

TEORÍAS DE ACCIÓN DE LOS LÍDERES DE LA RED DE TEATRO DEL ESTADO LARA Y SUS IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN SOCIOCULTURAL

***Víctor González, María Linarez,
Anahís Mesa y Belkis Ballester***

RESUMEN

Las redes socioculturales representan el modelo propuesto por el Estado venezolano para dinamizar la formalización del sector cultural incluyendo el artístico, donde se concreticen planes de acción colectiva para la formación integral de ciudadanía y se construya una sociedad sustentada en un concepto integral de calidad de vida humana. La Red de Teatro del estado Lara (RTL) se constituye bajo esta premisa y con una estructura plana, con asociados que provienen de organizaciones de estructura piramidal, cuyo liderazgo es formal, el objetivo de esta investigación fue develar las teorías de acción de los líderes de la RTL y sus implicaciones en la gestión sociocultural. El estudio se enmarca en una investigación cualitativa y la información se obtuvo de la observación participante y de entrevistas a profundidad. Los resultados destacan que la gestión de la RTL gira en torno a las políticas de financiamiento previstas por el Estado para el sector cultural. Esta gestión es liderada por cinco de los nueve coordinadores que conforman la Junta Directiva y por los dos asociados más activos de los 118 que integran la red. Utilizan como estrategias de acción la reunión semanal de coordinación, la exposición pública de información, la confrontación de ideas para luego tomar decisiones por consenso y compartir alternativas de solución a los problemas. Para organizar las acciones, los líderes solicitan voluntarios para la ejecución de las tareas, la mayoría es seleccionada por el Coordinador General; sin embargo, nadie asume el control ni la evaluación de su ejecución. Los valores predominantes de los líderes son la perseverancia, el compromiso, el poder compartido y la autodeterminación. Se concluye que existe un interés explícito de los líderes por el desarrollo de la red; sin embargo, la no evaluación ni reflexión de la acción, posterga una gestión sociocultural eficaz y efectiva.

Palabras Clave: liderazgo, teorías de acción, gestión sociocultural, participación.

THEORIES OF ACTION OF THE LEADERS OF THE NETWORK OF THEATER OF THE STATE LARA AND THEIR IMPLICATIONS IN THE SOCIOCULTURAL MANAGEMENT

ABSTRACT

The socio-cultural networks represent the model proposed by the Venezuelan Government to streamline the execution of the cultural sector including the arts, to be put into practice collective action plans for the integral formation of citizens and build a society based on a comprehensive concept of quality of human life. The Lara State Theater Network (LTN) is established under this premise and with a flat structure. Considering that all members come from organizations with pyramidal structures, whose leadership is formal, the objective of this research was to uncover the theories of action that the leaders of the LTN and its socio-cultural implications of its management. The study was based on qualitative data research and the information was obtained from participant observation and depth interviews. The results highlight that the management of LTN centers on policies of funding, provided by the Government, on this matter. This management is led by five of the nine coordinators who make up the board and the two most active partners of the 118 that make up the Network. It uses as a strategy, the weekly meeting, public exposure of information, the confrontation of ideas and then decide by consensus, shared problem solving. To organize the actions, the leaders asked for volunteers to carry out the tasks, most of which are made by the General Coordinator but no one is responsible for the evaluation of its implementation. The predominant values of the leaders are perseverance, commitment, power sharing and self-determination. We conclude that there is an explicit concern of the leaders in the development of the Network, however, non-evaluation or reflection of the action, postpones an efficiently and effectively socio-cultural management.

Keywords: leadership, theories of action, socio-cultural management, participation.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito social, cultural y político en el que funcionan las organizaciones venezolanas en la actualidad, el Estado está desarrollando planes de acción en conjunto con reformas sociales para construir una sociedad más libre y equitativa basada en un concepto integral de calidad de vida humana (Consejo Nacional de la Cultura [CONAC], 2002). Es por ello que en Venezuela existen organizaciones culturales que se encargan de desarrollar estrategias y técnicas para el desarrollo de grupos con capacidades artísticas y de expresión en cualquier modalidad del desarrollo social.

