

## **El aprendizaje organizacional en el desarrollo de un plan estratégico**

*Lorena Fuentes Spooner e Iván Mendoza Segovia*

*Departamento de Química. Núcleo Costa Oriental del Lago*

*de la Universidad del Zulia. E-mail: lfuentesp@hotmail.com*

---

### **Resumen**

Este artículo divulga resultados de una investigación orientada a analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales en el desarrollo de un plan estratégico, con la finalidad de establecer en qué medida se genera aprendizaje organizacional. El estudio fue de carácter cualitativo y respondió al enfoque etnográfico, nivel de descripción endógena, pues se interpretó con base al marco teórico. El grupo en estudio realizó cambios en sus estrategias de acción, las cuales resultaron consistentes con un Modelo I de Teoría en Uso, generándose un aprendizaje organizacional de recorrido simple. La organización obtuvo logros importantes con relación al desempeño de la función investigación y pretende alcanzar la congruencia entre las dimensiones explícita y en uso.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, teoría de acción, enfoque etnográfico.

## The Organizational Learning in the Development of to Strategic Plan

---

### Abstract

This paper it discloses oriented findings to analyze the theory of the educational managers' action in the development of to strategic plan, with the purpose of settling down in that measured organizational learning i generated. The study was of qualitative character and the ethnographic approach, level of endogenous description, respond because one interprets with it bases to the theoretical mark. The group in study carries out changes in its action strategies, which were consistent with to Model I of theory in use, being generated an organizational learning of simple journey. The organization obtained important achievements with relationship to the acting of the function investigation and it seeks to reach the explicit dimension and consistency among those in it uses.

**Key words:** Organizational learning, action theory, ethnographic approach.

### Introducción

La calidad de la educación que se brinde en cualquier país obedece a la formulación de supuestos filosóficos, lineamientos y políticas educativas, que para lograr su concreción requieren de un proceso de planificación. Es por ello que las instituciones educativas tienen entre sus funciones la inherente al proceso de planificar, la cual desarrollan a través de planes nacionales, planes estratégicos que orientan las acciones de las instituciones educativas o a través de proyectos pedagógicos de plantel o de aula.

Los planes y proyectos constituyen la teoría explícita (el ideal, lo que se dice que se va a hacer). Sin

embargo, generalmente se observa que ello no está en concordancia con lo que de veras se hace, esto es, la teoría en uso. (Picón, 1994).

Asimismo, a nivel de cada organización educativa sus miembros tendrán también una teoría explícita y una teoría en uso que deberían ser congruentes para alcanzar la calidad deseada en el sistema educativo. En vista del fracaso que se le atribuye al sistema educativo, es factible que estas teorías no sean congruentes, pero también resulta interesante establecer qué factores inciden en el éxito de algunas organizaciones y por ende en la concordancia

cia de su teoría explícita con su teoría en uso.

En este estudio se considero una Sección Departamental del Núcleo LUZ-COL. Esta selección obedeció a que en ésta se está adelantando un proceso de cambio a través del diseño y ejecución de un plan estratégico orientado a generar cambios, y lo que se pretendió fue establecer la congruencia entre las teorías explícita y en uso de los actores cuando ponen en marcha sus planes o proyectos, para establecer factores de éxito asociados a las funciones gerenciales que deben cumplir los docentes y que se puedan constituir en ejes de un modelo para generar aprendizaje organizacional.

### **Objetivos**

#### **General**

Analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales al desarrollar un plan estratégico en la Sección Departamental de Química del Núcleo LUZ-COL.

#### **Específicos:**

- Describir la teoría explícita de los gerentes educacionales en cuanto a las funciones gerenciales.
- Develar la teoría en uso de los gerentes educacionales con respecto a las funciones gerenciales.

- Contrastar la teoría explícita y la teoría en uso de los gerentes educacionales.

