

## **Tecnología organizacional para la construcción y sustentación de la Visión Corporativa: Su aplicación desde la Teoría de la Acción**

*Elsa Emilia Petit Torres\**

### **Resumen**

Se describe la aplicación del Proceso de Planeación para la Reunión del Liderazgo (PPRL) a los fines de desarrollar, compartir y sustentar la visión corporativa de la Comunidad Cristiana Internacional Maranatha (CCIM). Se desplegó un estudio de caso simple con la aplicación del Método Liderazgo en Acción (Quigley, 1997) armonizado con las etapas del proceso de Investigación Acción (Argyris, 1999). Como resultado de ésta aplicación tecnológica se inició el proceso de cambio organizacional en la CCIM; desplegándose la capacidad de aprendizaje y trabajo colectivo organizado. Mediante el análisis de datos, diseño e implementación de la intervención, se generó el acoplamiento de las capacidades y recursos al interior del sistema, esto por supuesto impactó creando dinamismo e innovación organizacional. Se concluye a partir de ésta experiencia, que a través la combinación *del enfoque de la Teoría de la Acción y la aplicación de la Tecnología Organizacional (PPRL), los líderes cuentan con un instrumento para construir la visión corporativa, diseñar estrategias y tácticas que permitan efectivamente compartir y sustentar la vocación del sistema.*

**Palabras clave:** Tecnología Organizacional, Teoría de la Acción, Visión Corporativa, Comunidad Cristiana Internacional Maranatha.

\* Profesora Asociada. Dedicación Exclusiva. Unidad Académica Estudios del Desarrollo. Departamento de Ciencias Humanas. Adscrita al Comité Académico y Profesora de Planta del Programa de Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología de la Facultad Experimental de Ciencias. Universidad del Zulia (LUZ), PPI Candidato y Miembro de la Línea de Investigación Desarrollo Organizacional en el Programa de Doctorado en Ciencias Humanas de la FHE- LUZ.  
E-mail: Eept2002@hotmail.com

## ***Organizational Technology for Constructing and Sustaining the Corporate Vision: its Application Seen from Action Theory***

### **Abstract**

This article describes the application of a planning process for the leadership meeting (PPLM) whose objective was to develop, share and sustain the corporate vision of the International Christian Community Maranatha (ICCM). A simple case study is presented applying the Leadership in Action Method (Quigley:1997) harmonized with stages of the Research Action process (Argyris:1999). As a result of this technological application, the process of organizational change began in the ICCM, displaying a capacity for learning and collective organized work. By analyzing data, the design and implementation of the intervention, a coupling of capacities and resources inside the system was generated, which certainly made an impact, creating dynamism and organizational innovation. From this experience, conclusions are that through combining the Action Theory approach and applying Organizational Technology (PPRL), the leaders possess an instrument to construct corporate vision, to design strategies and tactics that allow them to effectively share and to support the vocation of the system.

**Key words:** Organizational technology, Action Theory, corporate vision, International Christian Community Maranatha.

### **Introducción**

Al realizar éste trabajo durante el año 2003, se creó un fuerte vínculo comunitario entre la Universidad del Zulia y el Sector Externo, específicamente, con la Iglesia Evangélica Maranatha del Municipio San Francisco, Estado Zulia. La División de Extensión de la Facultad Experimental del Ciencias de LUZ, a través del Departamento de Ciencias Humanas, y la Unidad Académica Estudios del Desarrollo coordinó el trabajo de extensión titulado: "Aplicación de la Tecnología PPRL en una institución religiosa", el cual fue inspiración para construir el presente artículo.

El artículo subyace en la actividad docente extensionista, que sustenta el desarrollo de la práctica social a fin de ejercitar la aplicación de un conjunto de conocimientos sistematizados, en el sentido de ayudar a los pastores y líderes de la organización señalada, a configurar y respaldar su visión corporativa.

