

## **Gerencia creativa en el Instituto Pedagógico de Caracas**

Creative writing in the Institute Pedagogic of Caracas

**Sol Ángel Martínez**

*solmartinezp@hotmail.com*

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador.**

**Instituto Pedagógico de Caracas**

Artículo recibido en Enero 2013 publicado Agosto 2013

### **RESUMEN**

*El propósito fue construir una aproximación teórica de gerencia universitaria desde la perspectiva de la creatividad organizacional para el Instituto Pedagógico de Caracas, partiendo de las percepciones de los sujetos participantes. Investigación cualitativa, el análisis de la información se realizó a través del método hermenéutico para interpretar y comprender en una interacción dialéctica la gerencia en el IPC. Se realizaron entrevistas en profundidad dirigidas a los gerentes de las diferentes dependencias administrativas, así como a personal docente, administrativo y estudiantes. Los resultados demostraron que existe una gerencia burocrática, política que resuelve para la inmediatez, que no es creativa, ni ejecuta los procesos gerenciales planteados en el plan de desarrollo institucional; razón por la cual se propone un modelo de gerencia creativa que genere reflexión y cambio de los procesos gerenciales en el IPC acorde con los nuevos tiempos.*

**Palabras clave:** *Gerencia Creativa; desarrollo organizacional; creatividad organizacional; política gerencial*

### **ABSTRACT**

*The purpose was to build a theoretical approach of university management from the perspective of organizational creativity for the Pedagogical Institute of Caracas based on the perceptions of the participating subjects. This research was qualitative and data analysis was performed using the hermeneutic method to interpret and understand*

*dialectical interaction management in the IPC. Views were conducted to help managers of different administrative units, as well as faculty, staff and students. The results showed that there is a bureaucratic management, politics, and solved for them mediacy, not creative, not execute manage meant processed south lined in the institutional development plan, which is why we propose a model creative management generate reflection and change management processes in the IPC in line with the times.*

**Key words:** *Creative Management; organizational development; organizational creativity, management policy*

## **INTRODUCCIÓN**

Las universidades, como espacios para la producción del conocimiento con frecuencia se ven afectadas por presiones políticas, sociales, económicas y culturales. La sociedad espera que estas instituciones respondan a tales presiones de forma creativa e innovadora con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, especialmente de sus directivos o gerentes, a quienes les corresponde tomar iniciativa para el cambio y transformación de la organización.

Según señala González (1992) existen dos aspectos para propiciar la creatividad en las instituciones: (a) analizar la finalidad, es decir, en qué medida los objetivos y la visión general de la institución propician un clima creador y abierto capaz de movilizar las ideas y un clima en el cual los trabajadores reciban apoyo para sus propuestas y, (b) determinar en qué medida el liderazgo fomenta la creatividad, dirige a la gente creativa con entusiasmo por lo que hacen y promover una imagen integradora y coherente de la organización.

Estos razonamientos destacan la influencia del gerente y su estilo gerencial en la expresión creativa de la organización debido a su papel fundamental en el fomento de la creatividad. A la luz de estos planteamientos, es importante reflexionar sobre la gerencia en el Instituto Pedagógico de Caracas-Universidad Pedagógica Experimental Libertador (IPC-UPEL) desde la perspectiva de la creatividad, y reflexionar internamente analizando

la problemática que lleve a la comprensión de lo que acontece en el ámbito gerencial del IPC con miras a generar orientaciones para la acción.

El Instituto Pedagógico de Caracas, como institución universitaria dedicada a la formación docente, demanda una gerencia creativa, capaz de adecuarse a los nuevos y complejos tiempos, lo que llevaría una gerencia caracterizada por la fluidez y la flexibilidad, abierta al cambio y a la innovación.

Producto de las orientaciones teóricas acerca de la organización y de las vivencias y las experiencias de la autora en cargos directamente relacionados con el área gerencial en esta institución, surgió el interés por realizar esta investigación dirigida a comprender el proceso gerencial en el IPC, desde la perspectiva de quienes ejercen cargos de esta naturaleza, con el propósito de construir una aproximación teórica de gerencia creativa para el IPC, a partir del análisis de las percepciones y opiniones de los sujetos participantes en la investigación, así como de los requerimientos, necesidades y expectativas de la propia institución plasmadas en sus políticas tomando como referencia, las concepciones teóricas y orientaciones prácticas realizadas por los estudiosos del área de la creatividad organizacional.

## **MÉTODO**

La investigación se abordó con una metodología cualitativa, orientada a analizar e interpretar la información aportada por los actores claves del proceso gerencial institucional. Según Taylor y Bogdan (1988), la adopción de una metodología cualitativa es apropiada para producir datos descriptivos, en tal sentido, “las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p. 20). De esta manera, el investigador busca la comprensión detallada de la situación desde la perspectiva de las personas involucradas.

De acuerdo a este paradigma el método hermenéutico-dialéctico busca interpretar la realidad de la gerencia en el IPC. Considerando a Martínez

(2004) quien señala que: “la hermenéutica es un método de sistematización de procedimientos formales en la ciencia de la interpretación y comprensión de las acciones humanas” (p. 123). En este caso, el estudio se orientó hacia la interpretación y comprensión de las acciones, valores, sistemas conceptuales de los gerentes del IPC, con el fin de elaborar, partiendo de la comprensión de la realidad, una aproximación teórica de la gestión universitaria creativa que fortalezca la acción gerencial en la institución.