### **Bases Ontológicas y Epistemológicas**

En esta investigación se usó una ontología de sistemas, pues se analizó la teoría de acción cuando los actores desarrollaron un plan estratégico, pues se consideraron las funciones gerenciales, inseparables unas de otras, que deben ser cumplidas por todos los que están inmersos en el proceso de cambio, por lo tanto, no puede limitarse a lo que ocurre sólo con algunos actores; es menester alcanzar una visión de totalidad, considerando diversos escenarios y diferentes puntos de vista de los actores involucrados en una amplia red de relaciones. Epistemológicamente, se asumió una postura fenomenológica, la cual "concibe la conciencia absoluta como el fundamento de todo conocimiento, mientras que el mundo siempre se da como referido a la conciencia y esta conciencia es la que da sentido a las cosas. Reduce el ser de las cosas a lo pensado por mí." (Ríos, 1997, p.141). Además, se empleó una metodología etnográfica, con un marco teórico que no es rígido, de manera que se pueda captar mejor la realidad vivida por el grupo en estudio y establecer generalizaciones.

## **Bases teóricas**

### **Teoría de Acción**

Argyris y Schön han propuesto una teoría de perspectiva de acción, la cual asume que los seres humanos diseñan sus acciones (Argyris y Schön 1974, 1978 en Argyris, 1988). Al respecto Picón (1994, p. 48) establece que el diseño de la acción requiere que los agentes elaboren representaciones simplificadas del ambiente y un conjunto manejable de teorías causales que prescriben cómo lograr las consecuencias deseadas. Si los individuos tuvieran que construir estas representaciones a partir de cero cada vez que enfrenten una situación, el proceso resultaría sumamente ineficiente. En vez de esto, los agentes aprenden un repertorio de conceptos, esquemas y estrategias y aprenden también programas que les permitan utilizar este repertorio para diseñar representaciones y acciones para cada situación. A estos programas de diseños es a los que Argyris y Schön han denominado teoría de la acción.

Con base a lo señalado, la teoría de acción se puede definir como el conjunto de normas, valores, estrategias, a través de los cuales los sujetos hacen representaciones determinadas del contexto, con el fin de actuar ante las situaciones o problemas que le circundan. Esto tiene suficiente base lógica, puesto que, como bien lo expresan los autores señalados, los sujetos no pueden estar construyendo nuevas imágenes,

figuras o ideas para actuar ante cada eventualidad que se le presente; sino que ya ellos cuentan con un cúmulo de experiencias previas que gobiernan sus acciones.

La teoría de acción, según Argyris y Schön (1976), se pone de manifiesto en dos dimensiones, que son: la teoría explícita y la teoría en uso.

Argyris (1976) establece que 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. Asimismo, el autor añade que 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.

Con respecto a las dimensiones explícita y en uso de la teoría de acción establecidas por Argyris y Schön, los autores Swieringa y Wierdsma (1992, p. 62) hacen una analogía denominando a estas dimensiones teoría de la palabra y teoría de la acción, respectivamente. Con la expresión “teoría de la palabra” hacen referencia a las teorías y los conceptos que la gente dice que determinan sus acciones. El término “teoría de la acción” se refiere a los conceptos y a las teorías que explican las acciones esenciales.

Considerando las definiciones anteriores, es obvio que la dimensión o teoría explícita es aquella a la que se es fiel, la que se predica; y la

teoría en uso es la que puede develarse o se pone de manifiesto cuando la gente la emplea.

Necesariamente la teoría explícita y la teoría en uso no tienen por qué ser congruentes en los actores. Por el contrario, es frecuente encontrar incongruencias entre ambas. Es como expresar que no siempre lo que se pregona es lo que se hace.

Según Argyris (1976, p.9) la teoría de acción determina toda la conducta humana deliberada, que según Picón (1994, p. 50) se apoya en un constructo mental constituido por un conjunto de valores o variables rectoras, normas, estrategias de acción y supuestos que, en un momento dado, configuran el sistema de referencia cognitivo a partir del cual el hombre: (a) percibe e interpreta la situación en la cual se encuentra; (b) establece objetivos y metas para su conducta, y (c) despliega acciones para: (i) alcanzar esos objetivos y metas; (ii) corregir desviaciones de las acciones con respecto a esos propósitos y (iii) responder a las variaciones del entorno en el cual se desenvuelve. De allí la importancia que tiene esta teoría para promover en los actores la iniciativa en el diseño de acciones que le permitan transformar la realidad y romper con el *statu quo*. Esto significa que a medida que se logre la congruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso, se podrán alcanzar metas deseadas, solucionar problemas que afecten a los individuos

o grupos y por ende lograr cambios o aprendizajes.