Las acciones directas del estudio permitieron desarrollar una investigación-intervención con la finalidad de producir conocimiento para la acción dentro de la Iglesia Cristiana Maranatha, ubicada en el Municipio San Francisco del Estado Zulia. Básicamente, el trabajo proyectó de forma integrada la prestación de servicios profesionales, educativos asistenciales y de asesoría o consultoría a una organización extra universitaria para contribuir al resolver un problema comunitario específico: La construcción de la visión corporativa de la Iglesia Cristiana Maranatha, actualmente identificada como Comunidad Cristiana Internacional Maranatha.

Durante el año 2003, la Unidad Académica Estudios del desarrollo de la FEC-LUZ aplicó una tecnología organizacional denominada Proceso Para la Reunión del Liderazgo (PPRL), a través de este conjunto de conocimientos, medios y procedimientos sistematizados, los líderes de la iglesia lograron diseñar la visión de su institución local, compartirla con más de ochocientos miembros y sustentarla para el futuro.

Fueron considerados para desplegar éste artículo sobre la aplicación de la Tecnología PPRL planteada por Quigley (1997), los aportes de Kurt Lewin y Chris Argyris principales representantes de la Teoría de la Acción.

La visión de Quigley (1997) plantea el más completo procedimiento para determinar desde los valores que comparte el grupo hasta la forma concreta de desarrollar los programas estratégicos requeridos para transformar en exitosa una organización en dificultades. Todo el proceso completo de definición de la visión (valores, misión, metas), y el diseño e implementación del plan estratégico (estrategias, tácticas y responsabilidades) están descritos en la Tecnología PPRL para que el investigador-intervencionista pueda dirigir el proceso de aplicación en su totalidad.

Para el caso de la Iglesia Maranatha, el proyecto se cumplió en tres fases: Desarrollo de la visión, Consenso Estratégico y Compromiso Total, tales fases coinciden con las etapas: Descongelamiento, Movimiento y Recongelamiento, necesarias para completar el cambio organizacional según Kurt Lewin (1975).

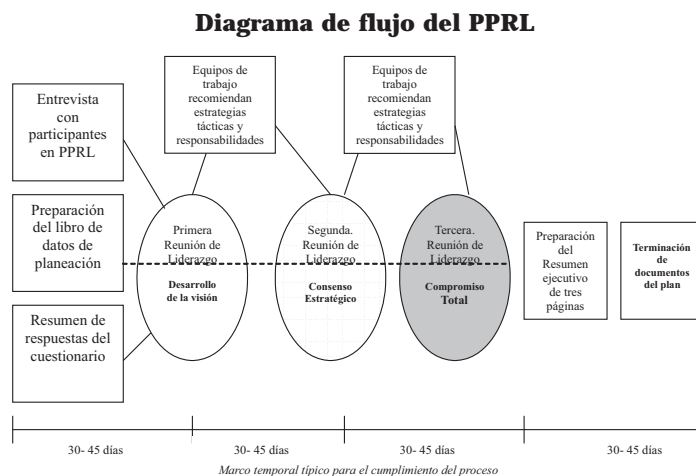
La concepción y desarrollo del proyecto permitió configurar una organización de tipo inteligente, que aprendió a funcionar en forma colectiva mediante la aplicación de las cinco disciplinas (Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en grupo y Pensamiento Sistémico), tales disciplinas fueron planteadas por Senge (1992).

Las fases ejecutadas durante esta intervención organizacional, revelan la aplicación de una tecnología con fundamento en los principios de la Teoría de la Acción. Tal aplicación se basó en la realización estratégica de las cinco etapas del proceso de investigación acción, planteadas por Argyris (1993) como son: Diagnóstico, Análisis, Retroalimentación, Acción y Evaluación.

Con base en estos autores, en el contenido del artículo se describe el proceso de intervención organizacional para la producción de conocimiento táctico (para la acción). Desde esta perspectiva, se considera como estrategia, integrar la teoría y la práctica a partir de “aproximaciones sucesivas” o contactos con la realidad, para definir la totalidad y luego las partes del problema que afecta la organización.

