

“El conocimiento de la vida es el conocimiento de la vida misma. La frontera que nos separa de los otros seres vivientes no es una frontera natural: es una frontera cultural, que no anula la vida sino que la abre al desarrollo del espíritu expresado en lenguajes...Penetrar la madeja de la vida en sus inconmensurables dimensiones exige de un método basado en la interdisciplinarietà y la multiculturalidad, para encontrar la unidad de la diversidad...”

Morin (1999:67)

CAPITULO V ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCESO

1. Cuarto momento: Resultados	287
2. Acciones desarrolladas	288
2.1 Posición crítica del autor estudiado: Epistemología de la Ciencia acción	288
2.2 La aplicación de la Teoría de Acción de Argyris	
 En la comunidad de Práctica	296
 2.2.1 La conversación como estrategia	296
 2.2.2 La Escalera de Inferencias	298
 2.2.3 La aplicación de la Escalera de Inferencias en la comunidad de práctica	300
 2.2.4 La Columna de la Izquierda	303
 2.2.5 Resumen de la aplicación de la Columna de la izquierda	309
 2.2.6 Observación participante	311
 2.2.7 Análisis derivado de la aplicación	

del Modelo de Argyris	311
2.2.8 Análisis del proceso de Grupo	313
2.3 El planteamiento teórico del modelo comunicacional	314
2.3.1 Diferencias entre modelos	315
2.3.2 Respecto a los participantes	316
2.3.3 Respecto a los miembros de la comunidad de Investigación	316
2.3.4 La aplicación del Modelo Complementario	318
2.3.5 Consecuencias de la aplicación del Modelo Complementario: Hallazgo de Investigación	323
2.3.6 Respecto al rol de Asesor	325
2.4 Comparación de los elementos de la ciencia acción	327
2.4.1 En relación con la instrumentación	329

CAPITULO V

ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCESO

1. Cuarto momento: Resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación de la Entrevista y de la Encuesta, reflejaron por parte de los docentes que conformaron la comunidad de práctica, que **si bien conocían la política educativa orientada a destacar la investigación, como una función importante en el desempeño del docente, en su mayoría, este grupo humano, desconocía las bondades que pudiera tener la investigación acción** como una modalidad investigativa viable, que pudiera aplicarse para resolver situaciones problemáticas en el aula. Asimismo **expresaron su interés en conocer su metodología, técnicas y procedimientos, basados en el paradigma emergente, como expresión de su disposición al cambio**, permitiendo la innovación en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos. Este interés quedó manifiesto **mediante su actitud al querer participar en un programa de formación en investigación acción.**

Los resultados indujeron a la búsqueda de un modelo de investigación acción para sustentar dicha formación. En tal sentido se seleccionó la Teoría de Acción de Chris Argyris.

La acción se orientó en dos sentidos: **En primer lugar:** Realizar una revisión analítica de la teoría de Argyris, con el propósito de ubicarla en la perspectiva teórica de los modelos de la Investigación-Acción. **En segundo lugar**, una vez analizada la naturaleza de su estudio, detectar la viabilidad de su aplicación como una estrategia en la formación del rol de docente investigador, en los profesores de la Escuela de Educación de la

Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes (ULA), de la ciudad de Mérida; quienes tienen como misión la formación profesional de los futuros docentes del Sistema Educativo del país.

Para cumplir con **el segundo propósito**, se analizó la aplicación de la metodología de Argyris en la comunidad de práctica, a fin de determinar sus fortalezas y debilidades en el proceso desarrollado y, para detectar el comportamiento laboral de la membresía. Para lo cual se aplicó la **Columna de la Izquierda, la Escalera de Inferencias y la Observación Participante**.

2. Acciones desarrolladas

En primer lugar: Se hizo la revisión teórica del Modelo seleccionado. Seguidamente se analizó la estrategia aplicada a la comunidad de práctica y como una actividad complementaria a la Teoría de Acción en estudio, se usó el método de Satir, centrado en la verificación de la comunicación efectiva. Para efectos de la validación, se aceptó la palabra, como prueba empírica de la teoría. Tal como lo expresó el propio Argyris.

La adición del método Satir fue sugerida por el asesor, considerando la importancia de la comunicación como el elemento base en cualquier proceso de reflexión.

2.1 Posición crítica del autor estudiado: Epistemología de la Ciencia Acción

Previamente es necesario aclarar que este apartado, para el lector puede considerarse como parte de lo mismo que se viene desarrollando, pero se hace necesario referirlo debido a que la sustentación teórica,

permite entender claramente los postulados y los resultados de la investigación y las acciones implícitas.

Partiendo de la experiencia vivida en la Comunidad de Práctica y tomando como marco de referencia la Teoría de Argyris, los aportes de Habermas y Satir, se consideró oportuno ir reflexionando de manera crítica sobre los planteamientos de cada autor, estableciendo relación con los resultados de la investigación, por cuanto esto permite clarificar el sentido y aplicación del modelo en la generación de nuevos aprendizajes, reflexiones y acciones a partir de la investigación, dejando ver los acuerdos y contradicciones que puedan existir entre las interpretaciones dadas por la investigadora y los actores del proceso.

Del análisis teórico se entiende que, Argyris como investigador, distingue teóricamente entre **la ciencia pura y la ciencia acción**; esta diferencia se extrae de la expresión referida a la teoría que contribuye a la práctica y a la teoría responsable de los criterios de la ciencia pura. A **la primera**, le señala como **propósito explicar la acción en situaciones concretas; y a la segunda, verificar la teoría en general**.

La propuesta, basada en el nuevo paradigma, que sustenta el autor, pretende dirimir con los representantes de la corriente principal de la Ciencia Social, representada por el Empirismo crítico o el Racionalismo crítico, como también se le conoce, el cual proviene del Positivismo Lógico; cuya postura consiste en definir la teoría científica, como un sistema deductivo orientado a explicar y predecir las regularidades de lo escrito. Este hecho, marcaría las diferencias o la separación entre teoría práctica, teoría empírica y teoría normativa.

En este **planteamiento respecto a la posición normativa, Argyris coincide con la postura de las ciencias de la conducta, pues, éstas reconocen que su práctica tiene una dimensión normativa**

basada en la teoría crítica propuesta por la Escuela de Frankfurt, entre cuyos representantes se encuentra Habermas, (1988) lo cual conduce a explorar las posibles coincidencias entre sus conocimientos, expuestos en el marco teórico referencial de este estudio y los postulados teóricos de la Teoría de Acción.

En la revisión de la propuesta teórica de Argyris,(1993) **se asume que, su teoría pareciera fundamentarse en la crítica comunicativa**, porque acepta que la ínter subjetividad y la comunicación conforman el pilar donde sustenta su pensamiento. Ello se evidencia cuando propone a los sujetos **el cambio de sus comportamientos desde sumiso, alienado y miedoso correspondientes al Modelo I al comportamiento abierto, seguro e independiente asociado al Modelo II.**

En el planteamiento citado, el autor pareciera reflejar la creencia de que **es posible lograr que una comunidad, asuma comportamientos tendentes a la práctica de la libertad, de cambiar el dominio, la autoridad social y el poder que se practica mediante la educación**, a través de la mitificación del personal Directivo, tal afirmación se extrae del comentario puntual que realiza el autor, en los siete errores que generan conductas defensivas.

El autor expone que **la razón, la libertad y la humanidad**, son valores que conforman **la dimensión histórica del conocimiento**; por ende, Argyris asume que las personas tienen el derecho de **vencer sus conductas defensivas**, para lograr transformar su **“incompetencia competente”**. Su afirmación genera las siguientes interrogantes:

¿ Hasta que punto, esta concepción crítica expresada por Argyris, representa una posibilidad realmente liberadora para el sujeto?.

¿ Esta posibilidad liberadora con que cuenta la persona, será capaz de transformar de manera significativa, sus condiciones personales u organizacionales?.

¿Lograría tal posibilidad liberadora cambiar la perspectiva del mundo que tenga una persona, desde una perspectiva Modelo I a una perspectiva Modelo II?.

Se acepta que desde el punto de vista teórico, el alcance de la Teoría en Uso, contemplaría en su extensión esta postura, resumida en la siguiente expresión: **los hábitos del comportamiento humano y organizacional de los sujetos son defensivos y que en virtud de ello, recrean su mundo de forma particular.** Por consiguiente, **requieren la mediación del científico social en la comunidad, para ayudarles a comprender por qué son de esa manera; su percepción del mundo y sus conductas defensivas.** Y cómo la mediación utilizando el lenguaje como herramienta general y la comunicación en particular, puede cooperar para determinar los aspectos específicos que les permitan realizar un cambio real.

