



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CREATIVIDAD EN EL ACCIONAR GERENCIAL PARA LA
POTENCIACIÓN DEL DESARROLLO ENDÓGENO EN
LA EDUCACIÓN MEDIA. ATISBO TEÓRICO
DESDE LA POSTMODERNIDAD**

Autor: Edgar Gómez R.
Tutora: Zulme Saldivia

Barquisimeto, Abril 2013



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CREATIVIDAD EN EL ACCIONAR GERENCIAL PARA LA
POTENCIACIÓN DEL DESARROLLO ENDÓGENO EN
LA EDUCACIÓN MEDIA. ATISBO TEÓRICO
DESDE LA POSTMODERNIDAD**

Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al
Grado de Doctor en Gerencia

Autor: Edgar Gómez R.
Tutora: Zulme Saldivia

Barquisimeto, Abril 2013

**UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CREATIVIDAD EN EL ACCIONAR GERENCIAL PARA LA
POTENCIACIÓN DEL DESARROLLO ENDÓGENO EN LA
EDUCACIÓN MEDIA. ATISBO TEÓRICO DESDE
LA POSTMODERNIDAD**

Por: Edgar Gómez

Tesis Doctoral aprobada en nombre de la Universidad Yacambú por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los treinta (30) días del mes de Abril del año dos mil trece (2013).



Zulme Saldivia
C.I. V-03.493.783



Albina Ramírez
C.I. V-03.483.235



Carlos Vásquez
C.I. V-02.517.420




Alfredo Lucena
C.I. V-03.087.690

DECLARACION DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Edgar José Gómez Rodríguez*, titular de la Cédula de Identidad N° 16.138.879, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: *“Creatividad en el Accionar Gerencial para la Potenciación del Desarrollo Endógeno en la Educación Media. Atisbo Teórico desde la Postmodernidad”*, la cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección de la tutora de dicho trabajo *Dra. Zulme Saldivia*, titular de la Cédula de Identidad N° V-03.493.783; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto mismo.

En la ciudad de Barquisimeto a los treinta (30) días del mes de Abril de dos mil trece (2013).



Edgar J. Gómez R.
C.I: N° V-16.138.879

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por haberme permitido alcanzar esta nueva meta en mi vida.

Por ser mí principal motivo para lograr lo que soy, a mi Madre.

Por haberme apoyado y estimulado para seguir adelante, a mi Padre.

Por haber compartido conmigo, y servir de ejemplo como guía para su futuro, y porque son parte de mí; a mis primeros amigos, mis Hermanos.

Por todas sus atenciones y orientaciones a seguir adelante, a mis tías Chela y Mirla.

Por su gran sabiduría y bondad, mi abuela Mamá, a ustedes Paula, Marcelina y Papaíto por el recuerdo vivo de sus deseos lejanos.

Por ser tal como es; a mi sueño bonito y amor verdadero, AA.

Y a todos mis familiares y amigos por su confianza y cariño

¡Sin ustedes no lo habría logrado

Mi triunfo les pertenece!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

Dios.

Expreso un sincero y cordial agradecimiento a mi tutora Doctora Zulme Saldivia que con su gran experiencia y sabiduría orientó mi investigación al éxito.

A todas aquellas personas que significaron gran apoyo y entusiasmo para alcanzar esta meta; a mis compadres Linda y Felipe por su ayuda incondicional, Ana Cecilia, Noelbi Gómez, Olga Castillo y César Sivira mis compañeros, amigos y actores sociales, sin cuyas voces esta tesis no sería una realidad.

A mis compañeros de Doctorado y de trabajo Deivis Farias y Rudy Davila con quienes compartí buenos momentos.

Edgar Gómez R

ÍNDICE GENERAL

	LISTA DE FIGURAS	pp. ix
	LISTA DE CUADROS	x
	RESUMEN	xi
	INTRODUCCIÓN	1
SOFLAMA		
I	CONTEXTUALIZACIÓN DEL FENÓMENO DE ESTUDIO	5
	Acercamiento a la Realidad	5
	Mi acercamiento a la problemática	19
	Intencionalidades de la Investigación	28
	Preeminencia y Conveniencia de la Investigación	29
II	DESLUMBRE TEÓRICO DEL ESTUDIO	31
	Estudios Previos	31
	Cimiento Teórico del Estudio	37
	Postmodernidad. Una visión orientadora del desarrollo social en el siglo XXI.	37
	Visión de la Productividad desde una Perspectiva Postmoderna	44
	La Creatividad, ¿Cualidad, Acción o Estrategia? Perspectiva desde el ámbito gerencial.	52
	Accionar Gerencial desde el ámbito de una Gerencia Postmoderna.	67
	Desarrollo Endógeno. Orientaciones postmodernas para la Evolución de las Organizaciones.	75
	Sistema Educativo Venezolano. Su enfoque desde el punto de vista Bolivariano	78
III	FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA, EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA DEL ESTUDIO	84
	Etapas del Proceso Investigativo	95
	Actores Sociales	98
	Técnicas de recolección de la Información	99
	Análisis e Interpretación de la Información	101
	Fiabilidad de la Investigación	102
	Aporte al Conocimiento	103

	pp.
IV ESTUDIO HERMENÉUTICO DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES	104
Estudio Hermenéutico	105
Categoría Gerencia	105
Categoría Desarrollo Endógeno	118
Categoría Creatividad en la Gerencia	145
Acciones Gerenciales Transformadoras para la Potenciación del DE Desde las Percepciones de los Actores Sociales	164
V MI APOORTE COMO RESULTADO DEL VIAJE CREATIVO	167
Presentación	168
Principios Ontológicos	169
Principios Epistemológicos	171
Principios Metodológicos	172
Principios Axiológicos	173
Principios Praxiológicos	175
Gestión de la Creatividad en la Gerencia Educativa	177
Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras	185
Mi Visión Creativa del Gerente Postmoderno en el Desarrollo Endógeno	189
VI LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA CREATIVA: ACCIÓN E IMAGINACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	200
REFERENCIAS	206
ANEXOS	212
A ENTREVISTA A ACTORES SOCIALES (DIRECTIVOS)	213
B ENTREVISTA A ACTORES SOCIALES (DIRECTIVOS Y COORDINADORES)	227
CURRICULUM VITAE	256