### El PPRL: Tecnología Organizacional para desarrollar, compartir y sustentar la visión corporativa

El proceso de planeación de la reunión de liderazgo (PPRL), consiste en una tecnología organizacional de quinta generación comprendida por tres fases para la producción de conocimiento-acción: El desarrollo de la visión, el consenso estratégico y el compromiso total. El siguiente diagrama de flujo describe cómo el proceso involucra el liderazgo de la corporación, se basa en una serie de tres reuniones, y por último, es ante todo un proceso de planeación.



Fuente: Quigley (1997).

El PPRL se basa en la filosofía según la cual los líderes participantes de la corporación deben hacerse cargo de la planeación: es decir las mismas personas responsables de implementarla. En la organización según esta pauta, las personas responsables de la implementación del plan, son asimismo quienes deben elaborarlo. El plan debe ser su propia creación, ellos deben sentir que le pertenece. Ningún grupo externo, ni ningún grupo consultor puede hacerlo por ellos, en este caso, el facilitador encargado de orientar la correcta aplicación de la Tecnología PPRL, era miembro de la iglesia y miembro del personal docente de LUZ, especializado en planificación y gerencia de ciencia y tecnología.

La tecnología PPRL es un método sustentado según Quigley (1997), en 10 años de experiencia laboral con empresas pequeñas y grandes, entre las cuales se cuentan empresas comerciales hasta empresas sin ánimo de lucro, y con un personal que va desde 200 hasta 200 mil empleados. El marco temporal típico para el cumplimiento del PPRL es de seis meses. Sin embargo, los lapsos pueden variar, porque el marco temporal del proceso debe ser flexible, y ajustable a las características y complejidad del caso.

El PPRL, es un proceso participativo en alto grado. Pero, como bien lo expresa Max DePree (1989), la gestión participativa no es democrática. Tener una opinión es diferente a tener un voto. En términos del estilo de gestión, el PPRL se ajusta mejor a la corporación de estilo colegial (de consenso, orientada al grupo), ya que brinda un puente excelente, a la organización personalizada (individual, orientada a la persona) que desea llegar a ser más colegial, y a la organización formalista (estructurada, jerárquica) interesada en un cambio hacia un estilo más abierto.

Para el caso de la iglesia Maranatha que era una organización excesivamente estructurada y jerárquica, sus líderes estaban interesados en aplanar la estructura organizacional a fin de flexibilizar los procesos e impulsar la innovación.

Antes de iniciar las fases que impulsarían la innovación organizacional en la Iglesia Maranatha, el primer paso para adecuar el PPRL, consistió en la selección de las personas que participarían en la formulación de la visión, de acuerdo con la Conference Borrad (1989) se consideró la colaboración de todos los Líderes de Ministerio y Pastores de la Iglesia Maranatha local.

La conferencia brindó algunas pautas generales con respecto al número de personas que deben participar en el proceso, sin embargo se hizo una adaptación considerando las características

del caso. El grupo central de planeación quedó finalmente constituido por los tres pastores principales de la iglesia y cada líder de Ministerio.

El segundo paso, consistió en realizar un curso introductorio donde participaron treinta y cinco miembros de la iglesia, incluyendo sub-líderes, ministros y pastores. Dicho curso se ideó con la finalidad de preparar (en tres sesiones de tres horas académicas cada una), a este grupo de miembros de la organización con las bases teóricas suficientes para sustentar la implementación tecnológica. De manera que, este conocimiento les sirviera de medio para unificar criterios (integración cognoscitiva) y viabilizar el proyecto entre la diversidad de profesionales y técnicos involucrados.

Tres objetivos básicos cumplió el curso inductivo: 1. Identificación de la corriente de pensamiento gerencial que apoya Quigley (1997), creador de la tecnología seleccionada para definir la visión, 2. Definición de los términos básicos y del enfoque teórico planteado por el citado autor, a fin de aplicar el PPRL, y 3. Caracterizar la Tecnología PPRL con el propósito de implementar de manera eficiente la tecnología, para construir y sustentar la visión de la Iglesia Maranatha.

