre una **teoría explícita** y una **teoría en uso**, y si éstas resultan congruentes, significa que han ocurrido cambios perdurables. Las teorías explícitas o respaldadas son aquellas que una persona afirma que le sirven de orientación; y las teorías en uso son las que pueden inferirse de la acción. No se hacen distinciones entre teoría y acción,

sino entre dos teorías de acción distintas: la que la gente respalda y la que la gente utiliza (Argyris, 1976).

La teoría de acción de los actores es susceptible de cambiar y cuando ello ocurre se dice que ha habido aprendizaje organizacional. En una organización, los cambios que se producen no son siempre de la misma magnitud. De allí que Argyris (1976, p.11) haga referencia a dos tipos de aprendizaje: de recorrido simple y de doble recorrido. Cuando se emplean nuevas estrategias de acción al servicio de las mismas variables directrices, se habla de aprendizaje de un solo movimiento o recorrido simple, porque la acción cambia, pero no cambian las variables directrices. Otra posibilidad es cambiar las mismas variables directrices y en tal caso se habla de aprendizaje de doble movimiento o de doble recorrido. Según estudios realizados, la mayoría de las personas están de acuerdo con teorías que no son consistentes con el Modelo I de teoría en uso (Argyris, 1976, p. 13). Esto indica que la mayoría de ellas respaldan la teoría en uso del Modelo II, pero al develar dicha teoría en uso, se infiere que,

en general, son consistentes con el Modelo I. Dicho Modelo I de teoría en uso es inhibitorio del aprendizaje en la organización, por cuanto no propicia las discusiones abiertas entre sus miembros, impidiendo la comprobación de alternativas sugeridas y limitando la creatividad. El Modelo II de teoría en uso implica la compartición del control con aquellos que tienen competencias y relevancia para el diseño y la puesta en ejecución de la acción, defensa de principios y discusión pública de los mismos y evaluaciones con información que se pueda observar de manera directa (Argyris, 1976, p.17).

Aún cuando Argyris y Schön manifiestan en sus estudios que el Modelo II de teoría en uso es algo ideal y que los seres humanos no la manifiestan en su conducta, pero sí en su retórica, resulta conveniente propiciar procesos de aprendizaje de doble recorrido en las escuelas, con la finalidad de generar cambios profundos que permitan superar las deficiencias y puedan enrumbarse hacia una educación de calidad que propicie la interacción, el diálogo, el consenso y la comprensión de que cada ser humano es un actor que, no sólo ejerce efectos sobre sí mismo, sino también sobre el entorno.

Otro estudio con hallazgos importantes acerca de la teoría de acción fue el de Gilberto Picón (1994), titulado: "El proceso de convertirse en universidad. Aprendizaje organizacional en la universidad venezolana". Picón encontró que en los grupos estudiados se apreció una notable con-

gruencia entre las dimensiones explícita y en uso de su teoría de acción; lo que equivale a decir que sus integrantes tienden a hacer lo que dicen y a decir lo que hacen. Asimismo, pudo determinar que estos grupos muestran tendencias a un Modelo II y que no son consistentes con el Modelo I. Los resultados a los cuales llegó Picón tienen un matiz diferente, en cierta forma, con los expuestos por Argyris y Schön, pues ellos afirman que todos los individuos estudiados son consistentes con el Modelo I, y no que tienden al Modelo II, como bien lo manifiesta Picón.

Por otra parte, Laurent Denis y Marcia Nauratil (1984), en Canadá, realizaron una investigación denominada: "Students commitment to library service for older adults", según la cual, los estudiantes que ingresan a la Universidad de Toronto, son examinados para indagar sus opiniones con respecto al servicio de biblioteca para adultos (teoría en uso) y se determinó el grado de concordancia con la declaración (teoría expuesta) de responsabilidad de la biblioteca. Los análisis estadísticos no indicaron incongruencias significativas entre lo expresado por los estudiantes (teoría en uso) y la teoría explícita. En dicha investigación también se encontró bastante congruencia en la teoría de acción, al igual que lo plantea Picón.