El enfoque de investigación es dialéctico y sistémico, por su dinámica de interacción entre el investigador y los sujetos involucrados en esa realidad y se interesa por descubrir múltiples dimensiones de esa realidad en un contexto determinado; además se asume como un proceso de construcción de conocimientos interpretando los significados elaborados por los actores en la interacción social.

Se interpretó la realidad cargada de subjetividad, los significados que los actores construyeron a través de sus vivencias con la aplicación de la entrevista en profundidad; comprendiendo en esa interacción la percepción que tienen los sujetos acerca de la gerencia en la institución, luego se contrastaron esas percepciones con lo que se establece sobre el deber ser de la gerencia universitaria, permitiendo desarrollar fundamentos desde lo teóricos con respecto a la gerencia creativa en el IPC-UPEL.

El análisis de la información se realizó a través del círculo hermenéutico, para descubrir la estructura dinámica de la gestión universitaria creativa en el Instituto Pedagógico de Caracas, estableciendo una red de relaciones.

El círculo hermenéutico es el movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de tal manera que el nivel de comprensión en cada movimiento aumente: las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes; es un proceso dialéctico, circular y espiral. Este método está diseñado para el descubrimiento, la comprensión y la explicación de la estructura dinámica que se dan en las organizaciones. Según Martínez (2004) la etapa hermenéutica o de interpretación implica:

- descubrir la intención que anima al actor la cual va íntimamente ligada con los valores que son los que guían la vida humana;
- descubrir el significado que la acción tiene para su actor. Se realiza a través de la comprensión interpretativa de la racionalidad dialógica propia de estos tiempos y exige reconocer los procesos mentales, el contexto en que se hace una expresión o acción y el sistema sociocultural que da significado a las expresiones;
- descubrir la función que la acción desempeña en la vida del actor: la meta perseguida puede ser buscada en forma no consciente, la función puede ser latente, oculta.

La información se interpretó tratando de descubrir la intención que anima al autor, cuál es la intencionalidad de su acción, tomando en cuenta los valores que practica en su vida profesional dentro de la institución, el significado que tienen para él sus acciones, por qué se comporta de esa manera, que significa para estar en una institución como el IPC, cómo la cultura de la institución ha influido en su comportamiento organizacional, descubriendo y comprendiendo que sus acciones persiguen una meta que en algunos casos es compartida y en otros casos es por satisfacción personal.

La información se organizó por áreas temáticas y categorías, estas a su vez, contienen subcategorías y dimensiones relacionadas con la gerencia universitaria y la gerencia creativa en el IPC. Luego se analizaron mediante la comparación simultánea de los incidentes hasta llegar a la saturación de las categorías, comparando la teoría que surgió del análisis de los resultados con la existente como referentes teóricos hasta elaborar la nueva teoría con la construcción de la propuesta de gerencia creativa para el IPC-UPEL.

**Cuadro 1.** Resumen de las Áreas Temáticas, categorías, subcategorías y dimensiones

ÁREA TEMÁTICA	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DIMENSIONES
Gerencia Universitaria en el IPC	Cultura Gerencial	Procesos Gerenciales Comunicación Integración Valores vs Antivalores	Reconocimiento
	El Gerente del IPC	Formación Gerencial Características Personales	Participación
	Apreciación del Personal del IPC	Motivación	
	Características del IPC como organización Universitaria	Inherencia Política Estructura Organizativa	
Gerencia Creativa	Concepción de Creatividad		
	Concepción de Gerencia Creativa	Formación Gerencial en organizaciones creativas.	
	El IPC como organización creativa		

## RESULTADOS

**ÁREA TEMÁTICA:** Gerencia Universitaria en el IPC. **Categoría:** Cultura Gerencial. **Subcategoría:** Procesos Gerenciales

La mejor efectividad en una institución se logra en función de procesos gerenciales tales como: la planificación, la evaluación, la supervisión, el

monitoreo o control, que sirven de retroalimentación para aplicar los correctivos necesarios en el desarrollo de los proyectos.

El análisis de la información expresada por los entrevistados permite señalar que los sujetos perciben como característica de la gerencia del IPC la discontinuidad administrativa; donde se planifican las actividades pero en la práctica y en el quehacer diario esa planificación se obvia o está limitada por los procedimientos señalados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) que llegan muy tarde y que no se adaptan a las necesidades institucionales, por lo que se considera que entorpece los procesos y los hace lentos, aunque el trabajo finalmente se realiza con una elevada calidad.

De lo expuesto por los sujetos entrevistados, es posible señalar que si bien los procesos gerenciales deberían llevar implícito las funciones de planificación, supervisión o monitoreo y evaluación, dichos procesos gerenciales no están en concordancia con lo que hace el gerente del IPC.

En relación a las decisiones gerenciales, es decir aquellas que dependen del Consejo Directivo del IPC y que son tomadas durante el desarrollo de sus reuniones, las mismas tienen repercusión interna y externa a la institución.