Al concluir el proceso de inducción, todos los participantes valoraron la capacidad de aprendizaje de su organización, analizaron los datos, el diseño e implementación de la intervención que los ayudaría a crear más dinamismo e innovación en la iglesia.

Inmediatamente los pastores distribuyeron los 35 participantes del curso introductorio en tres equipos: uno denominado equipo de fusión y los dos restantes llamados equipos de redacción. El equipo de fusión quedó configurado por tres Pastores de la Iglesia Maranatha local, éstos se encargaron de direccionar políticas y estrategias, mientras que, los equipos de redacción (16 participantes cada uno) se responsabilizaron por la elaboración de los borradores de cada componente de la visión corporativa.

### **PPRL su aplicación desde la Teoría de la acción: El impulso para la innovación organizacional. Caso: Iglesia Cristiana Maranatha.**

Con la intención de reducir políticas contraproducentes insertar cambios desde arriba hasta abajo, el liderazgo de la Iglesia Maranatha con la implementación de la tecnología organizacional PPRL, inició el proceso de cambio organizacional en tres fases:

**Fase 1: El Desarrollo de la visión:**

Esta fase es en inicio diagnóstica y de descongelamiento, aquí los miembros del grupo central responden un cuestionario confidencial con el fin de evaluar su percepción de la corporación y de su medio ambiente. El objetivo del cuestionario, y de una entrevista posterior, consistió en dar comienzo al trabajo de pensamiento estratégico anterior al momento en que el grupo se reúne por primera vez. Este es el primer esfuerzo del cambio que según Kurt (1975) permite superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos, en este caso ministerios.

En esta primera fase ocurrió el descongelamiento de la problemática, así pues, fue posible detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y determinar las fuerzas impulsoras y restrictivas al proceso de cambio. Se construyó una síntesis (libro de datos de planeación) que registró y categorizó los resultados de la aplicación del cuestionario, de la entrevista, y otros datos complementarios con la finalidad de conseguir la explicación y cómo identificar y corregir rutinas defensivas o políticas con problemas en la iglesia.

Un criterio importante para el éxito del grupo en su búsqueda de la visión corporativa es compartir tan equitativa y completamente como sea posible el conocimiento acerca de su iglesia y su entorno, esta es la finalidad del libro de datos, recopilado por el facilitador del PPRL.

Después de casi dos meses de recolección de datos, con toda esta información se procedió a efectuar la primera reunión de liderazgo, donde se analizó el contenido del libro de datos o síntesis, de tal análisis, surgieron discusiones de cómo podían resolverse los problemas y también se observó cómo las relaciones entre los proponentes adversarios se convertían en asociaciones productivas.

La primera reunión del liderazgo sólo representa un punto de partida para la formulación de un plan estratégico de apoyo: esto se constituyó en el medio necesario para hacer realidad la visión.

Básicamente la fase de desarrollo de la visión planteada por Quigley (1997), contiene según Argyris (1985), las tres primeras etapas del proceso de investigación de la acción: Diagnóstico, análisis y retroalimentación. El diagnóstico se realiza a través de cuestionarios y entrevistas, se anotan reseñas y se escuchan inquietudes de los participantes. Se sintetiza la información en preocupaciones principales, ámbitos problemáticos y acciones posibles, lo que permite analizar la situación problema y buscar alternativas y finalmente, en la primera reunión de liderazgo ocu-

re el proceso de retroalimentación donde el facilitador del PPRL comparte con los líderes de la Iglesia lo que se descubrió en las etapas anteriores. Se desarrollan planes de acción para emprender los cambios necesarios desde la perspectiva de la construcción de la visión corporativa.

Así pues, se definieron los valores compartidos, se esbozó la misión y las metas corporativas de la iglesia, no obstante, el proceso es sumamente interactivo y a medida que se iba formulando la visión, dio lugar a cambios adicionales en la redacción de valores, a su vez, el desarrollo de las metas causó mínimas modificaciones en la declaración de la misión, de los valores, de las estrategias, las tácticas y responsabilidades.