Otro estudio que se efectuó con respecto a la teoría de acción fue el de Karen Osterman, titulado: "Case records: a means to enhance knowledge base in educational administration", realizado en Nueva York,

en 1989 y según el cual se examinaron cuarenta y seis registros de casos de personal de escuelas con respecto a: cómo los encuestados perciben y describen las situaciones problema; si son reportadas o no estrategias alternativas y de qué tipo; qué tipo de diferencias existen entre estrategias fracasadas y estrategias exitosas. Aunque el análisis no sea concluyente, el estudio de registros de casos sugiere que la mayoría de las contribuciones valiosas que ellos proveen son el nexo entre la teoría y la práctica. Los hallazgos indican que los educadores funcionan primariamente dentro de un modelo teórico único, en un nivel cognitivo consciente. Sin embargo, muchos casos muestran una contradicción entre la teoría explícita y la teoría en uso.

Partiendo de estas investigaciones se puede afirmar que no hay nada completamente acabado en torno a la teoría de acción propuesta por Argyris y Schön, por tanto se consideró de gran interés la realización de esta investigación, titulada "**La Teoría de Acción de los Gerentes Educacionales en la Construcción de un Proyecto Educativo**", la cual tuvo por finalidad contrastar la teoría explícita y la teoría en uso de docentes y directivos que laboran en la Escuela Básica "Anselma Pulgar" de Maracaibo, establecer si se produjo aprendizaje organizacional y generar una propuesta en caso de que los cambios no sean permanentes durante un lapso de tiempo considerable.

Esta investigación es de carácter cualitativo y corresponde al enfoque etnográfico, el cual permitió analizar la teoría de acción de los gerentes pertenecientes a la mencionada organización educativa, considerando la comunicación y el liderazgo como funciones gerenciales, pues éstas fueron las que seleccionaron los actores como problemáticas. Asimismo, se tomaron los aportes de otras teorías: la teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1990, citado por Robbins, 1994, p.409) y la teoría de la Disonancia Cognoscitiva (Festinger, 1957, citado por Robbins, 1994, p.181).

Este estudio puede ser de gran utilidad no solamente a la institución mencionada, sino a cualquier otra organización educativa que desee emprender un proceso de cambio a nivel gerencial.

Metódica

Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de carácter cualitativo y correspondió al enfoque etnográfico. La investigación etnográfica (Martínez, 1999, p. 84) puede alcanzar tres niveles que son: descripción normal, descripción endógena y teorización original. Para efectos de esta investigación etnográfica se alcanzó el nivel de descripción endógena, según la cual, después de recabar datos y categorizarlos, se interpretaron con base a las teorías expuestas en el marco teórico.

Población y muestra

La población investigada estuvo conformada por diecinueve (19) gerentes educacionales y un (1) representante de la Escuela Básica "Anselma Pulgar", la cual se encuentra ubicada en el Municipio Autónomo Maracaibo, Parroquia Olegario Villalobos. Dado que la población correspondió a una sola institución, también se tomó como muestra. Para efectos de esta investigación se consideraron gerentes educacionales a: la directora, la subdirectora, la orientadora, quince (15) docentes de aula y el (1) docente de Educación Física, pues en el proceso de construcción de un Proyecto Educativo, todos son actores que gerencian o conducen dicho proceso. El representante fue consultado para triangular las ideas.

Procedimiento de investigación

Conforme a las pautas establecidas por Martínez (1999), el procedimiento de investigación etnográfica comprendió tres etapas que no se presentaron de forma aislada, porque no son actividades mentales separables. Dichas etapas fueron: **1) recolección y descripción de la información, 2) categorización y análisis de contenidos y 3) interpretación y teorización.** Para realizar el análisis etnográfico se utilizó la Escalera de Inferencia de Argyris y Schön (citados por Picón, 1994, p.72)(Diagrama 1) y se realizaron varios tipos de triangulación: la metodológica, la que toma como referencia el tiempo (Denzin en Cohen y Mannon, 1990) y la proveniente de las di-

ferentes ópticas de los actores: docentes, directivos, representantes e investigadores (Warren en Busot, 1991). El proceso de triangulación permitió validar la información suministrada por los actores.

Técnicas e instrumentos para recabar información

- **Observación – participante:** En esta investigación, la observación es por participación, pues una de las investigadoras formó parte del grupo.