Por otra parte, el IPC, como parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) se ve influenciada por las decisiones gerenciales de esta organización macro a la cual pertenece. A opinión de los entrevistados, las decisiones tomadas por la gerencia de la UPEL involucra a los ocho núcleos que la componen, sin tomar en cuenta las particularidades de cada uno, lo que según las percepciones de los entrevistados, perjudica el desenvolvimiento de cada pedagógico. Por otra parte, no están a gusto con la centralización en la toma de decisiones por cuanto no les permite ser eficientes en sus procesos administrativos.

### **Subcategoría: Comunicación**

De acuerdo a la percepción de los sujetos, la mayoría señala que entre las diferentes instancias la comunicación se diluye, se encuentran obstáculos que impiden su fluidez, no solamente en las instancias de dirección y subdirecciones sino también a nivel de los departamentos y sus profesores. Por lo que no hay una comunicación efectiva ni eficaz, que conduce a desconocer lo que pasa, ni cuáles son las decisiones tomadas, mucho menos los planes. En muchos casos se manejan informaciones diferentes que impiden que el trabajo se realice sin contratiempos y obstáculos, con claridad en las reglas y lineamientos. En cuanto a los canales de comunicación no son los más efectivos, lo que lleva a una comunicación ineficiente e ineficaz, que imposibilita tener una visión compartida. Pareciera que en el IPC, detenerse a proporcionar la información que el personal requiere y escuchar sus inquietudes representa una pérdida de tiempo. El gerente que actúa de esa manera evade la responsabilidad de integrar a su equipo.

### **Dimensión: Reconocimiento**

A opinión de los entrevistados, la gerencia en el IPC no manifiesta el adecuado reconocimiento que se debe tener por el trabajo que realizan sus miembros o integrantes, lo cual se evidencia en situaciones como: no tomar en cuenta las experiencias exitosas, no valorar de manera oportuna el recurso humano, no atender oportuna y efectivamente los problemas de los estudiantes, no considerar las observaciones que se hacen, lo que se traduce en la desmotivación de sus miembros. Este elemento motivador puede expresarse en reconocimientos personales que van desde una carta de felicitación hasta ascensos. Todo ser humano requiere de estímulos externos y de reconocimientos en cualquier labor que realiza, sea en el campo laboral o profesional. En toda organización se necesitan acciones del tipo de reconocimientos que motive a los empleados para un mejor desempeño y calidad del servicio educativo.

Si bien el reconocimiento es importante para mejorar la gerencia de una organización, según Planas (2000), el reconocimiento también puede

también verse como una fuente de conflicto cuando el empleado trabaja más por el reconocimiento que por los resultados. En este sentido, el personal del IPC percibe que la gerencia no reconoce de ninguna manera el trabajo que se realiza. Ya que los gerentes consideran que el personal está obligado a cumplir con su trabajo sin necesidad que el mismo sea reconocido.

En correspondencia con los hallazgos de este estudio, Etling (1998) plantea lo esencial del reconocimiento para la motivación y desarrollo humano que es más efectivo si es espontáneo; es decir, cuando el mismo es otorgado en el momento preciso, además de ser sincero y específico. A opinión del citado autor, son efectivos una palmada en la espalda, el aplauso y el elogio de las ideas y acciones dadas por las personas.

### **Subcategoría: Integración**

De acuerdo a las percepciones de los entrevistados, el desarrollado del trabajo gerencial en el IPC no se realiza de forma integrada, pareciera que las instancias se ocupan específicamente de su trabajo, si bien se observa articulación dentro de cada dependencia, la misma no ocurre entre todas las dependencias, lo que se traduce en la existencia de procesos gerenciales dispersos, aunque hay intenciones para integrarse. Se puede inferir que el trabajo en equipo es evidente entre el personal de una misma dependencia, mas no a nivel de toda la organización.

### **Subcategoría: valores vs antivalores**

Los valores, las creencias y las actitudes de las personas de una organización originan prácticas o procedimientos en su seno. En este sentido, los valores declarados en el plan de desarrollo de la UPEL-IPC durante los años 2007-2010, son: calidad, defensa del ambiente, equidad, honestidad, sentido de pertenencia, respeto, responsabilidad, sentido crítico, solidaridad e innovación. Los cuales constituyen el soporte moral y ético para los miembros de la comunidad universitaria quienes deben actuar para alcanzar la misión y visión de la universidad.

Estos valores concuerdan con lo establecido por la UNESCO (1998) como características deseables de la educación superior así como con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, los cuales expresan que la política de educación superior “está orientada al aumento de la pertinencia social de la educación superior, al mejoramiento de la equidad en el acceso y en el desempeño estudiantil, al mejoramiento de la calidad y la eficiencia” (República Bolivariana de Venezuela, 2001:94).

Según la percepción de los entrevistados, en general los docentes se resisten al cambio, no demuestran pertenencia hacia la institución, así como tampoco lo hacen con respecto a su compromiso. Entre los anti valores que los entrevistados señalan están presentes en el personal del IPC y su gerencia están: la deshonestidad, la injusticia, la intransigencia, la intolerancia, la traición, el egoísmo, la irresponsabilidad, la indiferencia, lo cual deshumaniza y degrada, a los miembros de una institución además de hacerlos merecedores de la desconfianza y el rechazo creando problemas entre quienes en ella interactúan.