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO	pp.
1 Productividad – Innovación – Creatividad.	48
2 Definición de Creatividad	53
3 Fundamentación Ontológica, Epistémica y Metodológica de la Investigación	95
4 Categoría Gerencia	128
5 Categoría Desarrollo Endógeno	145
6 Categoría Creatividad en la Gerencia	164
7 Acciones Gerenciales transformadoras para la potenciación del DE	166
8 Principios Filosóficos del Aporte Teórico Creativo	177
9 Componentes de la Creatividad	180
10 Creatividad Estructurada	181
11 Creatividad No Lineal	181
12 Creatividad Provocada	182
13 Creatividad Ajá	183
14 Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras	188
15 Mi Visión Creativa del Gerente Postmoderno en el Desarrollo Endógeno	199
16 Pensamiento Creativo	202

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Visión de las organizaciones desde la óptica de la modernidad y la postmodernidad	51
2	Actores sociales	99
3	Matriz empleada para la descripción de la información y el señalamiento de las categorías y subcategorías y su código	101
4	Cromatización de las Categorías	105
5	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Gerencia, Subcategoría Significado de la Gerencia	107
6	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Gerencia, Subcategoría Barreras a la Gerencia	110
7	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Gerencia, Subcategoría Trabajo en Equipo	119
8	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Gerencia, Subcategoría Acción Gerencial	122
9	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Desarrollo Endógeno, Subcategoría Significado del Desarrollo Endógeno	130
10	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Desarrollo Endógeno, Subcategoría Gestión del Desarrollo Endógeno	135
11	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Desarrollo Endógeno, Subcategoría Integración	142
12	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Creatividad en la Gerencia, Subcategoría Significado de la Creatividad	147
13	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Creatividad en la Gerencia, Subcategoría Proceso Creativo	152
14	Análisis e Interpretación de los Discursos Categoría Creatividad en la Gerencia, Subcategoría Acción Creativa	157
15	Características Paradójicas de la Creatividad	183
16	Los Incentivos y su relevancia en el Desempeño Laboral	192



**UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS A DISTANCIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Línea de Investigación: Gerencia y Prospectiva para la
Educación del Tercer Milenio

**CREATIVIDAD EN EL ACCIONAR GERENCIAL PARA LA
POTENCIACIÓN DEL DESARROLLO ENDÓGENO EN
LA EDUCACIÓN MEDIA. ATISBO TEÓRICO
DESDE LA POSTMODERNIDAD**

Autor: Edgar J. Gómez R.
Tutora: Zulme Saldivia
Mes y Año: Abril 2013

RESUMEN

La presente tesis doctoral abordó el estudio de la gerencia desde una visión creativa para las organizaciones postmodernas, de donde emergió un sujeto gerencial creativo, con una praxis centrada en una visión humanística de amplitud social, productiva y eficiente. Asimismo, me permitió develar los significados y significantes que los actores sociales le confieren al quehacer gerencial cotidiano y su relación con la creatividad, considerando para ello el escenario de las instituciones educativas de educación media, a través de la interpretación de los significados que los propios actores le otorgan a las interrelaciones de su accionar cotidiano. La investigación se ubica en el enfoque cualitativo, fundamentado en la perspectiva teórica del construccionismo social como postura epistemológica para la comprensión del significado de la acción humana, vinculada con el método fenomenológico-hermenéutico que me permitió el acercamiento al significado e interpretación intersubjetiva. La metodología procedimental está estructurada en cuatro (4) etapas recursivas: previa, descriptiva, estructural y final. La técnica empleada en la recolección de información fue la entrevista en profundidad, aplicada a los directivos vinculados con su acción gerencial y el desarrollo endógeno constituyen los actores sociales, del Liceo Bolivariano Hernán Valera Saavedra. La información obtenida fue sistematizada mediante la codificación, categorización y triangulación, donde emergieron categorías ligadas a los distintos elementos del accionar gerencial bajo un enfoque creativo en las organizaciones postmodernas, y cómo esto potencia el desarrollo endógeno en educación media. Finalmente presento un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad, donde el sujeto gerencial orienta acciones que propician la preeminencia del desarrollo social entre los individuos y sus comunidades, que en consecuencia garantizará el bienestar social.

Descriptor: Creatividad, accionar gerencial, desarrollo endógeno, postmodernidad, educación media.

INTRODUCCIÓN

Con el devenir del siglo XXI las organizaciones procuran encarar con firmeza las transformaciones suscitadas en la praxis gerencial, no han sido fáciles las modificaciones en los últimos años, donde se imponen la incertidumbre y el caos, incluso acabando con muchas organizaciones en el mundo entero.

Considerando lo anterior, también en la actualidad la sociedad viene asumiendo los cambios generados en el entorno, es allí donde entra en juego la postmodernidad. Época de imperativos diversos que afectan al arte, la ciencia, la política, la economía, la tecnología, la comunicación y a la sociedad misma. De conformidad con ello, Díaz (2009), afirma que el discurso de la postmodernidad incluye elementos variables y llenos de desafíos, al respecto sostiene que "...la ciencia enfrenta a su propia hija, la tecnología..." (p.22), señala que para que la ciencia pueda corroborar sus hipótesis, y para desarrollarlas, debe apoyarse en la tecnología.