La conclusión arriba expresada coincide con Machado (2000:110) cuando analiza la posición de Argyris respecto a la libertad o autonomía e inquiriere:

¿ La postura de Argyris está orientada al logro de la responsabilidad, de la autonomía crítica?. ¿ Coincidiría entonces, con la nueva teoría crítica de Habermas?.”.

Al explorar en la búsqueda de respuestas a la interrogante supra, se encuentra que, Habermas, refiere **la necesidad de la racionalización**, de separar la comunicación de la formación institucional. Tal afirmación lleva implícita en la persona, los siguientes supuestos:

- **Que sea consecuente con el conocimiento que tenga, referente a cómo operan en su vida su sistema de valores y sus normas.**
- **Que sea consciente de la manera como jerarquiza sus valores y sus normas, en relación con su propia experiencia y en la sociedad donde se inserta.**

De tal razonamiento se deriva que **la autonomía para la persona, implicaría, dentro de su propia dialéctica comprender su cultura,** y desde esa perspectiva, **construir su ambiente vital y separar su propia identidad, del grupo donde se inserta;** solo entonces, él podría decidir su rol como sujeto y encontrar su lugar en la Institución donde vive y donde labora; lo cual le daría oportunidad de evaluar su condición de participante en esa institución que a la vez, deriva del diseño de la sociedad en general.

Según el razonamiento expuesto, Argyris sugiere **que el sujeto como persona, utilice su razonamiento productivo para que sea capaz de aprehender la realidad y cambiarla.** Con tal afirmación coincide con otros científicos sociales, tratados en este trabajo, respecto al propósito de la Investigación-Acción.

Como complemento de la afirmación antes citada, Argyris (1987:87) expresa: *“El concepto de explicación pragmática, basada en la acción, encaja en la concepción de probar las creencias a través de la experimentación”*

La posición sería sustentada por Elliot (2000:19) representante de la Investigación Acción, como una estrategia del cambio educativo, cuando afirma que *“la práctica lleva implícita la teoría y que, la elaboración teórica, en lo que consiste es en organizar esas teorías tácitas, sometiéndolas a crítica, mediante el discurso profesional libre y abierto”*.

Otro aspecto relevante de esta explicación de Argyris, que coincide con los científicos de la Investigación Acción, se refiere a **la importancia que este científico social, atribuye a la palabra.**

En tal sentido, expone que ésta constituye un dato del primer peldaño de **la Escalera de Inferencia** y en consecuencia, destaca que **la conversación es la vía por la cual es posible inferir la conducta real de las personas;** por cuanto éste la percibe según su cultura, esto es, según se la defina en su idioma.

En esta afirmación, el autor coincide con Habermas (1988) y Apple (1987), quienes sostienen que **el proceso de conocer es hermenéutico dialéctico, lo cual implica que además de comprender es necesario explicar.** De allí que tiene coherencia lo antes expuesto respecto a que **entender el significado, involucra entender la cultura donde ocurren los hechos.**

El autor citado también afirma, que **la efectividad de las acciones personales, es determinada por la Teoría en Uso,** de la cual **la conversación** es su conducta más frecuente. Igualmente coincide con Habermas (1988), cuando este último comenta en su Teoría de la Racionalidad Comunicativa, los requisitos de validez del lenguaje humano, y expresa que **éstos se construyen de manera implícita por el discente, pero que también pueden hacerse explícitos.**

El planteamiento remite a los **dos modelos expuestos por el autor seleccionado** y, sobre los cuales describe ambos tipos de conocimientos: **Conocimiento tácito y conocimiento explícito.** Habermas agrega que, éstos pueden ser **contingente o falible.** Estos requisitos a los que se refiere son: **(a) Lo que digo es inteligible. (b) Su contenido proposicional es verdadero. (c) Estoy justificando lo que digo y (d) Estoy actuando sinceramente.**

La Teoría de la Acción Comunicativa y de la relación entre los juicios de validez y la interpretación, **sitúa la epistemología en un contexto histórico y dentro de una comunidad determinada, entonces, para entender la relación entre ella y la validez moral de una afirmación, el investigador tendría que considerar sus actos desde el punto de vista del participante;** lo cual significa que los supuestos ontológicos, morales y prácticos de cada expresión suya le son propios a su comunidad. (Machado 2000).

Habermas (1988), se refiere a **la comunicación cotidiana de los actores que participan en una comunidad que comparte creencias y culturas de las cuales dependen las relaciones humanas propuestas en ese contexto. En el caso del observador que se colocara como intérprete de estas acciones, si no tuviera ideas claras de las razones implícitas que tengan los participantes, tampoco podría tener ideas claras respecto a la semántica de sus expresiones, independientemente del contexto donde éstas se realicen.**

Con esa explicación, derivada de Habermas, entonces se complementaría el sentido de la propuesta de Argyris, referente a la necesidad de que **el observador tenga experticia para ubicar los tipos de conocimiento que utilizan las personas para construir sus explicaciones pragmáticas y el tipo de pensamiento que utilizan (mapas mentales) para orientar su comportamiento,** en y desde su misma realidad de la acción en su comunidad laboral.

Argyris expone que los participantes, **siempre están dispuestos y se interesan en revisar sus valores y creencias, para garantizar el aprendizaje organizacional.** Según dicha afirmación, surgen en el investigador expectativas referidas al tipo de acciones que involucra este aprendizaje y en cómo lograr establecer la relación efectiva, que deba

existir entre el investigador y los miembros de la comunidad de práctica, para validar el aprendizaje.

El presente análisis generó ciertas definiciones relativas a la postura **epistemológica encontrada en la Teoría en Uso** y se resumen a continuación:

- Se encontró **analogía** entre el planteamiento teórico planteado por Argyris y los enfoques críticos y, cognitivos referidos al conocimiento de la acción.
- Se entiende que **existe coincidencia** con el enfoque sistémico de la Escuela Humanista de Satir, Bandler y Grinder (1983). respecto a los patrones de **comunicación efectiva**, que facilitan la comprensión del significado, desde el punto de vista del discente.
- Para concluir, se consideró entonces, que **el trabajo de Argyris** se centra en **la predicción del comportamiento individual y grupal respecto al aprendizaje de las personas y las organizaciones**; ello implica que **mediante su aplicación, es posible determinar cómo aprenden las personas**. Así mismo, contribuye a que el investigador pueda determinar **si efectivamente estos sujetos aprenden**.

Según lo expuesto, se entiende **que teóricamente, esta Teoría de Acción, coincide con la Investigación Acción Crítica, en tanto que, se percibe centrada en un campo limitado de datos, relativos al comportamiento de las personas participantes de la comunidad de práctica**, que les permite aprender a diseñar sus modelos de la realidad.

Entendida así, entonces se acepta en ella, una evolución de la Teoría inicial de la ciencia de la acción, (1974) en lo atinente a tres elementos que el mismo autor reconoce y describe. Ellos son:

1. En cuanto a que **los métodos de la ciencia de la acción** pueden ser utilizados en la vida real **para producir conocimientos** mediante los cuales se imprimen cambios duraderos en la situación.
2. En cuanto al concepto de **Causalidad**, dado que presenta un modelo más explícito de la causalidad de diseño de acción y
3. En cuanto a **la metodología de la práctica**, porque a través suyo se ejemplifica **“como la teoría puede ser corroborada por los profesionales al implementarla en su práctica cotidiana”**. (Argyris 1993:16).

2.2. La aplicación de la Teoría de Acción de Argyris en la Comunidad de Práctica

El análisis, tal como se comentó, se basó, en el propio planteamiento del autor objeto de estudio. De manera que se utilizó su ejemplo de intervención a los efectos de evaluar su metodología de aplicación ó, como él la llamó: **“estrategia de intervención”**

Se hizo **referencia**, por igual motivo, **a cada uno de los instrumentos y estrategias que el autor utiliza en sus programas** de adiestramiento, lo cual permitiría detectar las debilidades y fortalezas, que se derivaran del ejercicio en la comunidad de práctica.

Se presentan a continuación los Instrumentos, utilizados por Argyris para implementar su práctica y ellos son: **La Conversación, la Escala de Inferencias, La Columna de la Izquierda, Los Mapas, La Observación y la función del investigador o asesor en la intervención.**

2.2.1 La Conversación como estrategia

Argryis coincide con Pfeefffer (1992) y con Eccles y Norhia(1992) citados por él mismo, en su publicación: “Conocimiento para la Acción” (1999:99.) cuando afirma que: *“la conversación constituye el aspecto central para entender la realidad y operar efectivamente dentro de ella”* De su afirmación se explica que **según la percepción de la realidad que tienen las personas, ella tiene consonancia con el idioma que utiliza.**

De la afirmación precitada se deduce que, **según sea la corrección con que las personas, empleen las palabras, así será la corrección de sus acciones;** por tal razón, la efectividad de las acciones de las personas es entendida según la teoría en uso, que ella emplee.