En síntesis, la teoría de acción de los actores es susceptible de cambiar y cuando ello ocurre se dice que ha habido aprendizaje organizacional.

Picón (1994) afirma que el Aprendizaje Organizacional es cualquier cambio que transforme la teoría de acción del actor o de la organización. Cuando se opera un cambio perdurable en la teoría de acción se dice que los sujetos u organizaciones han aprendido.

Con base a lo planteado, se puede establecer que al facilitar las experiencias que permitan a los actores detectar las incongruencias entre la teoría explícita y la teoría en uso, podrán avanzar hacia la explicitación de sus teorías en uso, de forma tal que las cambien, para así alcanzar un aprendizaje organizacional que permita hacer más dinámicas y efectivas las organizaciones.

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.

Swieringa y Wierdsma (1992) establecen que el aprendizaje de doble ciclo es aquel que se produce en el nivel de las comprensiones e intuiciones, de la capacidad de utilizar los conocimientos; y el de triple ciclo es el que se produce en el plano de los principios, el cual equivaldría al de doble recorrido de Argyris. Los autores indicados consideran que el nivel de aprendizaje de un ciclo es aquel en el cual el alto mando decide y los departamentos ejecutan, con ello se busca el mejoramiento.

En función de lo referido, lo importante no es designar con un nombre idéntico el aprendizaje que se desea promover. La idea relevante estriba en el hecho de que lo importante es cambiar, sea cual fuere el nivel en el cual se requiera el cambio. Sin embargo, lo ideal es que el aprendizaje ocurra a nivel de principios, de las variables gobernantes, si la organización está enferma.

### **Modelos de teoría en uso**

Las teorías explícitas o respaldadas presentan numerosas variaciones, no obstante, investigaciones realizadas por Argyris y Schön (1974, en Argyris 1976), demuestran que las teorías en uso prácticamente no difieren, no muestran cambio.

Los autores manejan dos modelos de teoría en uso: Modelo I y Modelo II. Ellos plantean que las teorías en uso de virtualmente todas las personas que han estudiado, son consistentes con el programa maestro llamado Modelo I (Argyris, 1976 p. 12). Pero, por otra parte establecen que la mayoría de las personas respaldan teorías que no son consistentes con el Modelo I (Argyris, 1976, p. 13). Esto indica que la mayoría de las personas respaldan la teoría en uso del modelo II, pero al develar su verdadera teoría en uso, se infiere que las personas, en general, son consistentes con el Modelo I.

Argyris (1988, p.5) indica que la teoría en uso Modelo I tiene cuatro variables gobernantes, las cuales son:

- Luchar para tener el control unilateral.
- Reducir la probabilidad de perder y aumentar la probabilidad de ganar.
- Minimizar la expresión de sentimientos negativos.
- Ser racional.

También añade que, aparejadas a estas variables gobernantes se encuentran un conjunto de estrategias de comportamiento como:

- Dedicarse a sus puntos de vista sin provocar interrogatorio.
- Unilateralmente cuidar la cara, la propia y las de otras personas.

Este Modelo I de teoría en uso es inhibitorio del aprendizaje en la organización, por cuanto no propicia las discusiones abiertas entre los miembros de dicha organización, lo cual impide la comprobación de las alternativas de solución sugeridas, así como también limita la creatividad. Una organización de este tipo será poco efectiva, no estará preparada para el proceso de dinamismo y cambio que actualmente se está viviendo, sino que estará anclada en el pasado, sin considerar la influencia del entorno y de los sujetos que la conforman, desaprovechando todo lo que ellos puedan aportar para el crecimiento de la organización y evitando correr riesgos, sin detenerse a pensar que para que una organización aprenda tiene que estar preparada para el cambio y probar opciones diferentes que le permitan ser más efectivas.

Posiblemente en una organización Modelo I se dé un proceso de aprendizaje, pero éste sería de recorrido simple, donde se cambiarán las estrategias y se harán las cosas de una manera distinta, más no se cambiarán las variables gobernantes o principios que son los que evidencian un cambio profundo, un aprendizaje de doble recorrido.