La observación – participante:

Se empleó para recabar información concerniente a la comunicación verbal u oral, así como también, sobre el liderazgo.

El instrumento que se utilizó para esta observación es el **registro de notas**, el cual se redimensionó a través del contacto con la población inmersa en el proceso de investigación.

- **Entrevista:** Adoptó la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, la cual se complementó con algunas otras técnicas de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación que se realizó.

El instrumento que se empleó para aplicar la técnica en cuestión fue el **guion para entrevista.**

Validez y Confiabilidad

Dada la naturaleza particular de la investigación etnográfica y la complejidad de las realidades que estudia, no es posible repetir o replicar un

estudio en sentido estricto, como se puede hacer en muchas investigaciones experimentales. Por ello se emplearon varias estrategias para alcanzar un buen nivel de confiabilidad externa.

a) Se precisó el nivel de participación y la posición asumida por las investigadoras en el grupo estudiado.

b) Se identificaron claramente a los informantes, indicando a qué grupo pertenecían (docentes, directivos, representantes).

c) Se especificó el contexto en el cual se recogieron los datos.

d) Se precisaron los métodos de recolección de la información y de su análisis.

Para aumentar el nivel de confiabilidad externa se consideró la investigación realizada por Beatriz Benítez de Hernández, titulada: "Aplicación de un modelo de Calidad de Gestión en la Escuela Básica Anselma Pulgar", año 1991.

Para aumentar el nivel de confiabilidad interna se emplearon las siguientes estrategias sugeridas por LeCompte-Goetz (citado por Martínez, 1999, p. 206).

a) Se usaron categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, es decir, lo más concretas y precisas posible.

b) Se pidió la colaboración de los sujetos informantes para confirmar la "objetividad" de las observaciones realizadas.

c) Se utilizaron medios técnicos para conservar en vivo la realidad presenciada: grabaciones de audio, fotografías y artículos de prensa.

La validez interna (Busot, 1991, p.140) estuvo dada por los siguientes argumentos:

a) No hubo artificialidad alguna en la información recabada. Se observaron los hechos auténticos.

b) El hecho de haber sido miembro del grupo, le brindó a una de las investigadoras muchas oportunidades para analizar, comparar y verificar el contenido de sus datos.

c) El contacto ofreció la posibilidad de adentrarse en los pensamientos, creencias, emociones y valores de los miembros del grupo.

d) Se contó con recursos como conversaciones grabadas, fotografías, artículos de prensa y observaciones sobre la realidad de la escuela.

En cuanto a la validez externa, ésta fue ignorada por las investigadoras para no tener ideas preconcebidas sobre el grupo. En esta investigación se hizo uso – como se dijo al referirse a la confiabilidad – de una investigación realizada en el año 1991 en la misma escuela. No obstante, ésta fue consultada después de hacer las interpretaciones, únicamente con el fin de contrastar la realidad en tiempos diferentes (triangulación en el tiempo) y establecer coincidencias y discrepancias.

Contrastando la teoría explícita y la teoría en uso

La teoría de acción de los gerentes educacionales en cuanto al **liderazgo** indicó que:

- La constancia de directivos, docentes, representantes y alumnos

permitió lograr una nueva planta física para la escuela, lo cual resultó congruente con la teoría en uso, según la cual, la ejecución de las acciones previstas en el Proyecto Educativo con esfuerzo y constancia, permitieron obtener dicha planta física. Esto se evidenció en fotografías, información proveniente de registros de observación y noticias de los diarios.