En ese hilo de pensamiento, Argyris argumenta que, **la conversación además de constituirse en datos en el primer nivel de la Escalera de Inferencias, también constituye un dato confiable,** para que sus lectores puedan asumir **la validez de sus deducciones y sus análisis.**

La referencia descrita anteriormente concerniente a la utilidad de la comunicación, se considera **congruente con su afirmación, de que la ciencia de la acción corresponde al campo de la interpretación.**

Como una vía para dar sentido práctico a su afirmación referente a la comunicación, el autor destaca **la importancia que le atribuye a las grabaciones y al comentario, como recurso de recolección de información.**

Para validar sus argumentos respecto al presente tópico, Argyris presenta en sus publicaciones científicas, ejemplos de conversaciones y acciones extraídas de la participación de los sujetos que conforman su comunidad de práctica en la investigación, con el propósito de

suministrar a los lectores información válida para actuar, si decidieran aplicar su procedimiento de intervención.

Por lo expuesto se consideró útil aceptar su sugerencia y por tal razón, se decidió aplicar el modelo de intervención, en la comunidad de práctica, siguiendo sus pautas. En este sentido, **se acepta que, el uso de la conversación como estrategia de aplicación de la investigación acción, implica la necesidad de que el investigador tenga conocimientos hermenéuticos, para interpretar, describir y explicar los significados que aportan los sujetos en las comunidades de práctica, con el fin de validar o rechazar sus teorías acerca de cómo construyen o diseñan sus acciones.**

La propuesta supone que **el investigador que aplique este modelo de Investigación Acción, tendría necesidad de adquirir destrezas para diseñar su modelo de intervención basado en la comunicación;** con el propósito de contar con un recurso, que le permitiera establecer las categorías de los elementos intervinientes en el proceso e igualmente establecer el concepto respecto a los valores y la cultura de esa comunidad de práctica.

Para estos efectos, **se entienden como valores, la conducta esperada de la organización estudiada, que incorpora en su sistema creencias, hábitos, actitudes, normas y conductas que refuerzan su identidad para obtener logros.**

Con tal expectativa, entonces, se remite al primer instrumento de interpretación utilizado por Argyris :

2.2.2. La Escalera de Inferencias

Para el autor, este instrumento se define como “*un modelo hipotético del desarrollo de una conjetura*”,. (1993:39). Consiste en lo siguiente:

En el **Primer Nivel:** El sujeto **percibe un dato**, que puede ser una conversación.

En el **Segundo Nivel:** El sujeto **razona** respecto al significado de las palabras que escuchó, sin considerar si comparte o no el mensaje.

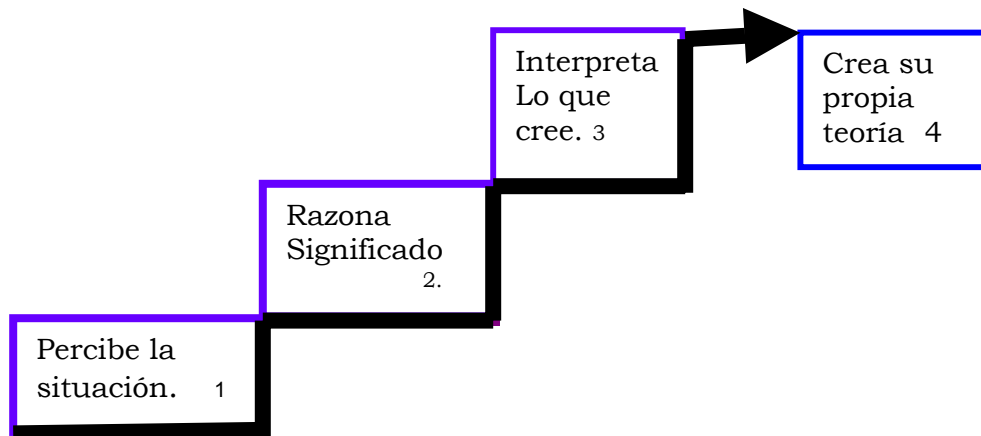
En el **Tercer Nivel:** El Sujeto seguidamente realiza una **interpretación propia** de lo que cree que la otra persona dijo.

En el **Cuarto Nivel:** El Sujeto **incorpora nuevos significados** según su interpretación y cuyo juicio será coherente con las propias teorías en uso referidas a la acción eficaz. Esto significa que crea su propia teoría.

El Modelo se considera útil, **para ayudar al sujeto a identificar el tipo de razonamiento que usa para determinar las situaciones que lo afectan**. Seguidamente procedería a darles significado para confrontar su propia visión con la que cree tienen los demás, y así, arribar a una conclusión que satisfaga su creencia de lo que cree le es efectivo.

Gráfico 13

Los Niveles de Inferencia



Fuente: elaboración propia (datos Argyris 1993)

2.2. 3. La aplicación de la Escalera de Inferencia en la Comunidad de Práctica.

Con el propósito de validar la estrategia, propuesta por el Autor estudiado, en el Taller que se realizó en el mes de Julio, de 2002, con la comunidad de Práctica, la facilitadora del mismo, que en éste caso fue asumida por la asesora externa, solicitó al grupo, que expusieran sus inferencias respecto a una situación, que les generara conflictos.

Se esperaba con este ejercicio, que **los sujetos se chequearan, respecto a darse cuenta si ellos estiman que sus creencias son “la verdad”**, y si fundamentan su creencia de que es así, porque se basan en datos reales, y por ello son verificables. Es decir que **la práctica se abordó para que los sujetos aplicaran la Escalera de Inferencias como “un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas si comienza por los datos observables”**. (Senge y otros 2000).

A continuación se transcribe los resultados de un caso registrado en video, de los presentados en la sesión, del día dos de Julio de 2002. Hora:10.55, Aula B-2 Edificio B, Facultad de Humanidades. Intervienen dos profesores de la comunidad de práctica, uno ejerciendo el rol de Docente (P.10) y otro como la nueva Directora (P.18). El Docente expresa su malestar hacia la Directora, para ello se describe su proceso de razonamiento.

P.10--Docente:- “La Directora cree que soy ignorante y puede mandarme a hacer cosas como éstas, sin preguntar a los demás su opinión”

P.10--“Me siento mal porque se lo he dicho varias veces y no me presta atención cuando le hablo o doy mi opinión de cómo podría realizar esos cambios. No le voy a decir nada para evitar conflictos.”

El análisis del **Docente** en primer lugar, señaló **como dato observable** que: **la Directora no parece tomar en cuenta sus aportes para solucionar la tarea que ella le encomendó.**

En segundo lugar seleccionó **detalles de la conducta de la Directora**

P.10 ” Cuando le hablo sencillamente se pone a escribir y no me ve a la cara”.

En tercer lugar **proyectó su propio sentimiento:**

P.10--- “Cree que yo no sé gerenciar”.

Por último **elaboró su propia conclusión:**

P.10_“Me cree ignorante”

P.18 Directora

Cuando la **Docente** prosiguió su intervención en la reunión sobre el mismo asunto, se dio cuenta que, la **Directora había redactado el memorándum considerando las observaciones.** Entonces, **¡sí había tomado en cuenta sus sugerencias!**

Asimismo, una vez finalizada la interacción, se dio cuenta que, sus conclusiones, **no estuvieron basadas en datos observables;** ya que al final le habría demostrado que si le estaba oyendo.

El proceso de **razonamiento descrito** se ajusta a la descripción de Argyris respecto a **La Escalera o escala de Inferencias,** porque le permitió al Docente describir **el proceso de reflexión que utilizó para darse cuenta que si actuó bajo supuestos.**

Para la realización del análisis de este proceso, Argyris sugiere que, como en el caso presentado; las personas sean cautas, cuando un dato parece obvio, porque a su entender este tipo de comunicación no es fácil.

Como se puede observar **la escalera de inferencias, constituye una herramienta para señalar a los demás los pasos del razonamiento que ha seguido una persona para tomar una postura, independientemente de que los otros lo compartan o no...**, Si el sujeto construye su conocimiento, es decir que no lo copia de un modelo prefabricado por el asesor, **esta construcción consistirá en la elaboración personal de atribuir significados a las experiencias vividas, según las relaciones pertinentes que establezca con los demás.** En consecuencia, *“ su actividad se orientaría a adquirir*

conocimientos que convenientemente relacionados le permitan determinar cómo realiza sus acciones y cómo asume sus consecuencias por lo que integraría sus actitudes y sus valores”. (Machado,2000:122)

De lo expuesto se deduce que el propósito de Argyris referente a la aplicación de los niveles de inferencia, exigiría del sujeto tener consciente cuáles son los elementos intervinientes en la formulación de su inferencia. Ello podría depender de los mapas personales del propio sujeto, soportado en la plataforma de sus valores, sus creencias, respecto a sí mismo y respecto a su ambiente.