### **Categoría: El gerente del Instituto Pedagógico de Caracas**

Se refiere a la manera de percibir y asignarle sentido al desempeño del gerente en el IPC. A partir del análisis surgieron las subcategorías formación gerencial, y características personales.

#### **Subcategoría: Formación gerencial**

Los sujetos entrevistados perciben que los gerentes no tienen preparación ni formación gerencial, ya que quienes han llegado a la gerencia en la organización lo aprenden a través de la experiencia, con lo que se les percibe como incompetentes para ser gerentes pues no han recibido una preparación, ni inducción para ejercer cargos gerenciales, esto contrasta con el plan de desarrollo institucional (2007-2010), que contempla en sus acciones garantizar el desarrollo de una gerencia eficaz y eficiente, y se señala la capacitación del personal para desempeñar cargos gerenciales y ser eficientes en sus funciones.

Para Álvarez y Echevin (2001), existen restricciones que limitan el ejercicio gerencial, tales como los recursos, reglamentos y estructuras globales internas y externas. Por otra parte, la demanda social presiona a los gerentes para que adopten comportamientos para los cuales no están preparados; esto coincide con lo señalado por algunos entrevistados en cuanto a que en el IPC se los prepara para ser docentes, pero no para ser gerentes, por lo que no tienen las herramientas necesarias haciendo que cada quien lo ejerce de acuerdo a sus experiencias, intereses, características personales.

### **Subcategoría: Características personales**

Según los entrevistados, en el IPC se percibe una gerencia personalista e individualista, es decir desde su percepción del trabajo o función gerencial, lo que no permite tomar en cuenta al resto de los integrantes de la organización en el logro de los propósitos institucionales, esto contrasta con los planteamientos teóricos que fundamentan el deber ser del desarrollo organizacional, en cuanto a que el trabajo en equipo permite propósitos comunes entre los miembros para sentirse comprometidos y responsables del desempeño institucional.

A opinión de los entrevistados el gerente tiene que ser líder, debe poseer un conocimiento e información en el área, que lo haga acreedor de credibilidad en el grupo o integrantes de la organización, en este sentido Arias y Heredia (2000), señalan que los líderes en las organizaciones debe tener las siguientes competencias gerenciales: conocimiento detallado y actualizado de la organización; comprensión del papel de las dependencias y las diferentes funciones dentro de las mismas y sus interrelaciones; el trabajo en equipo: buenas relaciones interpersonales; una comunicación abierta; énfasis en la misión, motivación al grupo que dirige, el compromiso, la búsqueda constante del desarrollo personal y profesional, oportuna solución de problemas y aspectos técnicos.

Según los participantes de esta investigación consideran que los gerentes del IPC se caracterizan por ordenar, mandar, decidir, decir lo

que se debe hacer, imponer criterio y distribuir el trabajo. La preocupación de los gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, un orientador que escucha a su gente y genera confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad.

### **Categoría: Apreciación del personal del Instituto Pedagógico de Caracas**

Se refiere a la forma de calificar y evaluar las acciones de los miembros de la organización dentro de la institución. A partir del análisis surgió la subcategoría motivación y la participación como dimensión.

#### **Subcategoría: Motivación**

Los entrevistados exponen la falta de motivación para el desarrollo del trabajo, sienten que no se toman en cuenta sus sugerencias e ideas y opiniones para mejorar los procesos que persiguen un fin común, lo que genera frustraciones en el personal.

Los entrevistados sugieren que se debe buscar el éxito de todos. Señalan que existen miembros trabajadores en la organización, lo que permite inferir que parte del personal del IPC se percibe como motivado a lograr que la institución alcance los objetivos propuestos; lo que coincide con la definición de motivación expuesta por Arias y Heredia (2000), “todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”, sin embargo, dar un concepto de motivación es complejo, porque no es tangible, no se conoce lo que está detrás de un comportamiento en particular.

Toda organización se preocupa o debería preocuparse por motivar a sus empleados, con el fin de aumentar la eficiencia y satisfacción, manifestar una conducta motivada cuando se dirige hacia una meta que impulsa a actuar, sin embargo, algunas percepciones de los entrevistados señalan

que cuando se escucha que van a cambiar al gerente medio o bajo, entonces se limita hacer lo mínimo; no generan resistencia hacia procesos gerenciales inadecuados, se adaptan a los estilos de los gerentes que van llegando, lo que es incongruente con el deber ser; ello no genera eficiencia ni satisfacción por el contrario impulsan a la frustración.

El comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante en los niveles de motivación de los individuos en toda la organización; por lo tanto se infiere que para mejorar el desempeño del personal del IPC debe haber primero una reflexión acerca de cómo lo están haciendo los gerentes y cómo motivar a su personal.

Estos planteamientos pudieran tener explicación en el locus de control, que para Whittaker (1990), constituye una estructura cognitiva relacionada con la percepción y que funciona como determinante de pautas de comportamientos. El locus de control se encuentra asociado al tipo de comportamientos que reflejan el nivel de identificación de los trabajadores con su misión en la organización, su desempeño, productividad, responsabilidad, disposición, nivel de compromiso y cooperación.