## **Fase 2: El Consenso Estratégico**

Básicamente, el consenso estratégico se desarrolló después de la primera hasta la segunda reunión del liderazgo. En este marco temporal se consolidó la etapa de retroalimentación del proceso de investigación acción, con el propósito de precisar definitivamente el programa que le permitiría a la iglesia utilizar el repertorio de supuestos construidos y que orientarían sus acciones.

En esta segunda fase, se produjo un movimiento crucial de la conducta de los participantes, para precisar los constructos mentales y prescribirlos mediante el consenso, a fin de concretar la visión corporativa.

En el consenso estratégico la teoría explícita normativa, se identifica como aquella que los individuos adoptan en función de sus creencias, comportamientos y valores, se hace presente en la iglesia a través de su plan. A la vez, se toma conciencia de como la teoría en uso (conocimiento en acción) no es congruente con la teoría explícita debido a que los líderes de la iglesia no estaban concientes de la relación entre ambas teorías.

En el consenso estratégico, además de explicitarse la visión corporativa y el plan estratégico de la iglesia, se inicia el proceso de construcción de la teoría en uso a partir de la codificación de las creencias y del registro del comportamiento futuro de la iglesia como colectiva organizada.

Al analizar la aplicación de la Tecnología PPRL, a la luz de la Teoría de la Acción, lo constituye la semejanza existente entre los elementos que estructuran la visión corporativa según Quigley (1997) y los elementos que constituyen la Teoría de la Acción plan-



**Elementos constitutivos de la visión corporativa  
Vs. Elementos de la Teoría de la Acción**

	<b>Visión Corporativa J. Quigley (1997)</b>		<b>Teoría de la Acción Ch. Argyris (1993)</b>
Valores	Los valores desempeñan el papel primario de la motivación en las organizaciones sin ánimo de lucro. Son el fundamento de la visión. Deben ser explícitos (definidos) y compartidos por todos los miembros de la organización. Son las <b>reglas</b> o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de rodeen seguridad y desarrollo. Los valores son el conjunto de creencias características fundamentales que defiende la corporación.	Valores	Principios rectores que guían la acción del individuo y de las organizaciones. Filosofía: Visión- Misión.
Misión	Que es la corporación ahora y que aspira ser. Esta debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación, debe poseer cierto grado de estabilidad, lo que significa que no debe ser objeto de cambios frecuentes, pero si esta siempre sujeta a evaluaciones.	Reglas	Normas de comportamiento interno dentro de las organizaciones.
Estrategias	Son enunciados del comportamiento que adquiere la organización para poner en práctica sus metas. Es el cómo del proceso ( <i>Know How</i> ) el como hacer, es decir, ¿En qué forma logramos nuestras metas a largo plazo?, ¿De qué manera vamos a convertir en realidad esas metas? ¿Cómo llegaremos a ese objetivo?	Espacio	Es el contexto geográfico donde los actores y la organización llevan a cabo las acciones para lograr los propósitos.
Tácticas	Es el conjunto de responsabilidades programadas. Contienen las acciones inmediatas o los programas a corto plazo requeridos para apoyar una estrategia determinada.	Estrategias	Acciones intencionadas, específicas que el individuo y la organización realizan para lograr los propósitos que persiguen, para satisfacer las necesidades de la sociedad.