Se considera que esta estrategia constituye **una fortaleza, porque, la persona, cuando lo aplica, relaciona los datos relativamente observables, con el sentido cultural y el significado que le asigne el oyente.**

2.2.4. La Columna de la Izquierda

Se acepta, para efectos de este estudio, que **la Columna de la Izquierda, constituye un complemento de intervención de la Escalera de Inferencia, debido a que su propósito consistiría en ayudar al participante a generar soluciones a un problema; a la vez, que la persona, se de cuenta de sus intenciones implícitas y de sus estrategias de acción declaradas, para lograr su propósito;** este proceso solo lo podría alcanzar, si ha comenzado por conocer **cómo piensa y cómo razona,** a fin de detectar el tipo de razonamiento que utiliza con más frecuencia: **sí es defensivo o es productivo.**

Para lograr tales fines el autor propone la estrategia escrita, el texto, serviría para rediseñar la situación y aportar una solución válida. También, es útil la grabación o el video de la discusión y el texto, para efectos de establecer la coherencia entre las acciones descritas y los valores del Modelo OI. **Cuando este proceso se aplica en la Comunidad**

de Práctica, Argyris plantea que podría encontrarse, coincidencia con una causa de las políticas organizativas, tal como problemas de funciones o de funcionamiento de un área determinada.

A continuación se transcribe el diálogo de dos participantes de la comunidad de práctica, entre un supuesto Jefe de Departamento de la Escuela de Educación y un Docente adscrito al Departamento que el gerencia, recordemos que este ejercicio permite manifestar los pensamientos y sentimientos que surjan durante el diálogo pero que por alguna razón no se comunica a su interlocutor; resultados de la aplicación de **la columna de la izquierda**, actividad realizada en pareja durante el desarrollo del Taller en Julio,2002.

Se transcribe el resultado del ejercicio desarrollado por una pareja de participantes P.8 (Jefe) y P.12,(Docente) en el aula B2, Edificio B, Facultad de Humanidades y Educación, el día tres de Julio de dos mil dos a las 9.12 a.m.

<p>PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS</p> <p>(no expresados, no comunicados)</p>	<p>DIÁLOGO</p>
<p>P.12 DOCENTE:</p> <p>Como se nota que este señor no sabe lo que es la investigación, ni tiene idea del tiempo que exige ese tipo de proyectos. Siempre se basa en chismes,</p> <p>¿Por qué no será capaz de decirme directamente lo que piensa de mi?</p>	<p>P.8 JEFE:</p> <p>Ya veo que no te agradó la comunicación enviada en horas de la mañana, yo trato de ser justo, no quiero tener preferencias por ningún docente, todos tienen la obligación de cumplir un número determinado de horas de docencia. Me dicen que existen comentarios sobre privilegios que se le dan a algunos integrantes de este Departamento</p>

<p>P.12 DOCENTE:</p> <p>No cambia, ni cambiara su manera de</p>	<p>P.12 DOCENTE:</p> <p>Me gustaría saber cuáles son los privilegios que tienen algunas personas. Usted sabe, por los informes de Comisiones que trabajamos inclusive fuera del horario normal para cumplir con las otras obligaciones que exige la Universidad.</p> <p>P.8JEFE:</p> <p>Estoy de acuerdo, pero debo mantener un equilibrio en los horarios, justificar de la mejor manera la dedicación a la Universidad, sin embargo tú das muy pocas horas de docencia y el resto de tiempo dices que haces investigación.</p>
-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>pensar, no tiene idea de la relación investigación, docencia extensión, sigue pensando que la docencia solo se hace en el aula de clases y en las horas que el diga, qué equivocado está.</p> <p>P.12 Docente:</p> <p>Estoy segura que ni lee los informes que le enviamos, la verdad es que nunca habíamos tenido un jefe tan deficiente.</p>	<p>P.12 DOCENTE:</p> <p>Si lees con cuidado los informes, notarás que atiendo tesis de pregrado de ésta Universidad y de otras, reviso proyectos para su aprobación y asisto a seminarios de investigación</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>P.12 DOCENTE</p> <p>¡Este si es un vivo!, ahora quiere que yo le resuelva sus problemas, ¿cuándo me habrá ayudado a resolver los míos?, ahora que vea como se las arregla.</p>	<p>P.8 JEFE:</p> <p>Bueno, seguiremos hablando luego, por ahora me gustaría que me asesorara en algunos aspectos relativos a investigación, tengo algunas dificultades para asesorar alumnos, estoy complicado, hay poco personal.</p> <p>P.12 DOCENTE:</p> <p>Claro, cuando disponga de tiempo seguro que le ayudaré a planificar las asesorías para que resuelva su problema.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>P.12 DOCENTE:</p> <p>El mismo “manda más” de siempre, nunca hace nada y pretende que uno también pierda el tiempo ayudándolo a él.</p>	<p>P.8 JEFE:</p> <p>No olvide sus obligaciones, me hace sentir mal que mi Departamento no cumpla con las exigencias de la Dirección</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2.5 Resumen de la aplicación de la Columna de la Izquierda

Del análisis de esta estrategia que presenta Argyris como válida para alcanzar los fines propuestos, surgieron las siguientes interrogantes respecto a, si sólo sería válida la experiencia escrita. Desde luego que el autor presenta su argumento de por qué es así, lo cual ya fue expuesto en la presentación del instrumento en el Capítulo II de este documento. Sin embargo, se pregunta **si la dificultad que tengan las personas para expresar públicamente su malestar ó, el respeto a la autoridad, concebida como poseedora del poder formal, obedece a la cultura, que necesariamente es válida para cada Organización.** El mismo autor en sus obras destaca **la importancia del diálogo,** para que los sujetos establezcan **la validez de sus creencias y de sus sentimientos**

Para tal efecto se realizó la experiencia en pareja, en este caso se solicitó a los participantes describieran **“un conjunto diferente de conductas” para que idearan una conversación y plantearan una solución.**

La Comunidad de Práctica reflejó que cuando **participaron en ejercicios destinados a plantear situaciones problemáticas, y sus posibles soluciones,** en la práctica, coincidieron con Argyris, respecto a que **utilizaron inicialmente, sus programas defensivos, para expresar resultados de las situaciones donde habrían participado.**

Lo que se obtuvo en el ejercicio, es que **ocurrieron sesgos en la participación de los sujetos, debido a que se colocaron en otros, en un caso en los estudiantes y /o en las autoridades, la responsabilidad del estado emocional.** Enseguida de la exposición, los participantes obtuvieron información respecto a que, cuando alguien utiliza esta expresión de **“él me hace” o “por su culpa me siento”,** tales expresiones les obligarían a preguntarse cómo específicamente una persona, logre tener responsabilidad para direccionar los sentimientos del otro.

Respecto a la intervención, Argyris expresa que: **(a)** el científico de la acción es un experto, que pretende ayudar al **“sistema-cliente”,** mediante la creación de condiciones que satisfagan a la investigación y al aprendizaje en el mundo del comportamiento donde éste se ubique. De allí que por su intervención mediante la provisión de frases que él llama constructivas, **intenta que el sujeto tome conciencia que sólo él es responsable de lo que siente. (b)** El Investigador supone que el sujeto **piensa, razona y actúa** en consecuencia, cuando las explicaciones pragmáticas pertenecientes a la acción, no son confirmadas. Por ende la modelación por parte del investigador, **le ayuda a confirmarlas (c)** En la aplicación de la columna de la izquierda, los sujetos le asignan significado

a las situaciones, en este sentido las contextualiza y determina los elementos significativos para él. Y luego actúa según su teoría en uso.

Además de los instrumentos descritos, el próximo al que se refiere Argyris es:

2.2.6 La Observación Participante

El proceso de observación según el autor **está basado en el contenido y en la forma cómo los sujetos de investigación, expresan sus valores.** Sin embargo, no se encontró evidencia de lo que el investigador designa como forma. Argyris sostiene que debe haber coherencia entre ambos. Es decir, que si las repuestas se elaboran de un modo coherente con el Modelo I, entonces, su contenido debe ser coherente con el mismo modelo. Dado que, en los textos en donde expone la aplicación de su estrategia, de forma exhaustiva, tales como en sus obras, “Conocimiento para la Acción” (1990) y en “Cómo Vencer las Barreras Organizativas” (1993), no se evidencian explicaciones respecto a **cómo registrar la información derivada del proceso de observación,** se planteó elaborar **y/o aplicar matrices que permitieran dicha recolección, según las categorías establecidas por el investigador,** de tal forma que sus resultados pudieran ser verificables. En efecto se seleccionaron y adaptaron, con permiso del autor, según el interés del presente estudio, las matrices elaboradas por Machado (2000).