- Los otros proyectos estratégicos previstos en el Proyecto Educativo no se han logrado, quizás porque lo perentorio era la planta física o porque existe una visión de corto alcance que sólo permite mirar el presente, en el supuesto de que al lograr una planta física nueva, el proceso educativo será excelente.
- Se detectó una ambivalencia en los gerentes al expresar en la teoría explícita que todos tienen libertad para desarrollar los proyectos que quieran (libertad) y que se debe aplicar "mano fuerte" a los obreros (autocracia), todo lo cual resulta incongruente con la teoría en uso, pues en ésta última, las directrices y actividades se imponen al grupo en general (autocracia) y la actitud hacia los obreros es de "dejar hacer, dejar pasar" (Ausencia de compromiso). Al existir una autocracia, también se pone de manifiesto el irrespeto a la libertad individual y en rechazo a esto no se asumen compromisos. No se permite la participación porque se pierde poder. Sin embargo, es de hacer notar que en algunos Consejos de Maestros, los docentes exigen a los directivos que las decisiones se tomen por mayoría.
- En la teoría explícita se manifestó que el cambio debe venir desde arriba, o sea que en los gerentes están presentes los modelos jerárquicos de mando, en el supuesto de que al cambiar la Dirección cambia todo, lo cual resulta incongruente con la teoría en uso, pues existe miedo al cambio, miedo a la incertidumbre, por ello no se hacen críticas sinceras, para no hacer daño a los demás y evitar conflictos, de manera que no se busca el consenso, con lo cual se produce un atasco que no permite generar aprendizaje organizacional.
- La teoría explícita de los gerentes expresó que los planes y programas se elaboran para quedar bien ante los supervisores, resultando incongruente con la teoría en uso, según la cual los planes y programas se elaboran pero no se ejecutan, pues existe desorganización (los miembros del grupo no conocen sus funciones) y poca identificación con la realidad del plantel; evidenciándose nuevamente el supuesto de que al permitir la participación de todo el equipo, se pierde el control. No obstante, se presenta una "congruencia" nada positiva, en cuanto a que tanto en la teoría explícita como en la teoría en uso se establece el hecho de quedar bien ante los supervisores y guardar las apariencias.
- La teoría explícita indicó que no se exige el cumplimiento de los deberes a los miembros del grupo por

compañerismo, en el supuesto de que así no hay disgustos; lo cual es incongruente con la teoría en uso, ya que según esta última hay incumplimiento de funciones por irresponsabilidad y apatía, teniéndose como supuestos que el cumplimiento de los deberes nadie lo agradece, así se evitan conflictos y por otra parte se develó que las labores de aseo y ornato en la institución no son relevantes para lograr aprendizajes.

- La teoría explícita reveló que la integración escuela-comunidad se logra con diversas actividades como asambleas, reuniones y discusión de experiencias para incentivar a los representantes. La teoría en uso evidenció que las charlas y las reuniones censuran a los representantes, por lo cual hay baja asistencia a dichas reuniones. Esto se hace en el supuesto de que al ser sometidos a la crítica, los representantes participan más.

La teoría explícita estableció un rechazo al paternalismo, pues el mantenimiento de la planta física lo deben hacer todos los miembros de la organización, no obstante, en la teoría en uso se puso de manifiesto el mismo, ya que continuamente se ha venido exigiendo al gobierno, primero la construcción y luego la culminación de la planta física, pues la anterior tuvo que ser sustituida debido a que los miembros de la organización y los organismos gubernamentales no se preocuparon lo suficiente por su mantenimiento. El supuesto que prevalece es que el gobierno debe

darle mantenimiento total a las escuelas.

La teoría de acción de los gerentes en relación a la **comunicación** se expresó de la siguiente manera:

En el Proyecto Educativo se establecieron una serie de estrategias para lograr la integración, entre las cuales figuraron: integrar los docentes de ambos turnos, lograr una mayor fluidez en la comunicación, mejorar las relaciones entre el personal docente y directivo, representantes y docentes, docentes y obreros, docentes y alumnos; lo cual difirió de la teoría en uso, pues existe una escisión entre los miembros de los dos turnos de trabajo debido a que casi no se comunican, pues las reuniones se realizan ocasionalmente y los instrumentos de comunicación se emplean escasamente.

En la teoría explícita se planteó que debe haber sinceridad, que la comunicación debe ser directa y que si alguien tiene que sentir algo de un compañero, debe decírselo; no obstante, en la teoría en uso prevalece el empleo del rumor como canal de comunicación, de modo que la sinceridad y comunicación directa son escasas.

La teoría explícita expresó que la comunicación es lineal, fluye de la dirección a la subdirección y de la subdirección a los docentes, permitiendo que dicha comunicación llegue a todo el personal; sin embargo, en la teoría en uso lo que destacó fue una comunicación informal, pues todo el personal no está informado acerca de lo que acontece y las actividades a realizar, de manera que generalmente

hay dificultades porque la información se desvirtúa, esto ocurre porque siempre se busca mantener el control de ésta última.