En los empleados que manifiestan un locus de control externo se considera que los factores externos los controlan y en consecuencia adoptan actitudes de conformismo, apatía, desinterés y sumisión, no se esfuerzan en prepararse para el futuro, ni tienen metas que implique un alto nivel de compromiso y el desempeño es bajo, perciben el refuerzo como azar, no valoran la habilidad personal, nada de lo que sucede a su alrededor lo relacionan con su propia conducta por lo tanto no pueden ser controlados.

Vroom y Deci (1992), expresan que la motivación es producto del valor que cada individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan; esto coincide con la teoría del comportamiento organizacional que se basa en la motivación humana; el ser humano está motivado en alcanzar los objetivos individuales a través de los objetivos de la organización por ello es importante que los objetivos

estén en sinergia entre la organización y los objetivos personales, se infiere que no hay motivación hacia los proyectos institucionales, sino que utilizan la organización con fines personales.

Los planteamientos de estos autores encuentran asidero en las percepciones de algunos entrevistados cuando señalan que, en las prácticas gerenciales de directivos medios, las decisiones están por encima de ellos, y eso genera una sensación de frustración grande que van acumulando, no se comparte el éxito que pueda tener una persona o dependencia, se hacen cosas que no deben. Estos obstáculos producen en el personal del IPC frustraciones que traen complicaciones en el desarrollo del trabajo o la tarea; tales como agresividad física, verbal, ansiedad, nerviosismo, insomnio, apatía, desinterés.

### **Subcategoría: Motivación. Dimensión: Participación**

Según la percepción de algunos entrevistados, los gerentes medios solicitan mayor participación, pero no comparten con ellos información. Se asume, entonces un modelo que se dice participativo, pero no hay tal participación, hay una falsa participación. En las organizaciones de servicio, como el IPC donde se presta un servicio educativo, se debe buscar la mayor participación de sus miembros en la toma de decisiones, en la elaboración de los planes estratégicos y proyectos, donde las decisiones sean por consenso y no impuestas, para que los docentes se sientan pertenecientes a una organización que los toma en cuenta por conocimiento o especialistas en el área y que en conjunto, los gerentes, docentes, administrativos, obreros y estudiantes logren que el servicio educativo tenga pertinencia social.

Schein (1997), distingue tres tipos de participación: la primera denominada la alienante, es aquella donde se obliga a la persona a permanecer en la organización; la segunda es la calculadora, donde la persona participa sólo por el salario que recibe y la tercera es moral, y se refiere a aquella donde la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, lo que hace que la misma participe y se identifique con la

organización. Según este autor, las universidades deberían buscar la participación moral con un sistema de autoridad y de incentivos acorde con este tipo de participación, como por ejemplo reconocer la libertad de cátedra, haciendo de la docencia, la investigación, la extensión y la gestión con entusiasmo y calidad.

### **Categoría: Características del Instituto Pedagógico de Caracas como organización universitaria**

Se refiere a la manera cómo se percibe al IPC como organización universitaria formadora de docentes, forma de funcionamiento y procesos que se dan en ella. A partir del análisis surgieron las subcategoría inherencia política y estructura organizativa.

#### **Subcategoría: Inherencia política**

En cuanto a la inherencia política, los resultados de las entrevistas revelan coincidencias en las opiniones de los sujetos, referidas a la forma de manejar la política. La definición etimológica de la palabra política deriva del prefijo “polis”, es decir, conjunto de personas, pueblo o de sociedad, y el sufijo “tica”, que define como norma del obrar, es decir, de la ética.

Según Von (1995), la política se considera en tres dimensiones como Ciencia, Arte y Virtud de servicio al prójimo y a la comunidad. Como Ciencia resume en su concepción política lo científico, filosófico y teológico de todo el quehacer humano; como Arte son las diversas estrategias para llegar a un mismo objetivo y como virtud de servicio al prójimo y a la comunidad para dar felicidad, progreso y bienestar a todos los seres humanos. Esta concepción de política conlleva a inferir que dicha acción lleva implícita la ética, valores y creencias del individuo.

Las universidades como organizaciones sociales micro, inmersas en un sistema social macro que es el país, no escapa de la inherencia política en el desarrollo de sus actividades. Los humanos como integrantes de dichas organizaciones tienden a inmiscuir la política en

los grupos sociales en los cuales se desenvuelven ya que ésta es un fenómeno inherente al ser humano que se le compara con la religión, la música o el deporte. Al respecto, (Martínez, 2000), señala que la organización universitaria se caracteriza también como política porque es un complejo sistema de poder, distintos actores intervienen en sus procesos decisorios, movilizandando recursos de diferentes tipos y motivados por valores y objetivos diferentes.

El problema radica cuando existen personas que no hacen ejercicio digno de la política; y ello es lo que se refleja en la expresiones de algunos de los entrevistados, al señalar que existen equipos que llegan a la gerencia por fórmulas políticas distintas, pero en el presente el equipo llegó desde una misma fórmula política, que pudiera ser más expedito el logro de los objetivos instituciones, pero en la práctica no se percibe de esa manera. En el IPC se utiliza la política para beneficio de un grupo y no de la colectividad, se asignan los cargos, en algunos casos por la filiación política y no por el conocimiento técnico que implica el desempeño del cargo.