Otra tarea prioritaria de la postmodernidad es su influencia en las organizaciones. En este ámbito se destaca la fortaleza que representan las personas dentro de las instituciones, al utilizar nuevos métodos aplicados a la ética y a la responsabilidad social empresarial, el realce del capital humano, del humanismo, es primordial en la gestión en la organización postmoderna.

Vinculado a ello, para lograr esos postulados es necesario que existan escenarios en las organizaciones que lo faciliten, para lo cual es indispensable la creatividad empresarial, a través de esta acción se descubren nuevas vías, e información que antes no existía, además el papel subjetivo en el quehacer gerencial es una condición.

Por consiguiente, se requiere de gerentes eficaces para dirigir las organizaciones, creativos, y que asuman con compromisos los cambios, con acciones estratégicas, oportunas, de manera tal que puedan lograr posicionar a la empresa, además de satisfacer las necesidades que demanden los clientes y usuarios.

Dicho de otro modo, el accionar gerencial se perfila hacia la búsqueda de oportunidades para sobrevivir a la crisis y a la incertidumbre, a los escenarios complejos y difusos, debe responder a los desafíos del entorno y de la competencia. Debe emerger la innovación y la competitividad global en las empresas, y con esto obtener una posición sólida en el mercado.

Dentro de esa perspectiva, las instituciones educativas no escapan a esa realidad, que igualmente han sufrido cambios profundos; lo cual ha generado propuestas de modificación del sistema educativo venezolano, en consecuencia ha influido en la gerencia educativa y en el proceso académico. Centrado de algún modo en una filosofía postmoderna, donde se promulga una visión del hombre de manera integral. El gerente educativo fomenta el trabajo en equipo, facilitando que éstos surjan de forma libre y espontánea, con ello florecerá la creatividad y la innovación.

Se plantea un sistema educativo bolivariano, donde se busca la transformación de todo el funcionamiento de las instituciones educativas, orientada a una educación liberadora, emancipadora y dignificante, cónsona con los principios constitucionales, según lo dispuesto en el diseño curricular del sistema educativo bolivariano propuesto en el año 2007. El mismo documento establece la promoción del trabajo liberador, en por y para el trabajo, centrado en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Dentro del marco anterior, otra política de Estado que está siendo bastante practicada son los proyectos sociales para el desarrollo endógeno, éstos deben emerger del seno de la participación popular de las comunidades, el análisis y la búsqueda de los problemas comunes de un

determinado sector, así, el desarrollo endógeno debe ser visto como una política de acción social, que busca el fomento de proyectos socioproductivos centrados en la igualdad y equidad.

Se plantea entonces a partir de las ideas de Petrizzo (2008), quien parte del supuesto de que los individuos exploran su entorno inmediato para desarrollar actividades de integración, al respecto menciona: "...la actividad primigenia de todo ciudadano es la búsqueda de su despliegue como ser humano hacia su espacio inmediato: la comunidad, la ciudad..." (p.116). Dicho de otro modo, asume una postura de ciudadano responsable, apreciando los intereses y necesidades de su entorno inmediato y con ello avanzar hacia el verdadero desarrollo endógeno local.

En este sentido, la presente investigación surge en función de lo mencionado anteriormente, también en virtud de la falta de estudios acerca de este tema. El mismo, a partir de un cúmulo de conocimientos emanados de construcción y ejecución de la praxis gerencial, específicamente lo referido a la creatividad y el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno en la educación media, considerando los postulados de la postmodernidad, para lo cual contemplo la experiencia, las vivencias, las creencias y los saberes de los actores y actoras sociales, contribuirá a construir una aproximación teórica del tema en referencia.

La investigación la abordé desde el enfoque cualitativo, con la intencionalidad de dar mayor provecho a la modalidad de este tipo de investigación, esto me permitió conseguir una aproximación a la realidad de estudio desde las voces de los actores sociales. A tal efecto, consideré la importancia de que la realidad es una construcción social, que puede ser cimentada en lo colectivo, como lo expresa el construccionismo social, con el apoyo para tal fin en la fenomenología y la hermenéutica para interpretar y describir de forma intersubjetiva la realidad social que emerge en el contexto social dinámico y variable de una gerencia postmoderna.

El proyecto de investigación se presenta estructurado en seis (6) Soflamos Creativos, a saber: Soflama Creativo I, contempla la contextualización del objeto de estudio, es decir, mi acercamiento a la realidad y a la problemática, las intencionalidades, la preeminencia y conveniencia de la investigación; Soflama Creativo II, incluye el deslumbre teórico del estudio, presenta los estudios previos y el cimiento teórico del estudio, relacionados con la creatividad y el accionar gerencial y su potenciación en la educación media general y el Soflama Creativo III, titulado fundamentación ontológica, epistémica y metodológica del estudio, contiene en su contenido la orientación ontológica, epistemológica y metodológica de la investigación.

Seguidamente el Soflama Creativo IV, titulado estudio hermenéutico del discurso de los actores sociales, este contempla todo el proceso de análisis, categorización, triangulación e interpretación de los relatos obtenidos durante la investigación, el Soflama Creativo V representado por mi aporte como resultado del viaje creativo, es el atisbo teórico que construí desde los valiosos aportes de los actores sociales, así como de otros teóricos y de mi visión intersubjetiva de la praxis gerencial en entornos postmodernos, el Soflama Creativo VI nombrado: la gerencia desde una perspectiva creativa: acción e imaginación para el fortalecimiento de la gestión educativa, donde expresé la gestión creativa dentro de las instituciones educativas, y cómo éstas orientan la productividad y el éxito en las organizaciones innovadoras.

Por último, se presentan las referencias pertinentes a la investigación, así como los anexos de la misma.