Conclusiones

En la presente investigación, el análisis de los grupos estudiados permitió inferir lo siguiente:

- **La teoría explícita** de los gerentes educacionales de esta organización se sustentó en el modelo mecanicista, pues prevalecieron modelos jerárquicos, la dimensión individual estuvo por encima de la colectiva, la comunidad es la que debe integrarse a la escuela y la comunicación fue de tipo lineal.
- **La teoría en uso** también se fundamentó en un modelo mecanicista. En general, esta teoría fue consistente con el Modelo I, dado que se evadieron los conflictos, se persiguió la retención del poder y de la información, y se cuidó la imagen, la propia y la de los demás.
- La constancia de los grupos estudiados al aplicar las acciones previstas en el Proyecto Educativo, concernientes a la planta física, permitieron consolidar lo planificado al lograr una nueva edificación para el funcionamiento de la escuela. Esta situación evidenció una congruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso. Se puede afirmar que se logró un aprendizaje de recorrido simple, pues cambiaron las estrategias, pero no las variables gobernantes. Sin embargo, la participación como valor alcanzó altos niveles, aún cuando no se haya introyectado en la organización, es decir, no es permanente, ya que no se manifiesta en diversidad de situaciones.
- La situación de emergencia en la cual se encontraba la estructura del plantel, propició la cohesión y el consenso en los grupos, de manera tal, que la comunicación fluyó de forma global y emergió un liderazgo participativo, el cual no fue exclusivo de una persona, a veces lo ejercía un representante, un maestro o la directora, es decir, se presentó un liderazgo de tipo transformacional. Lo expuesto es consistente con el Modelo II de Teoría en Uso, pero no está arraigado en la institución, aparece en casos de emergencia y luego desaparece. Por otra parte, los gerentes no están conscientes de las incongruencias entre su actitud y su conducta, coincidiendo con la tesis de Argyris y Schön y en contraposición con la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva de Festinger, según la cual los individuos si están conscientes de tales incongruencias.
- Los procesos comunicacional y de liderazgo bien desarrollados sobre las bases del diálogo, la discusión, el consenso y la participación, permiten alcanzar las metas establecidas en los Proyectos Educativos, pero la confrontación, el individualismo, la evasión de conflictos y el poco sentido de pertenencia

cia a la organización, hacen que dichos proyectos fracasen.

- En general, para los otros aspectos estudiados, concernientes a la comunicación y al liderazgo, la teoría explícita y la teoría en uso son incongruentes y esta organización, a pesar de haber alcanzado una gran meta, es consistente con el Modelo I de teoría en uso. Sin embargo, es posible que esta escuela se encuentre inmersa en un proceso de cambio que continuará, pero como lo perentorio era la planta física, todos convergieron en ello; lo cual no quiere decir que esto sea estático en el tiempo, sino que los otros proyectos estratégicos previstos, también los pueden alcanzar en otro momento.
- Con la finalidad de superar las incongruencias que presentaron los gerentes educacionales en cuanto a la comunicación y al liderazgo, se hizo una propuesta que puede ser aplicada en esta organización o en otra que la considere apropiada. Con dicha propuesta se pretende el logro de cambios a nivel **estructural** (misión, políticas, objetivos, acciones, responsables), según adaptación que hacen las autoras sobre el Modelo de Desarrollo Organizacional presentado por De Faría; y a nivel del **comportamiento** (creencias, actitudes, valores), fundamentado en las ideas de Senge.
- La metodología y propuesta de cambio descritas someramente en este artículo, pueden ser aplica-

das en cualquier organización y los hallazgos en futuras investigaciones pueden convertirse en modelos que guíen la acción de otros grupos, bien sea: otras escuelas u otros grupos que deseen consolidarse como equipos de investigación, departamentos y secciones departamentales, entre otros.