En síntesis, por la complejidad política en las instituciones universitarias el conocimiento se debate entre las diversas perspectivas y actividades de investigación, docencia, extensión y gestión plagadas de malos entendidos, contradicciones, opciones polares y negaciones, por lo que urge la necesidad de inducir reformas en áreas y organizaciones determinadas para restaurar la sanidad democrática.

### **Subcategoría: Estructura organizativa**

Los sujetos participantes en el estudio piensan que en la organización predomina una estructura matricial, piramidal, rígida que obstaculiza el desempeño gerencial. Así mismo señalan que la organización es lenta, de procesos complejos, rutinarios, los cuales generan burocracia.

Igualmente perciben a la organización con una estructura matricial, piramidal, que es muy difícil de operativizar, que cuando se llega a la cúspide

se paraliza todo, con trabas y trámites burocráticos, cada cuatro años cambian los cuadros gerenciales y se colapsa la dependencia, en cuanto a la estructura, se pueden ubicar estos planteamientos en la teoría clásica de la organización, Arias y Heredia (2000), que concibe la organización como una estructura tradicional, rígida y jerárquica, caracterizada por una línea de autoridad, unidad de mando, división del trabajo con niveles de autoridad, estableciendo coordinación entre ellas y garantizando eficiencia en la organización; lo que contrasta con las percepciones de los sujetos entrevistados cuando señalan que el IPC como organización no es eficiente, la estructura matricial burocratiza los procesos.

Las percepciones de los entrevistados señalan que la UPEL es una organización compleja, y que el IPC responde a controles internos y externos de la UPEL y de la OPSU lo que hace los procesos más lentos, burocráticos y por lo tanto las respuestas son tardías y extemporáneas. También coincide con los planteamientos de Martínez (ob.cit), cuando señala que la universidad como organización es parcialmente burocratizada por los contratos, manejo de recursos, presupuesto y de rendición de cuentas; según los entrevistados el IPC es una institución que perdió autonomía cuando pasó a formar parte de la UPEL, por eso tiene una gerencia centralizada.

En cuanto a la disponibilidad de la tecnología, los entrevistados señalan que ciertas carencias tecnológicas como la falta de conexión a Internet y la existencia de equipos tecnológicos inadecuados no permiten y facilitan el trabajo de sus miembros, además de señalar que la planta física no brinda condiciones para llevar a cabo todas sus funciones, destacando la función universitaria de investigar. Según los integrantes del IPC, el funcionamiento y los procesos rutinarios no muestran creatividad, no permiten a la organización crecer creativamente, no brinda condiciones para investigar, el crecimiento organizacional es pobre, el gerente no es creativo, existen estructuras paralelas en las que se duplican los esfuerzos, es una organización reactiva y no proactiva donde se improvisa. Algunos la perciben como apegada a los reglamentos pero en algunos casos se incumple la norma, falta imagen corporativa, el ambiente es enfermo.

Área Temática: Gerencia Creativa, se refiere a la concepción de la organización y la manera de ser, hacer y vivir la organización. De esta área temática surgieron las categorías: concepción de creatividad, concepción de gerencia creativa y el IPC como organización creativa.

**Categoría: Concepción de Creatividad**, hace referencia a la capacidad de producir cosas nuevas, resolver problemas de forma novedosa, poner a tono los procedimientos universitarios.

### **Categoría: Concepción de Creatividad**

De acuerdo a la percepción de los sujetos entrevistados, la creatividad se define como características personales, aunque se señala que el surgimiento de la creatividad se da en un lugar más natural, sin presiones, donde la gente se sienta cómoda, dándole un toque de informalidad fluirían las ideas, que la persona se sienta agradada y en libertad de expresarse. Así mismo, entre los entrevistados se considera que la creatividad da soluciones novedosas a la problemática ya existente, de manera de involucrar a personas que se les ocurren cosas. De Bono (1993), considera que la creatividad es una manera diferente de utilizar el pensamiento lateral, el individuo crea modelos con sus estructuras cognitivas.

**Categoría: Concepción de Gerencia Creativa**, incluye los rasgos definitorios que desde la perspectiva de los sujetos debe exhibir una organización creativa.

De acuerdo a los entrevistados, la gerencia creativa implica la participación de todos en un clima democrático, capacidad para diagnosticar, investigar, la formación de equipos de trabajo, promover proyectos, resolver problemas, reflexiones permanentes sobre los procedimientos, las situaciones, tomando en cuenta las necesidades de todo el personal y la comunidad, con una visión prospectiva, proactiva, eficiente y eficaz, compartida con todos los actores de la organización; los sujetos entrevistados señalan que una gerencia creativa en el IPC fortalecería sus acciones por cuanto se tomarían en cuenta sus opiniones

para lograr la sinergia necesaria entre gerentes y el resto de los integrantes en la prosecución de los objetivos institucionales.

A opinión de los entrevistados, toda gerencia debe trabajar con el desarrollo del capital humano desde el compromiso y la gerencia creativa toma en cuenta el recurso humano como alternativa para lograr la creatividad en las organizaciones; esto es fundamental para el IPC, por cuanto es precisamente ese recurso humano al que hay que estimular, recompensar para llegar a ser una organización creativa con gerentes capaces de preocuparse más por lo humano, buscar calidad antes que cantidad, integración más que división, valorar el conocimiento y la experticia más que el amiguismo, valorar el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución más que la lealtad política; en un clima de confianza y libertad que garantice la expresión del potencial humano.