SOFLAMA CREATIVO I

*"Si bien es obvio el valor de las soluciones perspicaces y de las nuevas ideas,
no existe ningún método práctico para su consecución automática;
lo único que puede hacerse es reconocer su carácter creador
cuando surgen espontáneamente".*

Edward de Bono

CONTEXTUALIZACIÓN DEL FENÓMENO DE ESTUDIO

Acercamiento a la Realidad

Desde tiempos muy remotos el hombre ha participado en innumerables actividades, las cuales sean científicas o no, hacen que él sea partícipe del proceso de razonar y descubrir las diversas situaciones a las que se enfrenta, y que como consecuencia de su interés hacia la búsqueda de conocimiento lo hacen ser sujeto crítico respecto a los objetivos y las acciones que conforman su realidad. En este sentido, su capacidad de pensar ha evolucionado con frecuencia, haciéndolo ser cada vez más analítico, y con ello a plantearse nuevos desafíos y situaciones que lo impulsen a enfrentarse a nuevas maneras de ver el mundo postmoderno.

Al hacer mención a la postmodernidad, se analiza el prefijo “post” como algo que en este caso viene después de la modernidad, que el devenir de la historia recalca el desvanecimiento de un proceso de fuertes imperativos a nivel del cine, de la pintura, de la moda, de las artes en general, dando paso entonces a una época de prosperidad y plenitud en la economía, en el evolucionar de las artes que viene de la mano con el desarrollo de la ciencia y la tecnología que se origina a raíz de las posguerras ocurridas durante el siglo XX.

Dentro de este marco, los avances científicos y tecnológicos acontecidos desde finales del siglo XX y en la primera década del siglo XXI, han originado retos en el campo de las ciencias sociales y gerenciales. Como consecuencia, la postmodernidad trae consigo que los gerentes se enfrenten a escenarios muy variantes donde circundan distintos elementos y fenómenos, los cuales debe afrontar para mantener sus organizaciones competitivas y con visión de éxito.

En relación con lo anterior, las organizaciones están obligadas a considerar los retos y desafíos a los que se enfrentan, no deben creerse un ente aislado ni omnipotente, por lo que una organización postmoderna en el siglo XXI deberá ajustar sus procesos, y para posicionarse en el entorno asumir una visión integral que le permitirá afrontar los nuevos escenarios donde el caos y la complejidad no están ausentes. Apoyando esta idea, Etkin (2009), expone que: "... toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines" (p.46).

En este sentido, es evidente cómo en las organizaciones actuales predomina ese factor de lo impredecible, el cual trasciende a todas sus áreas, donde es indistinto el tamaño o dimensión de la empresa, debido a que la interacción de las personas dentro de ésta es la que genera el surgimiento de escenarios difusos, allí la acción del gerente será decisiva para el equilibrio organizacional y la estabilidad de todos los elementos que la conforman, sólo aprovechando los elementos de la tecnología de la información y la comunicación podrán alcanzar su desarrollo organizacional.

Para la postmodernidad, la ética y la comunicación se consideran factores importantes, los cuales deben ir de la mano con las organizaciones, las estrategias que éstas apliquen permitirán que innoven, que fomenten el sentido de responsabilidad social y moral, produciendo una imagen que las difundan como exitosa en el entorno en que se desenvuelven.

Visto de esta forma, Perdomo (2010), destaca que una organización postmoderna promulga los derechos humanos como elemento fundamental de avance, pues es el talento humano quien se organiza y es responsable del éxito del trabajo que ejecuta, a fin de alcanzar el progreso, así como también el desarrollo económico y social.

A propósito de lo anterior, cabe resaltar que las organizaciones son entes económicos conformadas por elementos materiales o físicos (propiedades, bienes muebles e inmuebles), financieros (dinero) y por personas, consideradas éstas últimas como las más importantes, puesto que ese grupo de individuos son quienes coordinan esfuerzos para que realmente exista la competitividad y la eficiencia en cualquier organización, debido a que es el capital humano con sus acciones los encargados de conducir a ésta hacia el éxito empresarial.

En esta época se requiere que las personas posean la capacidad de transformar información en conocimiento, debido a que los procesos gerenciales postmodernos actuales traen consigo retos, los cuales deben ser afrontados de manera proactiva y con trabajo de equipo para dar soluciones a las adversidades que se presenten en las organizaciones, haciendo previsible el logro de los objetivos y con ello disponer de criterios compartidos para la toma de decisiones.

Como consecuencia de los avances de las ciencias sociales, será necesario desarrollar nuevos escenarios que impongan distintos ámbitos de actuación organizacional, donde los temas como la ética, la responsabilidad social y la transparencia, entre otros aspectos, se constituyan en puntos de ajuste en los modelos y estrategias gerenciales a considerar y utilizar por las organizaciones postmodernas, con la finalidad de promover la creatividad, la calidad e innovación en el accionar gerencial.

Con base en lo expuesto, Díaz (ob.cit.) refiere que en la postmodernidad “los nuevos dispositivos de la racionalidad empresarial se constituyen con sistemas de participación, programas de formación, incremento de la

responsabilidad, actividades comunitarias y asunción de un destino colectivo (el destino de la empresa)” (p.93).

Ahora refiriéndome al anterior fragmento de Díaz (ob.cit), es importante resaltar que no sólo en la postmodernidad se comenzaron a organizar los sistemas empresariales, desde épocas remotas se hacía uso de la administración, puesto que con la intervención de relaciones de trabajo se hacía indispensable llevar el control de actividades que le permitieran al patrono dirigir a sus trabajadores y obtener grandes ganancias, dichos acontecimientos han sucedido a lo largo de toda la evolución del hombre y en todas las edades (Antigua, Media, Moderna y hasta la Contemporánea), añadiendo con el transcurrir del tiempo nuevas técnicas y procedimientos que permitieron ir mejorando la práctica de la administración y la gerencia.

Derivado de estos planteamientos, los grandes acontecimientos mundiales, como las guerras y la revolución industrial, junto con la explotación sufrida por el hombre en el transcurrir de estos hechos, hizo que las personas se dieran cuenta que no eran objetos, debían tomar acciones para cambiar estas situaciones.