El Ministerio del Poder Popular para la Cultura, creado el 10 de febrero de 2005, es el órgano rector de la cultura nacional, manteniendo múltiples instituciones adscritas, tuteladas y descentralizadas a fin de alcanzar una direccionalidad que contribuya al desarrollo cultural del país. Así, integró en su estructura al CONAC el cual, ya en el 2002, planteaba entre sus políticas el fomentar y democratizar el acceso a los bienes culturales, así como las posibilidades de creación, expresión, participación, comunicación e invención; integrar la cultura y las prácticas artísticas al sistema educativo; fomentar y garantizar la profesionalización, capacitación y formalización de productores, gerentes y trabajadores culturales en las diferentes disciplinas artísticas.

Así nacen las redes artísticas en el país, para beneficiar a las comunidades venezolanas en toda su diversidad cultural, plural y multiétnica, incentivando la capacidad creadora y fomentando la construcción y democratización de bienes culturales, relacionadas con el teatro y las artes escénicas siendo este el caso de la Red de Teatro del estado Lara (RTL), definida como una asociación civil sin fines de lucro de carácter artístico, creada para abrir un espacio permanente de comunicación a través de la participación de todos los miembros del teatro (Valecillos, 2003).

Al iniciar la indagación en la RTL se integraban 18 agrupaciones; la figura de participación de sus integrantes era de asociados y la posición de cada uno se determinaba por la ejecución de tareas comunes de acuerdo a los proyectos. El trabajo en equipo era la organización principal, de aprendizaje y enseñanza recíproca; por eso se caracterizaba como una entidad de

aprendizaje continuo. La RTL mantenía una estructura plana constituida por siete (7) coordinaciones, siendo la máxima autoridad la asamblea general de asociados para discutir y tomar las decisiones como grupo.

Dada estas características explicitadas en los documentos fundacionales de la RTL, de ser una organización novedosa, plana, participativa, horizontal, se presume debía existir un liderazgo democrático capaz de influenciar el comportamiento de sus asociados respecto a la gestión socio-cultural en que participaban, en el marco de un nuevo paradigma que proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que deriven sus fuerzas y vitalidad de sus actores, de equipos adaptables y dedicados a todos los niveles y a todas las especialidades, y no de la omnisciencia de las jerarquías.

En este sentido, la investigación tuvo como propósito develar las teorías de acción de los líderes de la Red de Teatro del Estado Lara y sus implicaciones para el aprendizaje en la gestión socio-cultural. Se partió de los siguientes objetivos específicos: 1. Reconstruir las estrategias de acción y herramientas de gestión socio-cultural de los líderes; 2. Valorar las competencias de los líderes para comunicarse, influir y atraer voluntades a fin de lograr el enriquecimiento de la RTL; 3. Interpretar el comportamiento de los líderes en los procesos de gestión socio-cultural de la RTL, en función de los aprendizajes organizacionales que promueve o inhibe.

El apoyo teórico de la investigación parte de la teoría de la acción de Argyris y Schön (1978, 1987) y de su concepción del aprendizaje organizacional. En esta teoría los autores proporcionan un conjunto de estrategias de carácter teórico-metodológico dirigidas a la comprensión y manejo de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. La propuesta plantea que la conducta humana intencional se apoya en un constructo mental y sobre una base cognitiva, cuyo énfasis está en la dimensión subjetiva del actor, y está sustentada en los principios rectores o visiones del mundo que norman el comportamiento del individuo.

La teoría de la acción se aplica al estudio de las organizaciones, las cuales poseerán también *teorías explícitas* que manifiestan tener y *teorías en uso* que realmente orientan o gobiernan su conducta directamente observable. En particular, la teoría explícita se vincula con las respuestas que los actores manifiestan acerca de su habitual comportamiento en momentos

determinados. Es aquello a lo que el sujeto le es fiel y declara seguir (Picón, 1997) y es coherente con su formación intelectual y sus convicciones. Por otro lado, la teoría en uso es la que orienta la acción del individuo en la práctica. Esta puede o no ser congruente con la teoría explícita, ya que es frecuentemente tácita y el agente puede o no hacerse consciente de la incompatibilidad entre las dos teorías.