Argyris (1976, p. 17) apunta que el Modelo II proporciona una imagen de la teoría en uso que el científico de la acción, como intervencionista, busca para ayudar a los clientes a aprender.

Las variables directrices del Modelo II incluyen:

- La información válida.
- La selección libre e informada.
- El compromiso interno.

Asimismo, expresa el autor que, las estrategias de conducta relacionadas con el Modelo II implican 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.

En función de lo expresado por el autor, es evidente que la teoría en uso Modelo II facilita aprendizajes de doble recorrido, donde es palpable la apertura al cambio, donde se produce un diálogo creativo entre las partes para llegar a un consenso cuántico (Zohar, 1994). Por tanto, las transformaciones se producen a nivel de los principios o variables gobernantes, lográndose y propiciándose procesos profundos de aprendizaje, en los cuales la teoría de acción es objeto de cambio.

Aún cuando Argyris y Schön manifiestan 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, sería conveniente propiciar procesos de aprendizaje de doble recorrido en las escuelas, con la finalidad de generar cambios profundos que permitan superar las deficiencias de

la educación 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, sobre la totalidad.

### **Tipos de gerente de acuerdo a la teoría en uso**

El Gerente Modelo I, según lo expresado por Picón (1994, p. 63), se considera a sí mismo como el líder de su departamento. Es una persona más bien reservada que concibe que su rol consista en tomar decisiones importantes por sí mismo (a menudo en privado) y asegurar que éstas se cumplan tal como él lo ha previsto. Tiene algo de político y es extremadamente hábil para inducir a otros hacia su punto de vista. Algunos lo consideran un “hombre frío”, debido a que no es dado a expresar sus propios sentimientos y a menudo parece difícil hacerlo “aterrizar” en puntos específicos. Sin embargo, es extremadamente protector y leal con su propio personal y no tolera los “chismes” del personal acerca de sus colegas.

Este tipo de gerente es un inhibidor del aprendizaje en la organización. Es un gerente que busca mantener el control de la organización, de modo tal que él es quien toma las decisiones, establece los

objetivos y controla la información. Siempre pretende tener la razón y oculta o inhibe los conflictos, por lo cual se convierte en un agente que obstaculiza los procesos de cambio, resultando difícil promover estos últimos.

El Gerente Modelo II, de acuerdo a lo señalado por Picón (1994, p. 63), se considera a sí mismo como el coordinador de su departamento. Es abierto y cooperativo. En asuntos importantes, está dispuesto a someter a discusión sus propias ideas, a las que respalda con datos. Le disgustan las “divagaciones” y constantemente pide a sus colegas que fundamenten sus opiniones. No obstante, lucha por lograr el consenso y por la toma de decisiones en conjunto. Aunque no interfiere en asuntos personales, expresa su opinión sobre la situación profesional de sus supervisados y no evade las situaciones difíciles. Siempre busca la forma de ayudar donde hay problemas, en lugar de buscar un culpable o de proteger su posición personal.

Este tipo de gerente va en pos de la apertura, del cambio. La información que suministra es válida públicamente. Las situaciones se controlan bilateralmente, con el otro actor. Además, permite que cualquier actor tome una iniciativa y se reconoce el derecho a equivocarse, pero también a alcanzar logros y ser exitoso.



### **La gerencia en la educación**

La gerencia puede definirse como el proceso que comprende un conjunto de experiencias, análisis, técnicas y síntesis de los variados aspectos que involucran la vida de cada ser humano, su desempeño en la organización a la cual pertenezca o cualquiera otra que le permita alcanzar sus metas y las de la organización u organizaciones a la(s) cual(es) pertenezca.

Tradicionalmente, las funciones gerenciales se dividen en planificación, organización, comunicación, dirección, motivación, coordinación, control, ejecución, toma de decisiones y personal. (Mercader, S/F).

La planificación es aquella función destinada a fijar objetivos, metas, acciones y recursos que guíen a la organización, permita supervisar el avance conforme al plan y revisarlo para redimensionarlo.

La organización consiste en definir la estructura organizacional para establecer los roles, las tareas, las responsabilidades y el archivo de las informaciones.