2.2.7 Análisis derivado de la aplicación del Modelo de Argyris

En el desarrollo de las acciones, durante la aplicación de la investigación, tanto en las Entrevistas y la Encuesta, como en el Taller, se utilizaron métodos empíricos coherentes con la Escala de Inferencias y demás estrategias señaladas por Argyris, que permitieran según lo expresara el autor “explicar con precisión cómo los individuos atribuyen

causas ó razones para las acciones de los demás y evalúan la efectividad de las acciones para manejar sus vidas”. (Argyris, 1993:326).

En la aplicación del taller dirigido a los docentes de la Unidad de Análisis, se recolectaron datos referentes a, que las personas fueran explícitas respecto a sus valores y objetivos; mediante la aplicación de las técnicas expuestas con anterioridad. Para ello se ordenó la información para el análisis, según categorías correspondientes al **Modelo I y al Modelo II**.

En base al análisis de los resultados de la observación y las entrevistas iniciales, se realizaron las siguientes predicciones:

1. Si el investigador en su intervención, **destaca el razonamiento defensivo de los participantes, y les ayuda a darse cuenta de su acción, entonces, ellos cambiarían sus Teorías en Uso, Modelo I y practicarían conductas asociadas con el Modelo II.**

2. Se deduce que **probablemente, los sujetos no logren establecer, de forma permanente, aprendizajes de doble recorrido.** Salvo que éstos manejen **técnicas de comunicación efectiva, eleven su autoestima y practiquen la motivación al logro, en su rutina diaria.**

Si en la intervención el participante, con la ayuda del investigador respondiera por sí mismo las interrogantes, que le surjan entonces, crearía sus propias soluciones; **de manera que si decide cambiar, modificaría también sus acciones y sus valores.** Con esta acción, el investigador, estaría logrando el cambio de razonamiento propio de un Sujeto Modelo I a un Sujeto Modelo II. Ya que para alcanzar tales decisiones habrá pasado por **un proceso de auto reflexión,** donde habría realizado un análisis de sus representaciones sociales.

Para efectos de asumir este Modelo como base para la formación del rol de investigadores en un modelo específico como es la investigación acción, se consideran oportunas las observaciones siguientes, respecto a que :

La Investigación Acción presupone la necesidad de **autonomía y autorrealización en las personas**. En consecuencia, **tal paradigma supone que el investigador se convierte en un asesor que presta ayuda a la organización para que los participantes se involucren en el cambio y se identifiquen con sus fines**. En este sentido, Argyris, argumenta que: *“La investigación que produce tal conocimiento necesariamente debe ser participativa y debe combinar la reeducación de individuos con el cambio en las unidades sociales en que estos participan”* en Machado: 2000: 150).

Se realizó el análisis entre teoría y práctica, mediante la observación participante; porque se comparte el criterio de (Habermas,1988) respecto a que **la fuerza de los argumentos, no depende solo del cumplimiento de ciertas condiciones pragmáticas de la comunicación, sino también de las convicciones compartidas entre los sujetos**, respecto al mundo objetivo, social y organizacional, implicados en la verdad o validez de tales argumentos.

2.2.8 Análisis del proceso del Grupo

En el desarrollo de las actividades donde los participantes del estudio enfrentaron situaciones, **la mayoría mantenían conductas propias del Modelo I**.

Argyris describe la conversación como una vía para validar los datos, **si se le suministrara al personal, práctica en las herramientas**

de comunicación efectiva, éste tendería a realizar acciones del Modelo II, que modificarían las conductas Modelo I que sintiera desfavorables para sí mismo y/o para su desempeño en la organización. Porque al evolucionar el Modelo y alterar su comportamiento, se produciría la retroalimentación de la Teoría en Uso Modelo II.

Al coincidir con tal postulado, se planteó en el Taller lograr cambios en el proceso del grupo. Para ello, se planificó aplicar el Modelo de Argyris con la adición de un modelo complementario comunicacional que contribuiría al logro de los principios señalados por el autor. lo cual permitió probar las predicciones .La acción para el desarrollo de este proceso, se centró en explorar la búsqueda de este método complementario, siguiendo las siguientes características:

- Que coincidiera con la postura teórica de Argyris.
- Que con su teoría, contribuyera al logro de los sujetos para entender su condición y las de los demás.
- Que proveyera herramientas para que los sujetos pudieran aceptar sus expresiones basadas en el conocimiento del contexto donde ocurrieran los hechos.

2.3 El planteamiento teórico del modelo comunicacional

El planteamiento teórico del modelo comunicacional propuesto en éste trabajo fue tomado de Satir Bandler y Grinder (1983) y es referido al **Modelaje de los Procesos Humanos.**

A continuación se presentan las coincidencias entre los planteamientos teóricos de: (Argyris y Satir Bandler y Grinder)

- El Modelo de comunicación propuesto, como “Complementario” presenta **semejanzas con la Teoría en Uso de Argyris**, en cuanto

- a los **elementos de la conducta que el sujeto utiliza para enfrentar la realidad**, la cual es representada por Argyris en los **Modelos I y II**, como **conductas observables en su Teoría en Uso**.
- Tal situación se presenta en la explicación relativa a las tres formas de modelación humana: **la Supresión, la Generalización y la Distorsión**, mediante los cuales los sujetos se enfrentan a su mundo: “lo mejor que pueden y con el conocimiento que poseen”.
 - También **se encuentra coincidencia entre Argyris y estos autores**, cuando los últimos plantean que en **los sujetos existe una disposición al cambio si se les provee de los medios necesarios para hacerlo**.
 - Ambos autores consideran relevante a **la comunicación como la vía para lograr obtener datos observables de la conducta del sujeto**. Satir y otros (ibid) señalan que el punto básico para analizarla, **es la retroalimentación**, con lo cual coinciden una vez más con Argyris.

2.3.1 Diferencias entre modelos

La diferencia entre estos modelos de intervención para lograr el cambio, se muestra en que:

Los terapeutas **enfatan la estructura del lenguaje**. Opinan que los filtros neurológicos, constituyen el primer paso, para que las personas distingan su mundo (Territorio) de la representación personal de ese mundo (mapas); Por su parte, **los filtros sociogenéticos son las pautas sociales; de dichas pautas, el lenguaje es una modalidad**. Estas pautas provocan en el sujeto que la representación de su experiencia **pueda ser confundida por la estructura del lenguaje**.

Las **estrategias de intervención** facilitan la autorealización, en las diferentes tipologías que Satir y otros, señalan como **coherentes con las pautas de comunicación y los estilos de acción que asumen los participantes en su cotidianidad**, según sean sus valores personales y sociales.

Se consideró que tal selección fortalecería la carencia encontrada en la Teoría en Uso, para objetivar el análisis, durante la recolección de información en la comunidad de práctica, en los aspectos inherentes a la conducta laboral de sus miembros.

2.3.2 Respeto a los Participantes

Ubicar en los participantes, sus formas de Modelación Humana: **Generalización, Distorsión o Supresión**, según sus expresiones, las cuales reflejarían, según la teoría, su percepción del mundo.

Reconocer sus sistemas de representación: **Auditivo, visual o Kinestésico y los patrones de comunicación disfuncional (incongruente)** que utilizaran: La Nominalización, la Pieza Faltante, La Mala Formación Semántica; La Equivalencia Compleja y Los Operadores Modales, **lo cual coincidiría con las características del sujeto que asume conductas defensivas representadas por Argyris en el Modelo I**

2.3.3 Respeto a los Miembros de la Comunidad de

Investigación

Se consideró oportuno y adecuado utilizar como estrategia de intervención, para ayudar a los sujetos a desarrollar patrones de comunicación efectiva, las herramientas señaladas por los autores precitados, las cuales se presentan enseguida:

- **Las Hipótesis Verbales.**

- **Los Postulados de conversación.**
- **Las preguntas Implícitas.º**
- **La Dinámica del Grupo.**
- **Las fases del movimiento grupal.**

Estas estrategias serían usadas por el investigador, para eliminar **los patrones de comunicación disfuncional**, que Argyris tipifica como las **conductas elusivas y defensivas del Modelo I**.

Se estima que en lo que respecta al modelo de intervención así como a las tipologías coherentes con la comunicación y la acción de los participantes, este modelo **contribuiría en la práctica, a suministrar información para el investigador en la Comunidad de Práctica**, en los aspectos inherentes a la **cultura de los Participantes**. Asimismo se acepta que la aplicación del Modelo, contribuye con la comprensión del significado de **las acciones de la membresía y su contexto**; con el fin de determinar sus intenciones y el control que puedan ejercer las personas para obtener logros, según la percepción del mundo donde se ubicaran.