Por su parte, el *aprendizaje organizacional* consiste en la reestructuración de la teoría de acción organizacional (Argyris, 1999) cuyos resultados se manifiestan de manera permanente en las prácticas colectivas; es decir, las nuevas actuaciones de los individuos se basan en la nueva teoría en uso. Paradójicamente, el actor puede ser ineficaz para describir la teoría de acción que informa su conducta o puede atribuirse una conducta incongruente con sus acciones; en este sentido, se considera de gran utilidad reconstruir la teoría en uso de los líderes de esta Red de Teatro del estado Lara a través de la observación de su propio comportamiento y particularmente, a través de sus actos lingüísticos: afirmaciones, declaraciones, promesas y juicios. De allí que la investigación también se sustentó en la interpretación generativa del lenguaje de Echeverría (1998).

Este autor señala que el lenguaje no es sólo descriptivo del mundo, sino que también es generativo de nuevas realidades. Construimos el mundo y nos construimos a nosotros mismos a través de las distinciones lingüísticas y del poder que nos otorga el lenguaje para coordinar acciones con los demás.

Desde esta perspectiva, la figura del líder es concebida como alguien que se autosupera a través de la autotranscendencia personal, subsumiéndose nuevamente en ese espacio social en el que precisamente se constituye como persona. El líder es aquel que participa activamente en la invención de sí mismo, y que al hacerlo transforma el espacio social de su comunidad, genera nuevos ámbitos de posibilidades en el que es posible la transformación de sus colaboradores.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El proceso de investigación fue guiado por la hermenéutica, que según Hurtado y Toro (2000) es el proceso por medio del cual se interpretan

lo mejor posible las palabras, así como cualquier acto u obra humana, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte; no es solamente interpretación de textos escritos sino de toda expresión humana, lo que también implica su compresión.

La técnica básica de recolección de la información fue la observación participante (Taylor y Bodgan, 1992) apoyada por la grabación de las conversaciones desarrolladas en las reuniones y por la toma de notas. Paralelamente, se fueron analizando documentos relacionados a la red, tales como acta constitutiva, revistas, periódicos, investigaciones previas, entre otros, de los cuales iban emergiendo interrogantes que tratamos de responder, primero atendiendo a las observaciones y luego, a partir de entrevistas a profundidad.

La entrevista a profundidad es definida por Taylor y Bodgan (ob. cit.) como repetidos encuentros cara a cara entre el investigador y los sujetos de estudio, encuentros dirigidos a la compresión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas con la intención de facilitar el proceso de análisis de la información mediante técnicas de análisis de contenido que permitió a los(as) co-investigadores(as) identificar el sentido simbólico otorgado a los contenidos que evidentemente, se refieren al fortalecimiento de habilidades intra e interpersonales y aquellos contenidos en donde la información subyace o permanece latente.

RESULTADOS

Para la organización y presentación de los resultados en relación al primer objetivo de la investigación, se utilizaron tres de los cuatro dominios utilizados por Schön (citado por Picón, 1994) para analizar las teorías de acción organizacionales, mientras los resultados de los otros dos objetivos, se presentan en forma de síntesis interpretativa.

Los dominios referidos son: el de la planificación y de las políticas, el de la estructura organizacional y el de la cotidianidad o mundo de la conducta. La definición de cada dominio fue modificada ligeramente para adaptarla a los fines de la investigación que llevamos a cabo. Cada dominio

está conformado por patrones de comportamientos que contienen conjuntos de estrategias de acción que representan modos de comportamientos predominantes relacionados con los procesos de gestión llevados en la RTL.

Para cada patrón de comportamiento, se elaboró un mapa representativo de las *teorías de acción en uso* y conformado (a) por los valores o variables gobernantes que guían o dirigen el comportamiento de los líderes y definen la intención de la acción; (b) por las estrategias de acción que representan el intento de los actores para materializar esos valores; y (c) por los supuestos o premisas que sustentan y justifican las acciones, todos construidos a partir de los datos recolectados.

Los supuestos expresan relaciones causales subyacentes en las acciones realizadas por los líderes. En los mapas aparecen dos tipos de razonamientos de causalidad que los líderes utilizan para diseñar sus acciones y mantener el universo en el que viven; por una parte, tenemos que los líderes consideran que las estrategias de acción que utilizan son eficaces para materializar sus valores; y por otro lado, consideran que si actúan con tales estrategias, obtendrán las consecuencias que ellos desean con su comportamiento.