La comunicación es una de las funciones gerenciales de mayor importancia, pues si ésta falla, puede incidir en todo el proceso gerencial. Con ella se pretende lograr la circulación de información por toda la organización, de manera que se transmita, se reciba, se comprenda y se responda de la manera más acertada. Asimismo, los pensamientos,

creencias y sentimientos de las personas que laboran en dicha organización, fluyen por ella.

La dirección implica la capacidad de guiar al resto en el desempeño de sus funciones, para lo cual se debe delegar acertadamente, se debe trabajar en equipo, acordar y decidir.

La motivación permite estimular a los demás y a sí mismo para el cumplimiento de las tareas. Para ello es necesario establecer relaciones basadas en la sinceridad, tener un alto espíritu de equipo y alinear los objetivos personales con los organizacionales.

La coordinación es la función inherente a la búsqueda de integración para el logro de las metas planificadas conforme a las competencias de cada quien. Para cumplir esta función es menester contar con suficiente información, hacer una programación adecuada, lograr la integración, tener definidas las estrategias y objetivos, tener confianza en los demás y conocer las actividades a coordinar.

El control implica la supervisión de las acciones planificadas. Para su cumplimiento no debe ser excesiva ni escasa, se debe contar con información suficiente para tomar decisiones, minimizar errores, descuidos e irresponsabilidades, conocer datos, promedios o parámetros para controlar.

La ejecución es la función concerniente a la puesta en marcha de lo

planificado. Para su efectividad se deben cumplir a tiempo las acciones, superar imprevistos, minimizar dudas y excesivo análisis previo para decidir actuar y generar entusiasmo.

La toma de decisiones es la función atinente a la elección de cursos de acción efectivos fundamentados en una evaluación adecuada. Para ello es necesario tener confianza en sí mismo, no exagerar al querer tener todos los datos para actuar, evitar la toma de decisiones precipitada, sin analizar o demorarse en hacerlo.

### **Gerencia en la Educación Superior**

La gerencia en la Educación Superior venezolana está establecida legalmente en el Artículo 109 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de docencia, investigación y extensión. Además, en el Plan de Desarrollo Estratégico de La Universidad del Zulia, se contemplan diversos lineamientos estratégicos para la política de transformación en cuanto a Organización Académica y Administrativa, los cuales por ser tan relevantes se transcriben a continuación:

- Institucionalizar la planificación y la evaluación como medio para asegurar el desarrollo

de la institución en función de su Filosofía de Gestión.

- Desarrollar una estrategia comunicacional que permita establecer relaciones de comunicación más democráticas.
- Desarrollar y mantener sistemas automatizados de información y comunicación adecuados a las necesidades de la Universidad, que permitan la toma de decisiones oportunas racionales.

Es evidente que el cumplimiento de funciones gerenciales está asociado al éxito de las funciones de docencia, investigación y extensión que debe cumplir cualquier universidad y que La Universidad del Zulia establece en su Plan de Desarrollo Estratégico.

### **Diseño metodológico**

La investigación que se realizó fue de carácter cualitativo y correspondió al enfoque etnográfico. Martínez (1999, p. 29), establece que etimológicamente, el término etnografía significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos).

Martínez (1999) expresa que la investigación etnográfica puede alcanzar tres niveles: descripción normal (síntesis viva y matizada de los hallazgos), descripción endógena (donde los nexos y algunas relaciones entre categorías se desarro-

llan a partir de la propia información y se interpretan con las teorías expuestas en el marco teórico) y teorización original (donde se descubren teorías subyacentes o sustantivas). En este estudio se alcanzó el nivel de descripción endógena, donde después de recabar datos y categorizarlos, se interpretaron con base a las teorías expuestas en el marco teórico.

La población con la cual se desarrolló esta investigación estuvo conformada por los docentes de la Sección Departamental de Química de La Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago (LUZ-COL).

El procedimiento de investigación se desarrolló conforme a las pautas establecidas por Martínez (1999), que son:

### **Recolección y descripción de la información**

En esta etapa se recabó la información empleando las técnicas de la entrevista y la observación, seleccionando aquellos informantes que se consideraron claves para efectos de la investigación.