**Elementos constitutivos de la visión corporativa  
Vs. Elementos de la Teoría de la Acción (Continuación)**

	<b>Visión Corporativa J. Quigley (1997)</b>		<b>Teoría de la Acción Ch. Argyris (1993)</b>
Responsabilidades	Unidades mínimas de acción (trabajos, labores, operaciones) que cumplen los miembros de un determinado sistema productivo.	Supuestos	Razones por las cuales los individuos actúan de forma determinada.
Realizadores óptimos	Son los miembros de la corporación incluyéndose al CEO y a los grupos del liderazgo.	Actor social	Sujeto activo en el proceso, ayuda a lograr los propósitos a la organización

Fuente: Elaboración Propia en base a Quigley (1997) y Argyris (1993).

teados por Argyris (1993). Tales coincidencias pueden evidenciarse y auto explicarse en el siguiente cuadro comparativo:

Para efectos del caso estudiado; por tratarse de una Iglesia Cristiana las acciones que constituyen el plan operativo, el marco de su amplia cobertura, dedicada a la extensión del Reino de Dios en todos los ámbitos, subsume el elemento espacio en su cobertura local, nacional, regional y mundial.

Durante la primera reunión de liderazgo se elaboró el borrador de la visión corporativa y, en ese momento, los diferentes equipos de trabajo concluyeron una declaración inicial de estrategias, tácticas y responsabilidades para cada meta. Durante la segunda reunión, tanto el borrador como la declaración fueron objeto de una redefinición iterativa con relación a aspectos de dirección, concreción y armonía.

**Fase 3: El Compromiso Total**

Esta es la última fase de aplicación del PPRL consiste en estabilizar el cambio organizacional mediante el proceso de recongelamiento de la visión corporativa y su plan estratégico y operativo. Esta fase precede a la etapa de acción.

El compromiso total, corresponde a la tercera reunión de liderazgo, por lo general, es el momento en que el grupo debe comprender tácitamente que la responsabilidad de la visión corporativa corresponde al equipo de pastores, que le ha permitido tomar parte activa en su formulación pero, en el análisis final, todos deben asumir la responsabilidad de su contenido.

En esta etapa los participantes deben estar concientes que la teoría explícita generada como producto del proceso de aplicación del PPRL, debe convertirse en teoría en uso, para así orientar las acciones (esfuerzos compartidos) hacia las consecuencias deseadas.

Esta reunión culmina con la intención de convertir la visión en realidad y con el diseño del proceso de comunicación de la visión global a corto, mediano y largo plazo. Y la planeación del desarrollo del plan y su primera etapa de evaluación al cumplir los 4 años de estar en marcha. En la etapa de evaluación se medirá la eficacia del plan, y se introducen los cambios consecuentes.

En la primera fase de la aplicación de la Tecnología PPRL, en el caso analizado se observó que la organización generó un aprendizaje de recorrido simple (modelo I), donde las variables gobernantes existían en función de lograr los objetivos, aumentar la eficiencia, suprimir los sentimientos negativos dando énfasis a la racionalidad, mediante estrategias de razonamiento defensivo, evaluación de pensamientos y valores de los demás, las consecuencias a estas estrategias se convirtieron en procesos defensivos, que crearon inicialmente confusión y bloqueo en el proceso de aprendizaje.

No obstante; a medida que fue desarrollándose el proceso de implementación de la tecnología, el ambiente de aprendizaje se fue suavizando transformando el modelo de aprendizaje hacia un modelo de doble recorrido; donde los valores gobernantes se soportaron en la utilización de información validada públicamente por los miembros de los equipos de trabajo. Las decisiones comenzaron a fluir libremente basadas en los informes presentados por el facilitador del PPRL, se generó en el grupo una gran capacidad de reflexión, aumentando la capacidad de hacer frente a las ideas, y se consolidó el compromiso interno con las funciones y tareas planeadas por consenso.

El modelo de aprendizaje de doble recorrido (modelo II) comenzó a manifestar sus características en la fase de el Consenso Estratégico y con mayor fuerza, en la fase de compromiso total, donde los miembros de los equipos de trabajo comenzaban a aplicar espontáneamente estrategias como: Libre producción e intercambio de informaciones, el control durante el proceso se alcanzaba en forma bilateral, las decisiones compartidas y consensuadas e inmediatamente se establecían compromisos.

Las consecuencias de estas estrategias redujeron las relaciones defensivas y ejercitaron las relaciones liberadoras, promoviendo la solución compartida de problemas, ampliando la libertad de asumir riesgos y propiciando clima de apoyo y reconocimiento y trabajo colectivo organizado.