Teorías en uso de los(as) líderes de la RTL

El dominio de la planificación y de las políticas: está constituido por el conjunto de teorías en uso construidas por los líderes para orientar su comportamiento general o global durante la gestión organizacional de la RTL y a sus propósitos.

Mapa 1. Teoría en uso para la búsqueda de financiamiento

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> Dependencia financiera del Estado Incapacidad o desidia para asumir riesgos económicos. Vocación al arte profesional. Voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de financiamiento a través del CONAC* IAEM**, Concultura*** para la ejecución de los proyectos. Participación en las diferentes reuniones convocadas por el CONAC/ IAEM, sobre la discusión de nuevas políticas culturales. Realización de tratos y negociaciones con instituciones públicas para la presentación de grupos de la RTL en actividades programadas por esas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe recurrir al financiamiento del Estado porque nuestra sociedad no tiene una cultura consumidora de teatro. Las posibilidades de financiamiento son constantemente limitadas porque los gobernantes no apoyan al teatro en nuestra región. Si se cubren los gastos de transporte y comida, lo demás lo cubre la vocación.

*Consejo Nacional de Cultura

**Instituto de Artes Escénicas y Musicales

***Consejo de Cultura del estado Lara

Mapa 2. Teoría en uso para la promoción de eventos

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> Cooperación. Solidaridad. Accesibilidad, amigable o condiciones físicas adecuadas (para presentar las obras) El teatro es un medio de comunicación social. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de convenios interinstitucionales y mantenimiento de buenas relaciones con instituciones públicas que tengan salas de teatro o espacios para la presentación de obras teatrales. Exploración de los posibles lugares de presentación, para la evaluación de las condiciones físicas de las salas. Difusión en los medios de comunicación regionales: radio, prensa, TV y en impresos, los eventos y actividades a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Como la RTL no tiene un espacio propio para realización de sus actividades, debe buscar espacios alternativos para la presentación de sus actividades. Los espacios físicos teatrales deben ser apropiados para la presentación de las producciones y de fácil accesibilidad para el público; lo que permitirá que se logren los objetivos de la promoción y difusión de los eventos. De esta manera se garantiza una mayor asistencia del público en la expresión teatral como un evento cultural. Sién público o espectador no hay teatro.

Mapa 3. Teoría en uso en la gerencia de la RTL

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Autodeterminación (para el establecimiento de ámbitos de posibilidad) • Estrechez financiera • Escasez de recursos físicos y de infraestructura. • Objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de normas internas que autorizan al CG y al CA * para abrir, firmar y movilizar cuentas bancarias y demás documentos que indiquen ingresos y egresos de la asociación civil. • Diseños de programas y lineamientos para los proyectos de corta plazo, durante las reuniones semanales. • Distribución de tareas según la disponibilidad de los asociados y coordinadores. • Fijación de metas en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin financiamiento no puede haber una dedicación exclusiva a la red, de allí que los asociados se ocupen más en sus trabajos personales que a la propia gestión de la RTL • Sin financiamiento no se pueden ejecutar las gestiones de la red. • Cuando se comparten fines similares, resulta más conveniente unirse para concentrar fuerzas y así obtener mejores beneficios

* Coordinador general y coordinador administrativo

El dominio de la estructura organizativa: formada por el conjunto de teorías en uso construidas por los líderes para orientar sus interacciones para la coordinación de acciones, predomina el poder de posición de los líderes en tanto a la capacidad que se tiene de hacer peticiones, solicitudes y la aceptación de promesas. El patrón de comportamiento representativo de este dominio es la toma de decisiones.