Así, surge la Teoría Científica de Taylor, según Gómez (2010), Frederick Taylor fue el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, su pensamiento estaba guiado por la eliminación de las pérdidas de tiempo y de dinero en las empresas, lo que estudió con el método científico. Taylor afirma que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar al máximo la prosperidad, tanto para el trabajador como para el patrono; para éste el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel óptimo de prosperidad.

De igual manera, para el empleado un máximo de prosperidad no significaba obtener grandes salarios, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus capacidades personales. La organización científica del trabajo comienza a fines del siglo XIX

principalmente en los Estados Unidos, y tuvo gran receptividad por parte de los empresarios quienes veían la posibilidad de mejorar sus procesos productivos con la realización de tareas más efectivas, a fin de incrementar sus ingresos y emplear a trabajadores con mayor capacitación debido al proceso de industrialización que se vivía.

En el mismo orden de ideas, a fines del siglo XIX, y comienzos del XX, emergió otra teoría clásica para la administración, el teórico de la administración de empresas, Fayol, motivado por los estudios de la organización científica del trabajo de Taylor, empleó metodologías científicas acompañadas de observaciones comparándolas con las experiencias y aplicando reglas a los procesos de trabajos realizados por los trabajadores. Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, para lo que estableció 14 principios de la administración en su libro “Administración Industrial y General”: (a) Subordinación de intereses particulares, (b) Unidad de mando, (c) Unidad de dirección, (d) Centralización, (e) Jerarquía, (f) División del trabajo, (g) Autoridad y responsabilidad, (h) Disciplina, (i) Remuneración personal, (j) Orden, (k) Equidad, (k) Estabilidad y duración del personal en un cargo, (l) Iniciativa, (m) Espíritu de equipo.

Derivado de lo anterior, se agrega que Fayol enfoca su estudio también a tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para él la función administrativa tenía por objeto al cuerpo social, mientras que otras funciones inciden en la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Desde una perspectiva más actual, es conveniente mencionar la visión de Márquez (2009), quien expresa que la praxis de la gerencia y de la administración incluye varias dimensiones: humanas, financieras, físicas y tecnológicas, que interactúan con variables exógenas y endógenas que requieren de una capacidad asociativa, intuitiva, agregando la creativa,

donde se deben orientar las acciones para lograr los intereses planteados. Destaca además, que la gerencia científica enmarca realidades profesionales propias del conocimiento praxológico y el conocimiento teórico académico, ambos deben complementarse para fortalecer la gerencia estratégica, esto dará un paso al pensamiento transdisciplinario en la gestión gerencial.

La gerencia como parte o dimensión de la sociedad es corresponsable de su aporte; sus efectos y racionalidad en el uso de los mercados. El mismo autor refiere que “la gerencia consiste en alcanzar objetivos organizacionales, y éstos, a la vez son subsistemas o dimensiones de una realidad social...” (p.49). Con esta visión de Márquez, queda claro que es el gerente quien debe considerar y aprovechar los elementos de su entorno organizacional para lograr su cometido, el cual debe ir más allá de la gestión endógena.

En efecto, quiero expresar que la gestión de la organización deberá ser más participativa, con compromisos reales, dinamizadora de las políticas de satisfacción laboral, flexible, con atención al entorno interno y externo, el gerente postmoderno promoverá el cambio, la ética, la moral, la responsabilidad y la estabilidad económica y financiera.

En correspondencia con lo antes planteado Lepeley (2002), por su parte, señala que:

Las características de la nueva organización imponen nuevas demandas y generan grandes desafíos a los sistemas educacionales, donde históricamente ha prevalecido el énfasis en los procesos y la cantidad por encima de la calidad de la educación y la importancia de la persona... sin embargo el problema de la calidad no es exclusivo del sector o de la educación. Es generalizado en sectores productivos como último rezago de la organización característica de la Revolución Industrial y el siglo XX (p.5).

Tal como se expresa en la cita anterior, puedo enunciar que en la actualidad surgen desafíos e incertidumbre que afectan el éxito, la eficiencia y la productividad en las prácticas gerenciales dentro de una organización,

puesto que las habilidades en la ejecución de actividades gerenciales se deben desarrollar considerando las innovaciones, entonces para que exista esa efectividad dentro de la praxis administrativa se deben adoptar estrategias tácticas que le permitirán esa innovación para afrontar y posicionarse en un mercado tan exigente como el de los actuales momentos.

Siguiendo el orden de lo precedido, Luna y Pezo (2005), exponen que el gerente debe promover el diseño de estrategias para que su organización se adapte a las innovaciones y a la tecnología. Los mismos autores indican que esas estrategias o acciones generan condiciones para mantener a las personas en un aprendizaje continuo, y a la vez valorarlas como activo fundamental de la organización.

El texto anterior corrobora que el accionar gerencial debe llevar inmerso un proceso de modificación de las características y/o esquemas de trabajo a los que el gerente acostumbraba ejecutar, entonces deberá adoptar nuevas dimensiones, más acorde a las necesidades actuales, que respondan a las situaciones cambiantes que se vivan en la actualidad.

A tal efecto, el gerente debe afrontar los desafíos que se le planteen, asumiéndolos creativamente considerando para ello las necesidades del entorno, el desarrollo tecnológico y el conocimiento, factores claves para una gestión efectiva. Pues con estas habilidades y destrezas se facilita el diseño de estrategias para orientar dicha gestión gerencial al éxito.