Recomendaciones

- Suministrar la propuesta de cambio a los miembros de la organización, quienes establecerán su disposición para acoger la misma. Ello implica constituir equipos de trabajo y realizar reuniones periódicas que coadyuven al desarrollo de dicha propuesta. Si el grupo lo considera pertinente, puede solicitar el asesoramiento de un agente de desarrollo organizacional que conduzca el proceso de transformación en esta organización.
- Participar activamente en la revisión y permanente construcción del Proyecto Educativo de la escuela, tomando como marco de referencia los resultados y experiencias generados en el proyecto anterior, descartando los logros y diseñando nuevas acciones para aquellos nudos críticos que aún estén presentes o para otras situaciones que emerjan.
- Realizar cursos de actualización gerencial con la finalidad de propiciar en la organización procesos de comunicación y liderazgo efectivos, cónsonos con la realidad ac-

tual, que generen un nuevo estado de cosas y que permitan consolidar una organización inteligente.

- Fomentar la integración escuela – comunidad, a fin de que se puedan alcanzar los objetivos previstos en el Proyecto Educativo. La escuela es una organización sistémica, en plena interacción con el entorno y su vínculo con la comunidad le permitirá trascender sus fronteras y proyectarse en la sociedad, generando procesos participativos, respondiendo a las demandas de la población que atiende y ejerciendo impacto al producir conocimientos acordes con la realidad científica y tecnológica actual.
- Discutir las incongruencias existentes en la teoría de acción, de manera que se aporten ideas para superarlas y además se enriquezca la propuesta de cambio suministrada. Cuando los actores están conscientes de las discrepancias entre su teoría explícita y su teoría en uso, pueden proponer estrategias, fomentar valores y cambiar los supuestos que orientan su acción, de este modo sentarían las bases para el logro de un aprendizaje organizacional que le permita a la institución diseñar el futuro y crecer.

Propuesta de cambio: Hacia una organización inteligente

Atendiendo a la situación de la Escuela Básica Nacional "Anselma Pulgar", donde se encontraron fallas en

cuanto a la comunicación y al liderazgo, se diseñó una propuesta de Desarrollo Organizacional, que no se concibe como un recetario que debe seguirse al pie de la letra, sino que es flexible y consiste en una adaptación que hace una de las investigadoras al modelo de cambio planeado elaborado por De Faría (1996, p. 90), el cual se consideró apropiado para este caso, aunque requirió algunas adaptaciones realizadas con los fundamentos de las cinco disciplinas para desarrollar organizaciones inteligentes, aportadas por Senge (1990).

Por otro lado, es conveniente aclarar que en la institución educativa señalada ya se está instaurando un proceso de desarrollo organizacional, pues con esta investigación se ha cumplido con algunas de las fases del modelo propuesto: fase inicial, fase de recolección de información y fase de planificación.

El modelo que se presenta es sistémico y se puede iniciar su aplicación en la fase que se considere pertinente, de acuerdo a la situación en la cual se encuentre la organización (Diagrama 2).

Referencias Bibliográficas

- ARGYRIS, Ch. (1976). *Reasoning, Action Strategies and Defensive Routines. Research in Organizational Change and Development*, 1.
- BENÍTEZ, B. (1991). *Aplicación de un Modelo de Calidad de Gestión en la Escuela Básica "Anselma Pulgar"*. Tesis de Grado, Universidad del Zulia, Zulia, Venezuela.

- BUSOT, A. (1991). **El Método Naturalista y la Investigación Educativa**. Maracaibo: Ediluz.
- COHEN, L. y MANION, L. (1990). **Métodos de Investigación Educativa**. La Muralla.
- DE FARÍA, F. (1996). **Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral**. México: LIMUSA.
- DENIS, L. y NAURATIL, M. (1984). **Students Commitment to Library Service for Older Adults**. [CD-ROM]. Canadá.
- MARTÍNEZ, M. (1999). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación**. México Trillas.
- MARTÍNEZ, M. (1999). **Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación**. México. Trillas.
- OSTERMAN, K. (1989). **Case Records: A Means to Enhance Knowledge Base in Educational Administration**. [CD-ROM]. Nueva York.
- PICÓN, G. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana**. Caracas: FEDUPEL.
- ROBBINS, S. (1994). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SENGE, P. (1990). **La Quinta Disciplina**. Barcelona: GRANICÁ.