### **Categorización y análisis de contenidos**

La categorización o clasificación consistió en hacer anotaciones marginales en las entrevistas transcritas, subrayar expresiones más significativas, elaborar esquemas de

interpretación posible, diseñar y rediseñar los conceptos de manera constante. Inicialmente, la categorización consistió en colocar marginalmente algunos rótulos de categorías y propiedades o atributos de estas categorías.

### **Interpretación y teorización**

Después de establecer y organizar las categorías y propiedades que se estimaron y juzgaron más adecuadas, se optó por alcanzar el nivel de descripción endógena, aplicándose el siguiente procedimiento para la interpretación:

- Se hizo un diagrama para cada entrevista y para cada observación. Luego se integraron entrevistas u observaciones y se elaboró un diagrama en el cual se integró toda la información relevante.
- Se redactó una síntesis conceptual que describió la estructura del diagrama general con citas textuales de los informantes.

Para el análisis etnográfico se empleó la triangulación metodológica y la triangulación desde la óptica de los actores. Para la metodológica se emplearon diversos métodos de recolección de información (entrevistas y observaciones) y para la referida a la óptica de los diferentes actores, se analizaron y observaron las acciones, documentos y entrevistas, para contrastar los diferentes puntos de vista.

### **Datos, interpretaciones y resultados**

Al hacer el análisis documental de las diversas leyes y planes estratégicos, se encontró lo que a continuación se refiere.

Valores: autonomía, búsqueda del conocimiento, investigación para beneficio espiritual y material, ética, democracia, excelencia, lealtad, solidaridad, responsabilidad, liderazgo, honestidad, sentimiento de pertenencia a la organización, armonía, integridad, integración, compromiso social, calidad del desempeño y reconocimiento de méritos.

Normas: administración eficiente, patrimonio bajo el control y vigilancia que establezca la ley, inviolabilidad del recinto universitario, darse las normas de gobierno, cumplimiento de funciones de docencia, investigación y extensión para la creación, transmisión y aplicación del conocimiento; generación de competencias para la creatividad e innovación, desarrollo pleno de las potencialidades humanas y ciudadanas del individuo, fortalecimiento del análisis crítico.

### **Estrategias**

- Se consagra la autonomía para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión.

- Promover la capacitación permanente del personal que cumple funciones de gobierno universitario en el campo de la gerencia y la planificación, con la finalidad de mejorar las competencias para emprender los grandes cambios, en pro de la calidad de la gestión universitaria.
- Institucionalizar la planificación y la evaluación como medio para asegurar el desarrollo de la institución en función de su Filosofía de gestión.
- Desarrollar una estrategia comunicacional que permita establecer relaciones de comunicación más democráticas.
- Desarrollar y mantener sistemas automatizados de información y comunicación adecuados a las necesidades de la Universidad, que permitan la toma de decisiones oportunas racionales, así como la consolidación de la presencia de la Institución en la región, el país y en el mundo.

### **Supuestos:**

- La universidad es un instrumento para lograr el beneficio espiritual y material de la Nación.
- La docencia universitaria es inseparable de la investigación.
- Sin la búsqueda del conocimiento a través de la investigación no progresa la Nación.

- La calidad de los programas de docencia, investigación y extensión depende de la autonomía para gerenciarlos.
- La formulación de un proceso de planificación de recursos humanos para captar, retener y desarrollar el personal universitario, permitirá asegurar la modernización académico-administrativa de la Institución.
- El diseño e implementación de un sistema de información gerencial oportuno, preciso y clasificado según las necesidades, permitirá una efectiva toma de decisiones.

Al analizar etnográficamente la teoría de acción durante el desarrollo de un Plan Estratégico en la Sección Departamental de Química (2004), después de recabar algunas informaciones e identificar algunas categorías, se inició la etapa de interpretación, la cual contempló la elaboración de mapas de teoría explícita y de teoría en uso (Tablas 1 y 2).