Mapa 4. Teoría en uso para la toma de decisiones

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Consenso • Poca formalidad en las reuniones. • Relación horizontal. • Libertad para asistir a las reuniones o no. • Flexibilidad para la ejecución de las tareas y comisiones. • Libertad para escoger las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión de los puntos en agenda semanal entre todos los coordinadores y asociados presentes en la reunión. • Establecimiento de normas explícitas que otorgan mayor grado de intervención a los coordinadores en las labores administrativas de la RTL y para hacer declaraciones de direccionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el modelo organizativo es plano, democrático y participativo, se eliminan las imposiciones, el caciquismo y el dominio de unos pocos. • La toma de decisiones participativa abre la oportunidad para que todos aporten sus puntos de vista y los argumenten. • La comunicación constante y periódica permite estar informado sobre el quehacer

<ul style="list-style-type: none"> • Bajo compromiso (mayor compromiso por parte de unos pocos coordinadores y asociados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Culminación por el coordinador general de las tareas inconclusas o actividades abandonadas por otros coordinadores o asociados. • Reuniones semanales donde todos los asociados tienen la oportunidad de asistir, exponer sus ideas, temas e introducir puntos en la agenda semanal. • Comunicación horizontal entre todos los asociados y coordinadores. 	<p>cultural de la región y coordinar acciones en conjunto que promuevan la integración entre los asociados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas que son urgentes se deben realizar para evitar problemas mayores, que perjudiquen la imagen de la red.
--	---	---

El mundo de la conducta (cotidianidad): Está conformado por las teorías en uso construidas por los líderes para orientar las interacciones entre los integrantes de la RTL en cuanto a personas; es la teoría en uso que les permitiría hablar de un mundo conductual abierto, competitivo, estimulante, o de un clima manipulativo, coercitivo y así por el estilo.

Mapa 5. Mundo de la conducta

Variables gobernantes	Estrategias de acción	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a la identidad de las personas. • Representación teatral como herramienta para conocerse a sí mismo. • Créditos compartidos. • Clandestinidad. • Individualidad. • Interés hacia la reflexión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto telefónico con otros coordinadores y asociados para saludarlos e invitarlos a las reuniones de la RTL. • Discusión generalmente en grupos pequeños sobre problemas de relaciones interpersonales. • Realización de críticas a coordinadores y algunos asociados sobre su comportamiento hacia RTL (generalmente cuando la persona criticada no está). • Asistencia a las reuniones semanales • Incorporación de asociados y otros actores a las actividades de la red, aun cuando éstos no asistan a las reuniones. • Realización de no muchas reuniones sociales de celebración y de compartir y de momentos breves de reflexión. 	<ul style="list-style-type: none"> • El artista vive en la soledad pero el teatro es un arte social, colectivo que involucra actores, directores, dramaturgos, diseñadores, entre otros. • Mantener un espacio permanente de reuniones, brinda la oportunidad para conocerse y apoyarse mutuamente, de expresar y comunicar las necesidades y angustias que cualquiera esté pasando. • Las relaciones interpersonales pueden fortalecerse si se respeta la soledad que necesita el artista para su inspiración

Competencias de los líderes para comunicarse y atraer voluntades

La capacidad de los líderes de comprometer la voluntad del colectivo, tiene una explicación en el hecho de que exhiben competencias lingüísticas que les permiten hacer declaraciones, afirmaciones, peticiones y ofertas (Echeverría, ob. cit.), a través de la discusión, la argumentación y la persuasión en la orientación y ejecución de las decisiones.

Tal habilidad lingüística de los líderes, se origina de tres fuentes principales: de la trayectoria que tienen los líderes en el área cultural, específicamente en las artes escénicas, de su nivel formativo o académico y de las posibilidades que tienen de acceder a diversas fuentes de información; tales fuentes, incrementan el potencial del líder para hacer mayores distinciones lingüísticas e intervenir en el universo existente para el diseño de nuevas realidades. Estos resultados coinciden con los hallazgos de otras investigaciones en la RTL (Gómez, 2006; Ballester y Gómez, 2005).

Así observamos que la historia de los líderes en el área artística teatral, es decir, su experiencia en el ramo, ha contribuido entre otras cosas, a la capacidad perceptiva que ellos tienen del teatro, de las condiciones que se necesitan para realizar un montaje, de los trámites para buscar financiamiento ante las instituciones públicas, y diferentes detalles que no son perceptibles a menos que se esté participando en el quehacer cultural de los grupos. Al respecto, uno de los líderes señala:

...Eso implicaría también tener en cuenta los montajes de las (...) cada agrupaciones y sobre todo qué recursos utilizan. Entiéndase por recursos en cuanto a escenografía, actores...