Con esta acción, el investigador, propicia el cambio de razonamiento propio de un **Sujeto Modelo I a un Sujeto Modelo II**.

Por otra parte, la rama de la Teoría de las Relaciones Humanas, en el **comportamiento organizacional**, en donde se ubica Argyris, implica la **autonomía y autorrealización en las personas**. En consecuencia, tal paradigma supone que la ayuda a la Comunidad por parte del asesor consiste en que los participantes **se involucren en el cambio y se identifiquen con sus fines**. Argyris exhorta a las organizaciones a desarrollar los seres humanos para que éstos funcionen completamente y aspiren a la excelencia (Argyris 1987)

2.3.4 La aplicación del Modelo Complementario

La predicción: La selección de un modelo complementario basado en la comunicación efectiva, fortalecería la carencia encontrada en la aplicación en la Comunidad de Práctica de la Teoría en Uso, por cuanto contribuiría a objetivar el análisis, durante la recolección de información en tal comunidad, en los aspectos inherentes a la conducta laboral de sus miembros.

En el análisis de la situación actual de los sujetos de la Comunidad de Práctica utilizada en el presente estudio, se realizaron ambas experiencias.

Siguiendo la técnica empleada por el autor objeto de estudio, se aplicó nuevamente el ejercicio de **la Columna de la Izquierda para evaluar el sentimiento negativo que generan en los diálogos ciertas premisas, cuando éstos no se reconocen ni se expresan.** Para ello se siguieron las indicaciones de Argyris, respecto a la aplicabilidad, partiendo del diagnóstico situacional.

El mapa de diagnóstico elaborado por la investigadora, como se indicó, permitió identificar las acciones de los sujetos participantes en los sub grupos.

La investigadora procedió a desarrollar los siguientes objetivos:

- **Agrupar en clases los patrones de comunicación que usaron los sujetos en sus interacciones.**
- **Centrar la atención en el proceso cualquiera que fuera el contexto.**
- **Analizar los patrones para direccionar el asesoramiento.**

Del mismo modo, les invitó a participar en otra experiencia basada en el modelo complementario citado. Tal práctica permitiría a los participantes reconocer el tipo de comunicación que utilizaron en el ejercicio.

- El proceso de intervención permitió que los sujetos se dieran cuenta de cuáles eran sus patrones de comunicación, reconocieran sus mensajes verbales y no verbales, así como a ubicar en la tipología correspondiente: Congruente o disfuncional, las respuestas del grupo.
- La aplicación del modelo, permitió fortalecer la debilidad de la propuesta de Argyris, dado que facilitó a los participantes colocar la “pieza faltante”, entre lo que pretendían decir al comunicarse entre sí y al resultado de esta comunicación.

A continuación se presenta como **ilustración del proceso**, la interacción ocurrida entre la Investigadora (I) y un Docente (P.19). Se transcribe la experiencia recogida en video, en el aula B2-Edificio B Facultad de Humanidades y Educación, fecha 4 de Julio de dos mil dos, Hora 11, 05 a.m.

Esta se inició cuando la investigadora preguntó, si algún miembro del grupo quería expresar si había sentido malestar por alguna situación específica .

Una Docente, expresó:

D-P.19: “ Sí, Yo”.

Es una persona profesional universitaria, con Postgrado, de lenguaje culto, sonriente, afable de ademanes suaves.

Cuando intervino para expresar su decisión de comunicar malestar, Su mirada estaba fija en la investigadora. En el diálogo se identifica con la “D” al participante P.1 y la Investigadora con la letra “.I”

La Investigadora y Asesora dirige su atención a la Docente y le pregunta:

I.- “¿ A qué específicamente te quieres referir?”

D-P.19 Mira a la investigadora y luego al grupo con quien quiere interactuar y responde en alta voz.

D-P.19 “Yo, me siento mal, (Su tono de voz ahora es un poco más bajo.) cuando los alumnos que he llevado a un sitio para hacer la práctica docente se expresan tan mal que hasta dicen “ibanos” en vez de “ibamos”.

I.- “¿ para qué te sirve expresar tu sentimiento de malestar?”

D-P.19 Para quitarme este nudo en el estómago

I.- ¿Cómo es éso? .La investigadora, invita a “D” a describir su sensación.

D-P.19 Bueno, que me doy cuenta que me siento mal físicamente cuando tengo estas situaciones y ellos actúan como sin importarles?

I.- “A quiénes te refieres específicamente?”. La asesora precisa la omisión que hace “D”, respecto a los “Alumnos”

D-P.19 Me refiero a los “Alumnos”.

Luego contesta:

D-P.19- “No estoy acostumbrada a que me descalifiquen, es decir que no estoy lista para quedar mal (pausa). Así me educaron

Con esta expresión “D” señala que los “Alumnos”, quebrantan las normas y por ende el tenor de la comunicación de “D”; quien se refiere a las pautas de validez del mensaje, que interpreta de los “Alumnos a través”, de su conducta observable.

Entonces, “D”....

D. P.19” Voltea a mirar al grupo y dice:

D-P.19“ Yo sé que eso no es solo mi responsabilidad sino la de todos”

I.¿Quiénes son todos?

D-P.19 “Todos los docentes”.

Interviene otro participante y expresa:

P.16- “Eso es un problema que viene de atrás, de la casa, de la escuela y el Liceo”.

Con esta afirmación niega la validez de la afirmación de “D-P.19” y así manifiesta su incomprensión al sentido que “D” dio a su postura.

En este momento de la intervención, la Investigadora solicita a “P.16” para que le dé contenido a su expresión:

Para comprender si la acción de “P.6” hacia “D”, es una postura anunciada durante la conversación y/o es una afirmación compartida por los participantes, la investigadora confronta al grupo:

I.- ¿ Es real para ustedes que el lenguaje inapropiado de los alumnos, es responsabilidad de otros y no de Ustedes?

P16.- No, lo que pasa es que estamos acostumbrados a que los alumnos son deficientes

(P.16 reconoce la deficiencia de los alumnos”, como una postura de rutina correspondiente al Modelo I de Argyris)

La intervención de “P.16”, sirve para aclarar que en la cultura organizacional, los Docentes creen que actúan correctamente. De esa conducta de los alumnos, se derivan en los docentes, sentimientos de rechazo y de culpa, como lo expresó “D-P.19” .

Durante el desarrollo del proceso, el rol de la investigadora fue de **intérprete**, para orientar a los ponentes, a colocar contenido en sus expresiones y así lograran cambiar patrones de **comunicación disfuncional a patrones de comunicación retroalimentada**.

De esta manera se logra que los sujetos propongan sus razones dentro del contexto, den solución a problemas prácticos, y que sus argumentos respondan a su manera de actuar, por ello serán ontológicas y no lógicas, tal como lo exige la Investigación Acción.

2.3.5 Consecuencias de la Aplicación del Modelo de Argyris y el modelo de comunicación complementario: Hallazgo de Investigación

El resumen de las actividades e interacciones ocurridas en las actuaciones de los participantes permitieron arribar a lo siguiente:

Dado que la actividad se planificó y ejecutó con el fin de producir consecuencias intencionales, la actuación de la investigadora se centró en observar la conducta de los sujetos y su interacción con el mundo empírico; basada en pruebas válidas, derivadas del análisis de sus conductas en la realización de tareas y en sus teorías de acción.

En la relación establecida inicialmente, (Fase I) esto es en las primeras sesiones de trabajo, **el grupo mantuvo sujeción a las normas establecidas por la Investigadora, lo cual coincide con la afirmación de Argyris, referente a que las organizaciones mitifican a sus Directivos.** Sin embargo, en la medida como el grupo fue tomando conciencia de sus valores, **sus acciones fueron más autónomas y surgieron distintos tipos de liderazgo, demostrados en el Taller desarrollado en los días dos, tres y cuatro de Julio 2002, considerado la fase final del trabajo de campo.** Algunas de estas intervenciones originaron liderazgos, ubicados dentro de las categorías siguientes: Líder Nutritivo, Líder Super razonable y, Líder sobre protector, conductas registradas en video en los tres días de intervención, se identifican con símbolos alfanuméricos para garantizar la confidencialidad:

P.17 Líder Nutritivo. Participa activamente, se somete al liderazgo de otros, según lo haya decidido el grupo. Su tono de voz es suave, su postura corporal es relajada y refleja atención. Es directa en su comunicación. Manifiesta sentido del humor. Acepta críticas. Su conducta recurrente es coherente con los valores asociados al **Modelo II.**

P.7 Líder Super razonable: en las primeras sesiones, mantuvo esta conducta que no permitía ver sus sentimientos, con el proceso aplicado, cambió hacia el **liderazgo nutritivo**; lo cual expresó mediante acciones explícitas y conductas observables. Aceptó los liderazgos generados por el grupo. Su tono de voz siempre fue suave. Sus ademanes igualmente. Muestra preocupación por obtener el logro y ayuda a lo demás para conseguirlo. Fue receptiva a la crítica, adoptó posturas reflexivas, basadas en el razonamiento productivo, para ejercer la autoridad. Hasta hoy se manifiesta abierto a la crítica y al aprendizaje de la teoría **Modelo II.** Sus acciones mayoritariamente son coherentes con este modelo.