### **Conclusiones**

- En esta organización se han logrado aprendizajes de recorrido simple cónsonos con un Modelo I de Teoría en Uso, pero se está consciente de la importancia que tiene la congruencia de las dos dimensiones de la teoría de acción, es decir, la teoría explícita y la teoría en uso.
- Al implementar la planificación estratégica como manera de orientar las acciones para el logro de metas en la Sección Departamental de Química, se ha logrado un cambio en las estrategias de acción, pero se requiere profundizar lo relativo a los valores de la organización.
- Entre los logros de esta Sección Departamental se encuentran los siguientes: libertad para emprender proyectos, mejoramiento de la infraestructura, creación de un Laboratorio de Investigaciones Ambientales del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago (LIANCOL), dotaciones a través de proyectos enviados a la OPSU, obtención de premios PPI (Programa de Promoción al Investigador) y CONABA (Comisión Nacional del Beneficio Académico).
- La organización se siente motivada para superar la inhibición y evasión de conflictos, así como también, a mejorar lo relativo a la aplicación de criterios formales para la evaluación del rendimiento académico.

Tabla 1  
 Mapa de teoría explícita

Variables gobernantes o valores	Normas	Estrategias de acción	Supuestos
Información públicamente validada para hacer la planificación	El docente cumplirá funciones de planificador, organizador y evaluador de la función docente	Elaborar diagnósticos del rendimiento estudiantil en las asignaturas Química I, Química II y Química Orgánica. Evaluar los Programas de Química I, Química II y Química Orgánica.	Elevar el rendimiento estudiantil
Perseverancia en el cambio	El docente cumplirá funciones de ejecución suministrando alternativas de solución	Aportar un curso de nivelación en Química para estudiantes de nuevo ingreso.	Elevar el rendimiento estudiantil
Excelencia académica	El docente cumplirá funciones de planificador	Emplear diversas estrategias y recursos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.	Elevar el rendimiento estudiantil
Libertad para emprender	El docente cumplirá funciones de ejecución al aplicar técnicas de motivación, liderazgo y trabajo en equipo para el mejoramiento del espacio físico.	Contribuir en el mejoramiento de las condiciones del espacio físico para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Crear un laboratorio de investigaciones	Elevar el rendimiento estudiantil. Una infraestructura adecuada favorece la investigación
Investigación como prioridad para elevar la calidad educativa y el progreso de la Nación	El docente cumplirá funciones de motivación y liderazgo al promover la creación de una línea de investigación.	Desarrollar proyectos de investigación. Definir una línea de investigación.	La investigación como eje para elevar la calidad de la enseñanza

Tabla 1. (Continuación)

Variables gobernantes o valores	Normas	Estrategias de acción	Supuestos
Excelencia científica y académica, creatividad, productividad y calidad	El docente cumplirá con la organización, ejecución y control de la función investigación	Demostrar la calidad de las investigaciones realizadas.	Consolidar una línea de investigación en la cual participen activamente profesores y estudiantes
Autorrealización	El docente cumplirá roles de motivador, líder, planificador y para lograr el mejor conocimiento de sí mismo. organizador de talleres destinados a su autorrealización	Facilitar la aplicación de técnicas	Elevar la motivación de los docentes. Elevar el nivel de autoestima. El docente que cumple con todas sus funciones se sentirá autorrealizado
Control compartido	El docente cumplirá roles de comunicador	Fomentar las relaciones interpersonales	Elevar la motivación de los docentes. Elevar el nivel de autoestima. El docente que cumple con todas sus funciones se sentirá autorrealizado
Estímulo a la libertad individual	El docente cumplirá funciones de motivación tendientes al estímulo de la libertad que tiene cada profesor para emprender proyectos conforme a sus características personales y valores más resaltantes	Otorgar reconocimientos a los profesores, de acuerdo a sus valores más resaltantes (puntualidad, responsabilidad, creatividad y solidaridad, entre otros).	Los reconocimientos justos elevan el nivel de motivación de los docentes para el cumplimiento de sus funciones.