## **La Organización que aprende en colectivo**

La aplicación del PPRL en la Iglesia Maranatha permite visualizar cómo una organización verticalizada es capaz de asimilar el concepto de aprendizaje organizacional y adoptar en sus acciones el lenguaje de la organización que aprende para impulsar su innovación organizacional.

Con la aplicación del PPRL, la organización estudiada pudo abrir su espíritu a la realidad, vivir una experiencia creativa y no reactiva, soportada en la actitud proactiva de sus líderes. También el estudio, permitió identificar cómo la organización precisó sus valores y principios mediante el proceso de co-creación de la visión compartida (la visión compartida por todos y cada uno).

El aprendizaje se produjo en equipos de trabajo organizado, a través de la discusión y el diálogo. Todo esto le permitió a la iglesia como cuerpo, desarrollar un pensamiento sistémico, donde todo se interligó y convirtió en un plan de acción complejo. Definitivamente, el aprendizaje se generó en forma colectiva, cuando el conjunto de líderes detectó y corrigió mediante un proceso cooperativo los “cuellos de botella”, y luego fue capaz de explicitar sus ideas en una propuesta compartida por todos.

## **Conclusiones**

A partir de los resultados de la aplicación del PPRL en la Iglesia Maranatha, fue posible comprobar que ésta tecnología organizacional es sofisticada, por superar los límites de la construcción de conocimiento para la acción efectiva, se orienta no sólo a la concepción de que los seres humanos son diseñadores de acciones, (teoría de la acción) sino que éstos, convertidos en líderes pueden también desarrollar, compartir y sustentar la visión que soporta tales acciones.

La nueva concepción de la teoría de la acción constituye un conjunto de valores, reglas, normas, estrategias y supuestos que configuran un sistema de referencia a partir del cual no sólo se ex-

plica, sino también se genera un conjunto de conocimientos sistematizados (o programas) en forma cooperativa, a los fines de promover mediante consenso estratégico, acciones productivas superiores (innovadoras) que estimulen el logro de las consecuencias deseadas.

Básicamente con la aplicación de la Tecnología PPRL se impacta la toma de decisiones organizacional. En tal sentido, al inicio del proceso de implementación tecnológica, de acuerdo con los fundamentos de la teoría de la acción, la iglesia aplicó el modelo I, donde las decisiones trascendentales se tomaban en los niveles jerárquicos más altos y donde la información útil era propiedad de pocos. A medida que se fue difundiendo la visión corporativa a todos los miembros de la iglesia, ésta pasó de un modelo de toma de decisiones jerárquico a un modelo de toma de decisiones por consenso (modelo II), desde ésta perspectiva, las decisiones trascendentales son ampliamente discutidas y compartidas a todos los niveles, los miembros tienen un papel significativo en las decisiones importantes que se toman en la organización a través del consejo de líderes.

Así mismo, la implementación del PPRL influyó en la configuración de la organización de la iglesia, pasó de un modelo estructural rígido, a un modelo flexible. El primer modelo, revela una estructura organizacional que dificultaba la adaptación a las circunstancias cambiantes externas e internas y se enfatizaba en la autoridad y el poder de los pastores, mientras que, al asimilar el segundo modelo, la autoridad y el poder se fue descentralizado, para favorecer la iniciativa y el aumento del compromiso de todos los miembros líderes de la Iglesia. Así pues, fue más fácil diseñar, desarrollar, compartir y sustentar su visión corporativa en la comunidad cristiana.

Durante la aplicación del PPRL se observó el rol del facilitador (investigador-intervencionista), que según el Código Quigley, debe ser capaz de aplicar con eficiencia las estrategias, instrumentos y técnicas usadas en la investigación acción para generar teoría

A continuación se desglosan las principales estrategias de intervención empleadas durante la aplicación del PPRL en la Iglesia Maranatha (Quigley, 1997):

- El entrenamiento de sensibilización, realizado al inicio de cada reunión de líderes (Petit, 2003), mediante el cual se pretendió cambiar la conducta a través de una interacción no estructurada.