Partiendo de esas ideas, es pertinente referirme a la creatividad. Etimológicamente, la creatividad es un vocablo que proviene del latín “creare”, y que está referida a “crescere” que significa crecer, por ello se le da el significado en la lengua española de “crear de la nada”. Desde esta perspectiva se le puede dar una definición desde cualquier enfoque, es decir, no tiene un solo significado. Del mismo modo, según Csikszentmoholyi (citado por Ramos, 2006) desde una perspectiva integrada, explica la creatividad como una función de tres sistemas: campo (lugar o disciplina donde ocurre), persona (quien realiza el acto creativo) y dominio (grupo

social de expertos). La creatividad es como el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones para identificar, plantear, resolver problemas de manera relevante y divergente.

En ese sentido, se aprecia que la creatividad es una actividad que está en todas las personas, indicando con esto que no es propia de un área o de una profesión, en la vida cotidiana todos diariamente utilizamos la creatividad, en ese sentido existe en todos y cada uno de los individuos, sólo que ésta no sucederá o emergerá si no la incentivamos. Cabe resaltar que existen entonces acciones para que la creatividad sea más desarrollada en una persona y otra, acciones relacionadas por ejemplo con la motivación, los conocimientos previos, el aprendizaje, entre otros.

En concordancia con lo anterior, Ramos (ob.cit), refiere que la creatividad como valor encierra un cúmulo de características que la hacen valiosa personal y socialmente, de igual forma expresa que las personas creativas se les resalta esta cualidad en sus rasgos, en sus emociones y actitudes.

Del mismo modo, Amabile (2004), acota que la creatividad es un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores y situaciones de diferente naturaleza. La autora añade que estos factores se conjugan a través de una variante y compleja situación, donde interactúan diversos factores psicológicos y la personalidad de cada individuo.

Al respecto, es indispensable destacar que un factor fundamental de incentivo al pensamiento creativo es la motivación, tal como lo señala De Bono (2011), "La mente tiende a crear modelos fijos de conceptos, lo que limitará el uso de la nueva información disponible a menos que se disponga de algún medio de reestructurar los modelos ya existentes, actualizándolos objetivamente con nuevos datos" (p.25). Para el autor esto es considerado como pensamiento lateral, en el cual la habilidad mental busca soluciones a situaciones de una manera distinta, generando así nuevas ideas.

Desde una óptica más gerencial, ahora puedo mencionar lo que es la creatividad empresarial, relacionando el término con lo que expresa Amabile

(ob.cit), quien indica que la creatividad en el ámbito de las empresas permite al gerente una amplia gama de acciones y estrategias para no sólo ser original, sino más bien orientarse al éxito a través de nuevas vías para abordar los procesos gerenciales, con esto se garantiza la efectividad de la gestión creativa en las organizaciones, del mismo modo asocia la creatividad con la expresión de ideas originales, lo cual tiene influencia en la forma de hacer los negocios.

La misma autora indica que la creatividad complementa la productividad, eficiencia y control, esto aunado con la motivación intrínseca del individuo. Destaca además, que es el gerente el encargado de fomentar el pensamiento creativo en sus empleados, con el fin de que se ejecuten las acciones de la mejor manera posible y así con esa labor eficiente ser una organización con originalidad empresarial.

Cabe resaltar lo que refiere Etkin (ob.cit), al mencionar que las organizaciones deben tener una renovación creativa, deben generar ciertas condiciones como flexibilidad en las relaciones y en la disposición de cambiar los esquemas mentales, puesto que a veces es importante romper los límites que están atando a la organización y también superar las barreras que impidan lograr consensos entre sus integrantes.

De este modo, el gerente garantizará el desarrollo, la madurez y la renovación dentro de la organización. Con ello, obtendrá una organización viable, planificada y bien programada, a fin de asumir creativamente los procesos administrativos, que le permitirán tener la capacidad de generar nuevos modos de operar las múltiples fuerzas que hacen vida en ese tejido social que conforma su quehacer gerencial.

Con base en los planteamientos anteriores, puedo interpretar que debido a la interacción de los fenómenos sociales, dentro de las organizaciones emergen situaciones distintas y a veces adversas en cuanto al entorno organizacional, esto por la interacción de la sociedad actual e incluso a la capacidad intelectual de cada persona, se ocasiona el dinamismo entre la

masa laboral, es allí donde el gerente debe afianzar la motivación, dándole más atención a la motivación intrínseca, considerada de mayor relevancia por su carácter social, donde se enfoca el esmero al reconocimiento del trabajo por su eficiencia a través de acciones que estimulen su pasión e interés en hacer las cosas efectivamente.

A tal efecto, se estimulará al empleado con reconocimientos, cambios a su entorno laboral, dando elogios y entusiasmo a los esfuerzos creativos que se desarrollen en su ambiente organizacional. Es muy importante para el trabajador que el gerente fomente la creatividad, dando ánimos a sus empleados, ofreciendo recompensas por la creatividad, pero considerando que se genera una competencia positiva, y que sea equilibrada en cuanto al incentivo que se proponga.

Ahora bien, la praxis gerencial está relacionada con lo que refiere al pensamiento creativo, esto debido a lo anteriormente descrito y que como es el gerente la persona que dirige y coordina las funciones de dirección dentro de una organización, es él quien forma parte del talento humano dentro de ese entorno gerencial, quien toma decisiones y representa la acción de liderazgo para orientar a su equipo a un desempeño eficiente.

Sin duda, en las prácticas gerenciales se evidencia la interacción entre las personas (talento humano) y la organización, dentro de la cual se conjugan múltiples condiciones en los procesos organizativos. Es allí donde el gerente debe apegarse a su condición de director creativo y estrategia, buscando distintos escenarios para que la cultura de su organización sea innovadora y productiva.

Cada organización en la búsqueda de mejorar sus productos y/o servicios con eficiencia deberá diseñar estrategias, esto como vía de solución a las crisis económicas y financieras que afrontan, con la finalidad de posicionarse en el mercado, y para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad. Por ello, las organizaciones están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso a ese mundo competitivo de hoy en día, y que la praxis

gerencial debe ir acompañada de una gestión que garantice su materialización, sino los esfuerzos serán inútiles.