P.14 Líder Sobre protector: Establece buena relación con sus compañeros de equipo, muestra disposición a prestar ayuda sin que se lo soliciten, manifiesta buen humor, se expresa abiertamente en las áreas profesionales, se preocupa por el bienestar de los demás. Su teoría en uso se manifestó claramente observable, cuando algunas personas rechazaron el café frío y ella se trasladó a un tercer piso de otro edificio, para calentarlo y traerlo de nuevo al grupo. Su conducta se asocia al efecto positivo del **Modelo I**, que aplica sus experiencias normativas derivadas de la rutina para solucionar una situación específica.

De los hallazgos sobre el liderazgo se deriva la siguiente reflexión:

La detección de tales actitudes reflejan lo expresado referente al liderazgo, en la aplicación del **razonamiento productivo**, propuesto por Argyris, en la Teoría en Uso. Sin embargo, se observa que en sus postulados, el autor no es explícito respecto a ello, él no tipifica los tipos de líderes ni sus roles, ni destaca el rol del liderazgo en el comportamiento organizacional, por lo cual se aplicó la tipificación señalada en el modelo complementario,

2.3.6 Respecto al rol del Asesor

Cuando se analizó la función del asesor surgieron igualmente interrogantes derivadas de la aplicación del modelo complementario que establece explícitamente los tipos de intervención del asesor y ellos son:

a) **el rol de Coordinador.** Cuando el investigador ejerce esta función, determina el estado deseado (**lo que se persigue**) y la situación actual (**lo que está pasando**). También determina los patrones de comunicación que utilizan los miembros del grupo. Lo que en Argyris se entiende como el **Primer Momento de la Investigación: Entrevista y Observación** (b) En **el rol de Intérprete**, determina el ciclo de comunicación disfuncional; ofrece una perspectiva del proceso. Lo que en

Argyris significa **el Segundo Momento**: Ordenar las conclusiones para el aprendizaje. Elaboración de Los Mapas. Y un **Tercer Momento** que es la Consolidación de los Cambios, lo que Argyris llama la **Retroalimentación Significativa**.

Para los creadores de la Neurolingüística,(1986) el principio de la intervención consiste en que **el investigador o asesor**, como ellos lo denominan, **ayuda a que las personas generen nuevas conductas**, a partir del **conocimiento de lo que hacen las personas**. La actividad del asesoramiento se orienta **a eliminar y/o cambiar las conductas y no a soslayar o encubrir acciones comprometedoras**, propias del Modelo I, según las características que le señala Argyris.

Por su parte Argyris sostiene que en un **primer lugar**, los agentes y los consultores deben **enfrentar el reto de la racionalidad reflexiva referente a valores y aspectos complejos**. En un **segundo lugar** afirma que, **en la ciencia acción, están sujetos a la discusión pública y son guiados por reglas**. En **tercer lugar** afirma que, **la discusión pública es un proceso para aprender a actuar efectivamente**.

De ello se entiende que las acciones del sujeto generadas por reglas y teorías tácitas, **como su lenguaje**, permitirían validar cómo es que **construyen sensaciones**. De allí que, cuando sus argumentos personales **no sean asertivos**, éstos pueden ser probados **mediante la interpretación de otros datos**. Esa labor correspondería al asesor, quien funge de investigador en la comunidad de práctica donde se desempeña. Argyris, **sugiere las comunidades de práctica para legitimar públicamente las acciones**, que permiten la intersubjetividad y **la crítica a los patrones y modelos comunicacionales** que esta comunidad utilice para describir el engaño y el encubrimiento en las esferas de control de las relaciones de dominación.

Concluida la primera fase del análisis, referente a la postura teórica de Argyris, las debilidades y fortalezas que presenta el modelo de intervención y la aceptación de la aplicación del Modelo comunicacional se procedió a cumplir el segundo objetivo el cual consistió en explorar los posibles enfoques de la Investigación Acción, sobre los cuales se asienta el modelo en estudio. A lo cual se hace referencia seguidamente:

2.4 Comparación de los elementos de la ciencia acción

La construcción de la Taxonomía referida por Goyette y Lessard (1.988), respecto a las dimensiones de la Investigación – Acción, permiten estructurar el análisis correspondiente a las funciones principales, y ellas son: **a nivel de investigación; a nivel de la acción y a nivel de la formación y sus fundamentos ideológicos y epistemológicos, así como a la caracterización de sus métodos, instrumentos y herramientas, según el enfoque donde se sustentan.**

La exploración de las finalidades y funciones de la Investigación – Acción, permiten expresar que hubiera coincidencia en el planteamiento que al respecto hace(Lewin,1948) y la postura de (Argyris, 1999) ya expuesta en este mismo Capítulo y en el Capítulo II referido al Marco Teórico referencial. Este autor consideró que **la investigación, la formación y la acción**, se correspondían con una tríada por lo que disociar estos elementos de los otros dos, comprometía los restantes. Asimismo se encontró coincidencia con otros autores tales como Tremblay (1.974). y el grupo de Investigación e intervención sobre los sistemas de actividades humanas quienes al propio tiempo persiguen finalidades de investigación de orden teórico y finalidades de acción (intervención / formación): *“Una apropiación de los procesos de compromiso por los*

individuos y colectividades afectadas” (Boudidar y otros., 1.984, en Machado 2000).

Estos autores como Argyris opinan que la metodología utilizada tienen **los elementos del proceso aprendizaje**, lo cual se evidencia en la aplicación de la conversación; columna de la izquierda; niveles de inferencia y entrevista profunda.

De la **función se deriva que la Investigación – Acción** es un **proceso flexible y abierto** que se orienta a encontrar estructuras para problemas aparentemente no estructurados, para llegar a una solución o al menos proporcionar una forma ordenada de abordar la solución. En este debate epistemológico, **la función crítica de la Investigación – Acción, se centra en enfocarla como un instrumento global de reflexión sobre la ciencia del hombre, sobre sus productos y sus procesos relativos a la Metodología de Investigación.**

Como se muestra en este estudio, **la aplicación de la Investigación-Acción asociada al perfeccionamiento de los participantes, tiene entre sus principios producir teorías con alcance práctico que establece un nexo entre el aprendizaje personal y el surgimiento de un nuevo saber.**

Argyris también coincide en este punto con Morin (1.984), cuando éste describe que la Investigación – Acción construye el saber entre el polo objetivo y el subjetivo, lo cual conduce al enfoque hermenéutico; toda vez que se acepta, que dicho enfoque se refiere a modelos teóricos relacionados con la actividad humana, en lo que respecta a sus elementos más concretos como es la comunicación.

Entonces, se acepta que, como plantea Argyris el investigador en este **proceso de Investigación – Acción, se concibe como un sujeto**

implicado en la acción o relacionado con un objeto de investigación formulado a partir de un problema vivido en la acción.

2.4.1. En relación con la instrumentación

Se entiende por Instrumentación el conjunto de medios con los que cuenta el investigador para alcanzar sus objetivos.

Dentro de esta postura se señalan: La observación, la encuesta y el análisis documental; éstas participan en la investigación e influyen en su desarrollo. Dada sus características, esta investigación tiende más a ser cualitativa, por lo que la información recogida en la encuesta se convierte en feed – back, participativa o concienciadora.

Argyris acogiéndose a la flexibilidad metodológica, cuando interviene a un grupo de personas, selecciona métodos, técnicas e instrumentos de forma predeterminada, como se mostró en el Capítulo IV, de este Informe.

Con base en los criterios aquí expuestos, entonces se acepta que **el instrumento que utiliza dicho autor para recabar información inicial o diagnóstica, sobre lo cual elabora el mapa, es una encuesta feed-back.** Mismo instrumento utilizado en la Comunidad de Práctica de la Universidad de Los Andes (ULA), con el propósito de sensibilizar a los docentes sobre su propia situación respecto al conocimiento, habilidades y destrezas que tuvieran relacionadas con la ejecución del rol del docente investigador y específicamente la práctica de la Investigación – Acción.