Yo propongo que cada uno de nosotros dentro de nuestro grupo hagamos un análisis de cuánto vale nuestra obra (...) Es que tú sabes cuánto vale tu trabajo pues (...) Tú sabes cuántas horas de ensayo tuviste, tú sabes cuánto material utilizaste, ¿quién más que tú? Nadie de ustedes puede saber cuánto pude haber yo ensayado, cuánto pude haber aprendido, cuánto pude no haber aprendido, cuántas hora de (...) trabajo (...) intelectual hice yo (...) para concebir tal y cual cosa, tal y cual actividad ¿verdad?

Entonces yo pienso que eso debe partir muy (...) ó se...y nosotros como teatro de calle..., tenemos ese criterio que siempre a nosotros..., salimos al ruedo más que ustedes.

La capacidad de poder hacer distinciones administrativas y gerenciales de los líderes, se deriva también de su nivel de formación académica, esto les ha permitido influir en el diseño y organización de la RTL, así como en las actividades de planificación y programación de los circuitos y muestras teatrales. Tres de los sujetos identificados como líderes, han sido muy significativos en demostrar tales habilidades, y son reconocidos por los demás asociados y otros coordinadores por sus capacidades administrativas y gerenciales.

Nos hemos organizado como una red ya que estamos cansados de las estructuras de mando, de las jerarquías, de la estructura piramidal, del caciquismo anticultural de algunos... las estructuras en redes son de participación, de horizontalidad, del consenso y de quién tiene mejores argumentos para el debate y la acción... precisamente por las estructuras clásicas y de mando que lo que hacen es limitar el potencial creativo.

¿Cuál es el problema? El problema es que tenemos cada quien una responsabilidad de mantenernos en grupo. Tenemos que hacer trabajo. Esto es doblemente un trabajo. Tenemos que distribuir bien el tiempo.

Entonces después yo le digo a él “mira, dime si vas a ir el domingo y te cuento lo que se puede hacer”... el asunto es que esto tiene que tener una planificación.

Lo que pasa es que estamos apresurados porque no le hemos dedicado tiempo suficiente a la organización de esto. Desde agosto nosotros estamos trabajando. Decidimos trabajar.

Una segunda explicación que pudiéramos dar al poder que tienen los líderes de ser escuchados y movilizar al colectivo, proviene de la capacidad de los líderes de generar confianza en otros. Esta confianza, es un juicio favorable que hacen los asociados y demás líderes, sobre la capacidad que tiene un actor, para generar acciones de una manera correcta y productiva y sobre la manera en que se ha comportado y comunicado lingüísticamente (Echeverría, ob. cit.). Cuando un líder o asociado ha sido responsable en sus tareas, ha mostrado competencias para realizar alguna actividad o para gestionar recursos, afecta

positivamente la conducta de los asociados (Romero, 1993), quienes les conceden autoridad para que influya en sus voluntades.

...es el momento y, probablemente puede ser la primera oportunidad de acercarnos para después venderle lo otro, el proyecto que tenemos...

...concretamos en que íbamos a llevar una carta en cuanto a lo que nosotros queríamos como red, a ver si la alcaldía la podía apoyar...

Las competencias lingüísticas de cada líder hacen que se ejerzan diferentes niveles de influencia sobre distintos asuntos; sin embargo, todos los actores participan de alguna manera en el proceso decisorio dependiendo de objetivos e intereses particulares.

Comportamientos de los líderes que promueven o inhiben el aprendizaje organizacional

El comportamiento de los líderes de la RTL no termina de consolidar el trabajo en equipo y de promover la participación integral de todos sus asociados en la gestión organizacional de la red. Los programas maestros en que basan sus comportamientos, casi siempre responden al tipo de razonamiento defensivo. Así, crean malos entendidos y actitudes defensivas como el aislamiento, la no asunción de riesgos económicos, bajo nivel de compromiso y en algunos casos, se intenta justificar errores cometidos. Este comportamiento es característico del modelo I de la teoría en uso, e inhibe el aprendizaje de recorrido doble.