- La retroalimentación por encuesta: Antes de iniciar la primera reunión de liderazgo, el diagrama de flujo del PPRL exhibe el uso de cuestionario y la técnica de entrevistas para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros participantes.
- La consultoría de procesos: ofrecida por La Universidad del Zulia, a través de los servicios del facilitador del PPRL, especialista en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología, a los fines de ofrecer al a los líderes de la Iglesia, conocimientos sistematizados sobre lo que pasa en la iglesia, y su entorno.
- La Construcción de Equipos: es la estrategia de intervención que estimuló el alto grado de interacción entre los miembros, y el aumento de la confianza en el éxito del proceso.
- El desarrollo intergrupar: fue orientado por el facilitador del PPRL para estimular el cambio en las actitudes, estereotipos percepciones que tienen los grupos unos con otros. Se efectuaron dinámicas grupales y experiencias socializadoras ayudaron a facilitar el aprendizaje en colectivo.
- Finalmente, es importante destacar que la aplicación de la tecnología PPRL contempla después de culminada la fase de compromiso total, específicamente a los 4 años de iniciado el plan operativo, desarrollar una investigación de apreciación para evaluar la efectividad del plan y determinar las cualidades distintivas y fortalezas especiales de la iglesia, con la finalidad de mejorar su desempeño.
- Se empleó como principal instrumento de intervención el mapa de acción, donde las representaciones esquemáticas de los valores centrales, la misión, las estrategias, las tácticas y las responsabilidades eran discutidas y redefinidas en forma explícita en cada reunión de liderazgo, y para fortalecer el proceso de aplicación inicialmente se desarrolló la técnica de la entrevista y durante el resto del proceso se empleó la técnica de la observación y el análisis de registros y otros documentos.

Producto del análisis de ésta experiencia es posible concluir que el éxito en la aplicación de la Tecnología PPRL, radica en la visión práctica de cómo definir misión, valores y metas, como mantener el entusiasmo durante el trabajo compartido, cómo encontrar los valores y luego la misión, cómo convertirse en líder para reorientar y redefinir la corporación con énfasis en el concepto participativo.

En definitiva, la aplicación de la Tecnología PPRL en una institución religiosa, permite observar desde la perspectiva de la Teoría de la Acción, la posibilidad de proyectar la práctica social en el sentido de contribuir con el desarrollo de cualquier sistema organizacional.

Además es determinante para garantizar el éxito durante el proceso de implementación, aprovechar los elementos, estrategias, instrumentos y técnicas que soportan la Teoría de la Acción, a fin de proyectar la combinación de estos sistemas de conocimientos como un método o instrumento útil para el desarrollo organizacional.

## Referencias bibliográficas

- ARGYRIS, Ch. (1985). **Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research an intervention**. San Francisco. Jossey-Bass.
- ARGYRIS, Ch. (1993). **Knowledge for action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Chang**, San Francisco. Jossey-Bass.
- ARGYRIS, Ch. (1999). **On Organizational Learning**. Malden, Ma. Blackwell Publishing.
- CONFERENCE BOARD (1989). **Developing Strategic Leadership**, Report No.847, in the Conference Board, January 4.
- KURT, L. (1975). **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Greenwood Press. Westport, Conn.
- MAX DEPREE (1989). **Leadership is an Art, Doubleday**. New York, pp.22-23.
- PETIT, E. (2003). **Aplicación de la Tecnología PPRL en una Institución Religiosa**: trabajo de extensión de la FEC. Universidad del Zulia.
- QUIGLEY, J. (1997). **Liderazgo en Acción. Visión. Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan**. McGraw-Hill.
- SEMINARIO GENERACIÓN DE TEORÍA (2007). Archivo 2. **Ciencia de la acción**. Presentación CD Programa Doctorado en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.
- SENGE, P. (1992). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Management y Contexto. Granica.