En este sentido, para las organizaciones educativas inmersas en el entorno antes planteado, la acción gerencial es de vital importancia, razón por la cual el gerente como estratega y guía de la gestión ocupa una posición central en esa búsqueda de competitividad, puesto que es él la persona que establece objetivos y dirige a un grupo de subalternos en las responsabilidades necesarias para lograr las metas predeterminadas, facilita el trabajo de la organización para que cada una de las partes integrantes puedan operar con la mayor eficiencia.

Con base a lo anterior, Gainza (2007), afirma que es responsabilidad del gerente establecer las buenas relaciones para activar el capital humano a través de la motivación y la promoción del desarrollo individual y un mejor entendimiento de todos los miembros que conforman un grupo administrativo.

Así pues, la gerencia educativa debe concebirse como una aplicación de varias técnicas sobre la base del pensamiento creativo, acciones estratégicas orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, motivación constante al personal, entre otras, donde cada una de éstas están integradas holísticamente, será entonces la acción del gerente que las haga funcionar como un todo integral, aplicando sus habilidades y destrezas, promoviendo las relaciones interpersonales con éxito para la resolución de conflictos, y que éstos sean canalizados hacia el logro de los intereses colectivos, aprovechar los talentos y satisfacer las expectativas de su equipo de trabajo y además debe centrar el interés en minimizar las debilidades que pudieran obstaculizar el logro de sus objetivos.

Siguiendo la secuencia de las ideas anteriores, el citado autor, expone que el docente debe promover una gerencia participativa, que no es más que un proceso que debe cumplir con un papel de integración fomentando el cumplimiento de las funciones de planificación, coordinación, organización y

control de todo hecho administrativo, a objeto de llevar a cabo el trabajo con una visión compartida.

De esta manera, la gerencia participativa promovida por los gerentes educativos se convierte en una herramienta indispensable para su acción gerencial, con esto garantiza un escenario más ameno y apertura espacios para el compartir y la promoción social, entendido esto como factor concienciador del quehacer pedagógico.

Entonces si se asume que el gerente tendrá decisiones profesionales que debe tomar, se hace importante aprender cómo tomarlas, éstas tienen significación en la medida que se hacen aspectos discernibles de la conducta gerencial.

Desde esa perspectiva, el director deberá considerar el sistema de ideologías, valores, creencias, ideas, normas, roles, costumbres, entre su masa laboral, además de incluir otros aspectos como son las invenciones y la innovación tecnológica lo cual orientará sus acciones a una gerencia creativa y efectiva.

En otro orden de ideas, quiero resaltar lo concerniente al desarrollo, ya sea de una organización o de una nación, esto tiene que ver con elementos que potencian su evolución económica y que transforma a grupos sociales determinados. Entonces, debe promoverse un crecimiento a través de la solución de problemas estratégicamente, con el apoyo de la innovación, estas invenciones deben ser capaz de lograr dicho desarrollo.

Indudablemente es primordial el papel que juegan las tecnologías de la información para que fluya ese crecimiento, y forje un aumento en la productividad, y con esto favorecer los procesos de evolución y desarrollo organizacional. La misma postmodernidad es garante de esto, vino a germinar el desarrollo en muchas partes del mundo, proponiendo nuevos modelos económicos, políticos, de organización y crecimiento más operativos y dinámicos.

Al respecto, me apoyo en las ideas de Vázquez (2005), quien expresa que:

El desarrollo se refiere a procesos de crecimiento y cambio estructural que persiguen satisfacer necesidades y demandas de la población y mejorar su nivel de vida y, en concreto, se proponen el aumento del empleo y la disminución de la pobreza... conseguir mejoras al bienestar económico, social y cultural de poblaciones concretas, estimulando el aumento de la competitividad de la economía y de las empresas en los mercados internacionales (p.25).

Las ideas del autor son bastante pertinentes en lo que se refiere a la postmodernidad, puesto que luego de la segunda guerra mundial se formaron grandes procesos de integración como consecuencia de esa búsqueda de desarrollo en las naciones afectadas, plantearon escenarios que propiciaban ese acercamiento a mejores condiciones, el desarrollo económico que permitiera la reconstrucción de sus industrias, ciudades y de la sociedad en general.

Así pues, se unen un conglomerado de factores: económicos, culturales, políticos, institucionales, humanos, entre otros, para constituir una búsqueda de un potencial desarrollo, el que les permitió encontrar y utilizar mejor sus recursos y producir bienes y servicios más eficientes.

Es conveniente acotar que, para el logro del mencionado desarrollo la acción gerencial de quienes dirigían las instituciones o naciones para ese entonces jugó un papel importantísimo en estos procesos, pues el gerente con su rol de emprendedor debió orientarse hacia la utilización adecuada de dichos recursos y apoyarse de las innovaciones tecnológicas y organizativas que se presentaron en esa época. Con esas acciones que permitieron generar un entorno social favorable y que fue capaz de transformar una realidad y de generar desarrollo.

En ese orden, esa visión de desarrollo durante la postmodernidad, es conveniente que se destaque que las economías de la década de los 80 durante el siglo XX estimularon el crecimiento en la productividad y en

materias de factores productivos, las sociedades para ese momento entonces debían asumir el desarrollo desde una perspectiva más intrínseca respecto a sus comunidades o poblaciones. No obstante, a pesar de todos los obstáculos se superaron las barreras y esto permitió que el sector industrial se posicionara en pro de esa evolución económica y social.

Las ciudades, regiones y los países debían conjugar una serie de recursos económicos, culturales, institucionales, entre otros, para el logro de ese potencial desarrollo, buscando ideas y proyectos que le facilitaran la utilización de esos recursos y poder producir bienes o servicios para mejorar sus condiciones de vida. Bajo ese enfoque, se consideraba muy importante el papel de la tecnología en los procesos productivos.