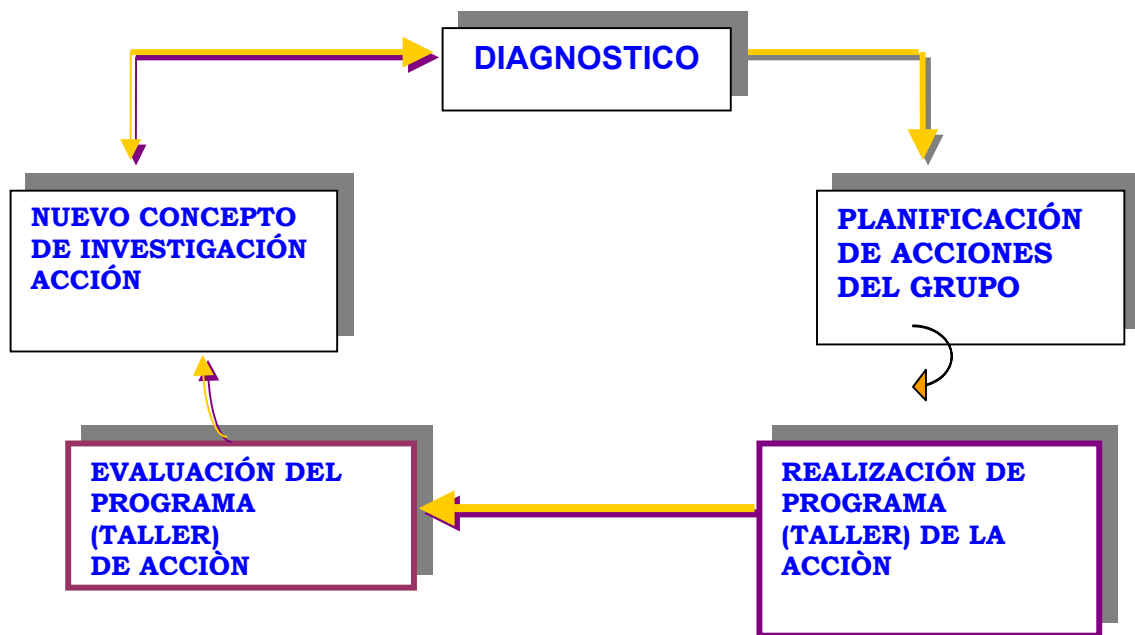
Los resultados dieron lugar al desarrollo del taller, cuyos objetivos se centraron en modificar la situación percibida como insatisfactoria y

proceder a la aplicación del modelo del Argyris, como un medio para que los docentes adquirieran destrezas respecto a esta metodología, basados en su propia experiencia.

La solución del problema se encaró con un conjunto de fases organizadas en un proceso cíclico, el cual se muestra a continuación.

Gráfico 14

Fases de la solución del problema



Fuente: elaboración propia (2003)

Las fases se cumplieron **siguiendo el modelo de Argyris**, que a su vez como se demostró, **se sustentan en el modelo crítico de la Investigación – Acción.**

Realizada la evaluación del Modelo de Argyris y los Conceptos Generales de la Investigación – Acción, se acepta que el mismo se acerca al concepto, funciones, estrategias, métodos e instrumentos planteados por tal metodología.

Respecto a su concepción filosófica, epistemológica, práctica y empírica, el autor comulga con otros investigadores sociales, mencionados oportunamente en el desarrollo de este análisis, lo cual no indica que sea producto de un estudio epistemológico acabado, toda vez que el mismo rebasa los objetivos de la presente investigación, misma reseña se hace sobre la Investigación – Acción.

Sin embargo, se considera útil plantear las siguientes reflexiones, que se derivan del estudio epistemológico, filosófico y de la práctica y experticia del Equipo de Investigación y de la Investigadora autora de este estudio, en particular. A continuación lo expresado:

1. ¿Si la Investigación – Acción, construye una diversidad de concepciones y prácticas de investigación. Entonces, se requeriría en la formación de docentes investigadores, una formal preparación previa, respecto a los fines, funciones y fundamentos, sobre los cuales se sustenta cada paso?.

2. De ser así ¿Ello implicaría la necesidad de adiestrar a los docentes respecto a la noción de Investigación – Acción que favorezca un marco conceptual común más que características específicas comunes, con el propósito de tener un punto de vista que relaciones las posible contradicciones que surjan entre la investigación, acción e investigación pura?

3. En tercer lugar ¿ Se requiere que el investigador maneje adecuadamente, el macro concepto, la organización de acciones, las interacciones entre investigadores y entre éstos y los actores, con el propósito de conocer sus debilidades actuales y potenciales para la práctica?

4. ¿Según lo explorado conceptualmente se requiere que el investigador analice la Investigación – acción a la luz del concepto de sistema de la comunicación efectiva; de la interpretación del discurso?

Las respuestas a estas preguntas derivan otras relacionadas con métodos, técnicas, procedimientos y elaboración de instrumentos que necesitaría el asesor en cada caso de aplicación.

En todo caso como se evidenció en este estudio, **se requiere un investigador preparado para que estas personas tengan el conocimiento que les permita realizar acciones tendentes a producir consecuencias intencionales en la membresía.**

Pero, si como se concibe la Investigación bajo este paradigma se requiere que el investigador centre su atención en el comportamiento de los sujetos, ello implica que tenga competencias para centrar su atención en las conductas de los sujetos que estén inhibidas de significados por los individuos cuando interactúan en el mundo empírico.

Por lo expuesto, se comparte el criterio de Argyris, que **la acción no se refiere solamente al descubrimiento o el desarrollo de nuevas ideas o nuevas políticas; para implementar éstas o evaluarlas.** (Argyris1999).

La Acción estaría orientada más bien a detectar **las conductas amenazantes** que las personas aprenden a temprana edad y que no logran producir acciones efectivas para los sujetos.

Si bien esta acción tiene que ver con el investigado, también el investigador requiere conocer el modo como los investigadores producen el conocimiento que es utilizado por los profesionales. Este conocimiento requiere que al ser generado, su uso constituya una prueba válida de la teoría de Acción contenida en esa producción de conocimiento.

- **La reflexión permite inferir que el investigador deba ir más allá del conocimiento técnico, como las teorías relativas a asuntos contables o mensurables.**
- **Requiere la destreza de ahondar exhaustivamente en la validez de las Teorías Humanas, como las interacciones, la motivación o la cultura organizacional.**

Las reflexiones expuestas conducen a la necesidad de aprendizajes específicos por parte del asesor. En tal sentido se comparte con Argyris (1999) que el aprendizaje es acción, en tanto que “podemos hacer realidad lo que decimos que hacemos” (Ob cit:19), para producir propuestas acerca de la acción humana, que cuando se implementan pueden ser utilizados como pruebas empíricas, sólo que se necesita especificar las acciones.

La **complejidad de la temática** es otro de los aspectos que se perciben coincidentes entre los autores explorados lo cual conduce a la siguiente reflexión:

Si es un **mandato de Ley formar docentes investigadores y la práctica de la investigación en el ámbito universitario, se esperaría que estos docentes, tuvieran el adiestramiento necesario para realizar tal actividad de forma amplia; es decir, sin que se inhiba en**

la práctica de investigaciones orientadas en el paradigma emergente. Por lo que sería útil que su proceso de sensibilización para esta práctica, pudiera ser evaluada en base a su propia experiencia.

El modelo de **Argyris** , aplicado en este estudio, **contribuyó al logro del objetivo, en tanto que los docentes que participaron de la experiencia, demostraron interés en desarrollar proyectos de Investigación - Acción en el aula.** Sin embargo, también dejaron constancia de **la necesidad de proponer un cambio curricular orientado a proveer a los estudiantes de herramientas necesarias para cumplir efectivamente el propósito de aplicación, con resultados verificables por sí mismos y por otros.**

En razón del proceso vivido, se consideró también de importancia para la producción de saberes y el aprendizaje significativo por descubrimiento, tomar en consideración los procesos comunicativos auténticos, transparentes que según el enfoque Habermasiano se traduce en la nueva racionalidad comunicativa, que promueve la comunicación libre, la relación dialógica, la expresión espontánea de ideas, el debate y la confrontación, el consenso entre los grupos; todo ello conduce a la cultura del debate, la reflexión, la autocrítica y la autonomía, componentes de gran valor cuando se trata de abarcar la investigación desde la acción.

En tal sentido consideramos conveniente, elaborar una proposición de aplicación del modelo estudiado como vía para formar y mejorar la formación de docentes investigadores, el cual se presentará como Propuesta en el Capítulo VII.

Gráfico 15
Hallazgos de la investigación