392  
Tabla 2  
Mapa de teoría en uso

Variabes gobernantes o valores	Normas	Estrategias de acción	Supuestos
Información públicamente validada es empleada en algunos casos para hacer la planificación	El docente cumplirá funciones de planificador, organizador y evaluador de algunos aspectos en la función docente	Elaborar diagnósticos informales sobre el rendimiento estudiantil Evaluar informalmente los Programas de Química	La experiencia del docente permite obviar criterios formales para diagnosticar el rendimiento estudiantil y la pertinencia de los Programas
La perseverancia en el cambio se ve influida por la autonomía en la toma de decisiones	El docente cumplirá funciones de ejecución suministrando alternativas de solución si cuenta con la aprobación de las autoridades	Aportar un curso de nivelación para estudiantes de nuevo ingreso si se cuenta con la anuencia de las autoridades	El diseño y ejecución de propuestas para elevar el rendimiento estudiantil requiere la aprobación de las autoridades
La excelencia académica como adecuación al contexto institucional	El docente cumplirá con funciones de planificador del proceso de aprendizaje, conforme a los insumos con los cuales cuente	Emplear algunas estrategias y recursos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, que sean factibles, según los insumos con los cuales cuentan	El rendimiento estudiantil depende de las estrategias y recursos de enseñanza, aprendizaje y evaluación que se empleen
Libertad para emprender	El docente cumplirá funciones de ejecución al aplicar técnicas de motivación, liderazgo y trabajo en equipo para el mejoramiento del espacio físico en el cual se desarrolla el proceso de aprendizaje	Contribuir en el mejoramiento de las condiciones del espacio físico para el proceso de enseñanza y aprendizaje Crear un Laboratorio de Investigaciones Dotar el Laboratorio de Investigaciones	Elevar el rendimiento estudiantil Una infraestructura adecuada favorece la investigación El nivel de participación de los estudiantes incide en su apego a la institución



Tabla 2. (Continuación)

Variables gobernantes o valores	Normas	Estrategias de acción	Supuestos
La investigación como prioridad para elevar la calidad educativa y el progreso de la Nación Participación Reconocimiento ante los demás Creatividad	El docente cumplirá funciones de planificación, organización, motivación y liderazgo al promover la creación de una línea de investigación	Definir una línea de investigación Desarrollar proyectos de investigación	La investigación como eje para elevar la calidad de la enseñanza El desempeño exitoso en investigación como mecanismo para ser reconocido ante los demás miembros de la organización
Excelencia científica y académica Productividad y calidad Participación Trabajo en equipo	El docente cumplirá con la organización, ejecución y control de la función investigación	Demostrar la calidad de las investigaciones realizadas Participación y méritos en Proyectos CONDES, en el PPI y en el CONABA.	Consolidar una línea de investigación donde participen activamente profesores y estudiantes
Comunicación inherente a lo académico y a lo laboral Minimizar la expresión de sentimientos negativos Individualismo	El docente algunas veces cumplirá roles de planificador, organizador, motivador y líder en el desarrollo de talleres destinados a la autorrealización. El docente cumplirá el rol de comunicador para fomentar las relaciones interpersonales	Obviar la aplicación de técnicas para mejorar el conocimiento de sí mismo. Fomentar las relaciones interpersonales en algunas ocasiones	Preponderancia de algunas actividades académicas y laborales sobre la dimensión de crecimiento personal. Inhibición y evasión de conflictos

### Referencias Bibliográficas

- Argyris, Ch. (1976). **Reasoning Action Strategies and Defensive Routines. Research in Organizational Change and Development, 1.**
- Argyris, Ch. (1988). **Problems in Producing Usable Knowledge for Implementing Liberating Alternatives.** (Interpretador: G. Alvarez). Cambridge: University Press.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (2000). La Universidad del Zulia. (1996). **Plan de Desarrollo Estratégico.** Maracaibo.
- Martínez, M. (1999). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación.** México Trillas.
- Mercader, V. (S/F). **Gerencia de la Vida.** Caracas: Tipografía Principios.
- Picón, G. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana.** Caracas: FEDUPEL.
- Ríos, J. (1997). **Epistemología. Fundamentos Generales.** Santafé de Bogotá. Ediciones USTA.
- Sección Departamental de Química. (2004). **Plan Estratégico.** Caimas.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992). **La Organización que Aprende.** E.U.A.: Addison Wisly Iberoamericana.
- Zohar, D. y Marshall, I. (1994). **La Sociedad Cuántica.** Barcelona: Plaza y Janes Editores.