Por otro lado, se plantea que la verdadera gerencia creativa tiene que ver con la reingeniería; es decir ir reorganizando sus procesos, los procesos de sinergia; esto concuerda con lo planteado por Morris y Brandon (1994) y Soto (1998), que la reingeniería es el rediseño radical de los procesos de trabajo e implementación de nuevos diseños que permitan aumentar la capacidad para competir en el mercado; en ese análisis y reflexión del rediseño de los procesos está presente la creatividad cuando se redescubre y rediseña las reglas, se discuten las ideas y sugerencias dentro del contexto de una nueva misión y de las tecnologías de información con que cuenta la organización.

Estos cambios paradigmáticos en las organizaciones, especialmente en las universitarias, permitirán un cambio en la organización y por ende en la sociedad a la que llega el servicio educativo. Es responsabilidad de los gerentes del IPC generar cambios, que conlleven a convertir ésta institución educativa en un centro crítico y creador, teniendo fe en la capacidad creadora de los docentes, dejando espacio para la libertad y la creatividad.

**Categoría: Concepción de gerencia creativa**

**Subcategoría: Formación gerencial para organizaciones creativas**

De acuerdo a la percepción de los entrevistados, el gerente y todo el personal del IPC debe tener una preparación previa antes de asumir los cargos, para que conozca el trabajo a realizar, debe formarse en y para la creatividad, de manera que pueda fomentar en el personal la fluidez de las ideas, las iniciativas, los proyectos, que cultiven un ambiente de entusiasmo por la creatividad, más allá de la necesidad de responder a las presiones de la sociedad y de otras instituciones educativas.

En este orden de ideas, Carruci (1999), considera que las características propias del gerente creativo le exige ser: (a) participativo, (b) eficaz, y (c) estratégico. La formación, capacitación y perfeccionamiento del personal surgen como elementos claves para el óptimo desempeño, en el cual, al decir de Hernández (2002), cobra importancia la formación gerencial, entendida como realidad gerencial producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales.

El gerente creativo debe ser un estratega con visión de futuro, proactivo, facilitador e innovador, capaz de interpretar y producir los cambios sin originar conflictos, con valores definidos y que conozca a dónde quiere llegar y como lograrlo, donde predomine el interés colectivo sobre el interés individual, adoptando políticas para lograr cambios realmente cualitativos.

**Categoría: El IPC como Organización Creativa.** En esta categoría se detallan las percepciones de los sujetos entrevistados en relación al deber ser del IPC como organización creativa.

La mayoría de los entrevistados, considera que la organización creativa implementa cambios en la organización, hace las cosas diferentes, apegados a la norma pero sin rigidez para que fluyan las ideas creativas que agilicen la solución de problemas.

Rodríguez (1998), opina que las organizaciones creativas tienen como propósito la aceptación al cambio, promover la interacción de sus miembros, presentar objetivos claros y libertad para alcanzarlos. Se debe conocer la misión y visión de la organización, saber hacia dónde va, de esta manera todos los miembros tienen un mismo camino u objetivo para conseguir lo que quieren; esto contrasta con lo planteado por tres de los entrevistados: no todos los docentes y gerentes nuevos conocen y comparten la misión y visión de la universidad; para ser creativo hay que conocer la organización pero pareciera que no se conoce mucho; esto permite inferir que si los docentes no comparten la misión-visión de la universidad ni conocen la organización no pueden ser creativos, entonces el proceso de cambio debe comenzar por dar a conocer la organización, su misión y visión, su estructura organizativa, sus valores para lograr compartir los objetivos propuestos.

Así mismo los entrevistados consideran que la institución está apegada a la normativa y reglamentos; en este sentido, Rodríguez (ob.cit) y Ruíz (1997), afirman que las organizaciones apegadas a normas y lineamientos tienden a ser poco innovadoras.

La creatividad organizacional es un instrumento para la solución de problemas en el beneficio de una nueva calidad de vida de la organización, y en el IPC este reto debe asumirse como el camino para lograr la misión de la universidad, que es, entre otras el de formar docentes creativos y dispuestos a afrontar las exigencias que emanan de la sociedad del conocimiento.

Stoner y otros (1996), exponen una serie de normas para propiciar la creatividad en las organizaciones: (1) lograr la aceptación al cambio; (2) fomentar ideas nuevas; (3) permitir mayor interacción; (4) tolerar el fracaso; (5) presentar objetivos claros y la libertad para alcanzarlos; (6) brindar reconocimiento; es importante considerar estas normas en las instituciones educativas específicamente en el IPC, para poder lograr estimular la creatividad y que sus miembros se sientan satisfechos con lo que están haciendo.