No obstante, contrario a lo anterior se observó en la RTL horizontalidad en las relaciones, el consenso entre todos los que asistían a las reuniones, el respeto a la identidad de los actores y el interés hacia la reflexión pública, que representan acciones que unidas a la filosofía de gestión declarada y al diseño estructural de la red, potencian las posibilidades de generar aprendizajes profundos.

El liderazgo de la red ha generado aprendizaje individual entre los que asisten a las reuniones. El conocimiento técnico y administrativo de algunos de los líderes, para la organización de eventos y proyectos, ha sido aprehendido por asociados y coordinadores más jóvenes, a través de la

interacción en las reuniones, y está siendo aplicado en los grupos a los que dirigen. La multiplicidad de líderes influyéndose mutuamente en el contexto socio-espacio temporal de la red (Echeverría, ob. cit.), ha generado posibilidades de invención mutua.

CONCLUSIONES

Las teorías declaradas en la filosofía de gestión de la Red de Teatro del estado Lara ofrecen posibilidades para implementar una gestión participativa, donde la toma de decisiones sea el resultado del poder que tienen los actores para influir y atraer voluntades, y donde exista la posibilidad de integrar a un mayor número de actores que enriquezcan con sus competencias la gestión sociocultural de la región.

Sin embargo, las teorías que dominan el comportamiento de los líderes, en situaciones conflictivas, hacen que se desarrollen prácticas inhibidoras de aprendizaje y se repitan los mismos errores que obstaculizan la consecución de los objetivos deseados.

Para que exista un aprendizaje de doble recorrido, es decir, para que transformen sus teorías en uso a nivel de supuestos y variables rectoras, los líderes deben con determinación instrumentar reuniones de reflexión en donde se expongan sin ningún tipo de censura o coacción sentimientos positivos y negativos, expliciten sus conversaciones privadas, superen todo tipo de resentimientos y no den lugar al rencor. Es a través de la acción reflexiva (Echeverría, ob. cit.) que nos hacemos conscientes de nuestras teorías en uso (Argyris, ob. cit.), y podemos intervenir para modificar comportamientos defensivos y adoptar comportamientos favorecedores de aprendizaje.

El proceso de toma de decisiones es deficiente en cuanto a la participación de todos los involucrados. En éste participan la mayoría de los líderes formales y muy pocos del resto de asociados, lo que implica que se debe procurar la máxima participación de todos los miembros a las reuniones para que las decisiones y las acciones de la red se basen en la máxima cantidad de datos o recursos de sus miembros; en tal sentido, el grupo será más eficaz cuando brinde mayor participación a todos sus miembros (Rogers, 1981).

REFERENCIAS

- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización.* Buenos Aires: Granica.
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Ca: Addison Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Action Science.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Ballester, B. y Gómez, B. (2005). *Poder y Lenguaje. Conversaciones para construir una gestión socio-cultural participativa.* Línea de Investigación Aprendizaje Organizacional. Barquisimeto: UNESR. Mimeo
- Consejo Nacional de la Cultura (2002, marzo). *La Cultura para construir y profundizar la revolución.* Material de trabajo del Encuentro de Redes Socioculturales. Caracas: Autor.
- Echeverría, R. (1998). *Ontología del Lenguaje.* Chile: Dolmen S.A.
- Gómez, B. (2006). *El Lenguaje como coordinación de acciones en la Red de Teatro del estado Lara.* Trabajo de grado no publicado. Barquisimeto: UNESR.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2000). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.* México: Mc.Graw-Hill
- Picón, G. (1997). *La universidad va a la escuela. Redes institucionales para el logro de aprendizajes organizativos profundos y socialmente efectivos.* Propuesta USR. UPEL, LUZ Caracas: Mimeo
- Picón, G. (1994). *El proceso de convertirse en universidad.* Aprendizaje organizacional en la universidad venezolana. Caracas: FEDUPEL
- Rogers, C. (1981). *Psicoterapia centrada en el cliente. Práctica, implicaciones y teoría.* España: Paidós

Romero García, O. (1993). *Liderazgo motivacional*. Mérida: Ediciones Rogia.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

Valecillos, R. (2003). *Gestión socio-cultural para la construcción de ciudadanía integral*. Barquisimeto: UNESR, Línea de Investigación Aprendizaje Organizacional. Mimeografiado.