En el mismo sentido Renart (2003), sostiene que lo que caracteriza a una organización creativa es: aceptación por parte de los gerentes de las nuevas ideas y discusiones en grupo para que surjan nuevas ideas de todos los miembros que laboran en la organización; define objetivos, hay libertad para desarrollar el trabajo, delega funciones, valora las ideas, hay gran comunicación, dirección con estilo participativo. Estos planteamientos concuerdan con las percepciones de los entrevistados cuando señalan que para llegar a ser creativos en la institución se debe buscar la participación de los niveles de la estructura organizativa que debe ser de forma horizontal, plana para lograr la transformación que se quiere. Para generar la transformación e innovación institucional es necesario estimular la creatividad individual, grupal y corporativa (Aldana, 1992).

Por otro lado, De Bono (ob.cit), considera que la creatividad organizacional es parte esencial de la habilidad de los que trabajan en la organización para ser más eficaces los procesos, así mismo es la fuerza motivadora que estimula a las personas; se infiere entonces que la creatividad organizacional depende de las personas que laboran en ellas, las cuales deben estar motivadas por el trabajo que realizan.

## **CONCLUSIONES**

A partir del análisis e interpretación de la información analizada es posible señalar que:

- La comunicación en la gerencia organizacional del IPC no fluye con oportunidad, lo que a opinión de quienes participaron en la investigación, produce insatisfacción hacia los gerentes quienes no escuchan, no se comunican con el personal, ni reconocen ni los motivan para realizar el trabajo.
- Según los participantes la gerencia del IPC está caracterizada por tener una discontinuidad administrativa; planificar esencialmente para la inmediatez; escasa integración, trabajo en equipo, coherencia y horizontalidad, sin articulación entre las diferentes instancias. La

gerencia no toma en cuenta las ideas de las personas, no valoran los recursos humanos y no atienden las relaciones interpersonales.

- Si bien se percibe a la gerencia apegada a los reglamentos y normativas, están poco abiertas al cambio y a la innovación. Se conforman los equipos por lealtad política y no por conocimientos en el área. Se carece de una adecuada supervisión, evaluación y monitoreo de las actividades para identificar y corregir las deficiencias.
- No se ofrece a quienes forman la gerencia en el IPC de una preparación previa para ejercer cargos gerenciales, razón por la cual se desarrolla una gerencia personalista e individualista.
- Se percibe al personal de esta organización como conformista, permisivo, no genera resistencia ante los estilos gerenciales, asume posiciones acomodaticias, se sienten frustrados y decepcionados.
- En cuanto a la tecnología necesaria para llevar a cabo el trabajo de la organización, los participantes señalan no disponer de las herramientas y equipos tecnológicos necesarios para una comunicación efectiva, así como para desarrollar los procesos inherentes a su trabajo y para la actualización del personal y los estudiantes.
- Con respecto a la estructura organizacional, puede decirse que la gerencia en el IPC es matricial, piramidal, rígida y burocrática, caracterizada por procesos lentos, complejos y rutinarios, que la señalan como una organización carente de creatividad, ni permitir el crecimiento organizacional acorde con las exigencias de los nuevos tiempos.

## **REFERENCIAS**

- Aldana, G. (1992). *Creatividad e innovación en las organizaciones*. Creatividad 90. Encuentro Internacional. Tomo II. Valencia, Venezuela
- Álvarez, E. y Echevin, A. (2001). *Administrar la universidad, prácticas y Perspectivas*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
- Arias, L. y Heredia, V. (2000). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial: Trillas

- Carruci, F. (1999). *Elementos de la gerencia local: manual para gerentes municipales*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela
- De Bono, E. (1993). *Más allá de la competencia*. Piados. Barcelona, España.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. Editorial Trillas. México
- González, A. (1992). *Cómo propiciar la creatividad*. Caracas: Editorial Tropykos
- Hernández, R (2002). *Determinación del perfil del gerente de recursos humanos de las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera*. Revista de formación gerencial. 1 (1) 15-17
- Martínez, M. (2004). *Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación*. México. Editorial Trillas
- Martínez, R. (2000). *Informe para la comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria*. Argentina
- Morris, D y Brandon, J. (1994). *Reingeniería .Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia
- Planas, E (2000). *Valores en la empresa*. México. Editorial Trillas
- Renart, J. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. Gestión 2000. España
- República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Plan de desarrollo económico y social de la nación. 2001-2007*
- Rodríguez, M. (1998), *Manual de Creatividad*. (2<sup>da</sup>.ed). México. Trillas
- Ruiz, C. (1997). *Creatividad y gerencia en los negocios del futuro*. III Encuentro Nacional de Creatividad y Educación. Memorias UPEL. Valencia
- Schein, E. (1997). *Psicología de la organización*. (3<sup>a</sup>.ed) México Prentice may
- Soto, A. (1998). *Necesidades de crear una estructura académica-administrativa para la UNA ante la presencia de nuevas tecnologías*. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo
- Stoner, J., Freman, E., y Gilber, D. (1996). *Administración*. (6<sup>a</sup>ed) México. Prentice may
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1988). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. México. Paidós

- UNESCO. (1998). *Documento de la conferencia mundial sobre la educación superior*. Paris. Francia
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007-2010). *Plan de desarrollo*. Caracas: Autor.
- Von Beyme, K. (1995). *Clase Política en el Estado de Partidos*. Alianza Editorial. Madrid.
- Vroom, V., y Deci, E. (1992). *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas. México
- Whittaker, J. (1990). *La psicología social en el mundo de hoy*. Editorial Trillas. México