En síntesis, la capacidad emprendedora y las condiciones del entorno social e institucional serían las acciones garantes de transformar la realidad, mejorando la capacidad de ahorro de las organizaciones, en función de enfatizar el crecimiento de un territorio determinado y lograr estimular la competitividad colectiva.

De allí, quiero referirme al Desarrollo Endógeno (DE), al que considero como esa característica de despliegue de potencialidades que tiene una comunidad, que le permite desarrollarse desde dentro, ese potencial económico de un país o nación, y que está orientado a la satisfacción de necesidades y/o requerimientos de determinada población.

En concordancia con lo anterior, Vázquez (ob.cit), argumenta que el DE reúne un conjunto de características que le dan una configuración específica, señala que son procesos que gestionan la acumulación de capital impulsados por una capacidad de ahorro para la evolución de las empresas y del desarrollo de la sociedad local. También refiere que los procesos del DE llevan inmerso la aplicación de innovaciones tecnológicas en la mayoría de los casos, uso eficiente de los recursos para la obtención del desarrollo en determinados territorios y que son capaces de transformar una sociedad. Como complemento, se le concede un papel preponderante a la sociedad

civil (comunidades), a las empresas y organizaciones en esos procesos de crecimiento, así como también de cambios.

La gestión del DE desde el punto de vista social engloba elementos o factores de productividad y diversificación de bienes y servicios, que trabajan con políticas eficaces cuando son ejecutadas realmente por las comunidades, puesto que las personas en su condición de actores sociales orientan su labor como organizaciones flexibles que conocen las necesidades y carencias reales de su entorno. Por ello, aplican procesos operativos eficientes, que desde su interacción surge un entorno innovador.

Con base en lo expresado, actualmente en Venezuela se ha fomentado a ultranza el DE, políticas de Estado apelan por llevar el poder a las comunidades e instituciones, aplicando mecanismos que conducen a la utilización eficiente de recursos económicos que son asignados directamente a estos grupos de personas, buscan potenciar la autogestión y la resolución de sus necesidades. Se emplean diversas acciones de integración local para producir aumento de productividad e innovación y crecimiento en la economía mediante la aplicación de nuevas estrategias.

Es por eso que, el Estado venezolano apuesta a que el DE aumente la productividad, difunda la innovación y el conocimiento desde dentro de las comunidades, llegando a cada espacio del territorio nacional con el fin de consolidar una economía popular y social, generando espacios más productivos y alianzas estratégicas en cada una de las comunidades, con el establecimiento e integración de las comunas así como también el fomento de ayudas económicas para la ejecución de proyectos socioproductivos.

Mi Acercamiento a la Problemática

El gerente ocupa una posición central en las organizaciones, puesto que es la persona que establece objetivos y dirige a un grupo de individuos en las responsabilidades necesarias para lograr las metas preestablecidas, facilita el

trabajo de la organización para que cada una de las partes integrantes puedan operar con la mayor eficiencia.

Las situaciones de cambio y turbulencia que se vive en la actualidad hacen que las organizaciones busquen imperantemente la competitividad y excelencia en los procesos que éstas desarrollen. Estos cambios han desencadenado un gran número de transformaciones internas, en aspectos relacionados con la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la gestión estratégica, los enfoques de calidad, el rol del talento humano en la organización, la gestión de la información, entre otros. El éxito de muchas empresas por lo tanto, va a exigir una continua adaptación de la misma a su entorno, y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia que permite orientar, así como también evaluar el desempeño dentro y fuera de la misma.

Las organizaciones educativas no escapan de esta realidad, puesto que en este sector existen carencias y limitaciones de distinta índole, lo cual hace que ese accionar gerencial se vea entorpecido, repercutiendo de manera desfavorable en el cumplimiento de las metas. En ese sentido, el gerente debe tomar decisiones profesionales, para lo cual se hace importante aprender cómo tomarlas, pues éstas tienen significación en la medida que se hacen aspectos discernibles en su quehacer cotidiano.

En concordancia con el texto anterior, puedo expresar que la gestión gerencial es un proceso donde se materializan acciones para ejecutar una actividad, donde el gerente como líder dentro de cualquier organización a través de la propuesta de objetivos, busca orientar en buen rumbo la realización de las metas.

En este orden de ideas, mi experiencia como docente me permite expresar que la gestión educativa se concibe como una aplicación de varias técnicas de acciones creativas; donde cada una funciona como un todo integral, y es el gerente quien a través de sus habilidades y destrezas,

promueve relaciones interpersonales de éxito para la resolución de conflictos que son canalizados hacia el logro de los intereses colectivos, potenciar los talentos y satisfacer las expectativas de éxito organizacional.

De este modo, la gestión creativa en las organizaciones se fundamenta en los nuevos conocimientos, puesto que con ello se genera mayor valor en el talento humano. La visión postmoderna de la gerencia en este sentido, enfatiza que el gerente debe estar en constante búsqueda del cambio de oportunidades, de innovación para solucionar los problemas de su entorno.

Bajo ese enfoque me apoyo en Drucker (2002), cuando refiere que el gerente debe prepararse ante los desafíos, esforzándose y afrontando los cambios que surgen día a día, ya que así le permitirá formar los líderes y amos del mañana. Asimismo, plantea los nuevos paradigmas de la gerencia, ya que un paradigma es una suposición acerca de la realidad, y estas suposiciones son de gran importancia para las disciplinas sociales. Dichos factores abarcan la práctica de la gerencia y con esto la tecnología, los mercados, las leyes, la economía, el personal y toda la organización de la empresa.

Bajo el escenario anterior, quiero referir la situación que acontece en el Liceo Bolivariano “Hernán Valera Saavedra”, institución educativa con 38 años de trayectoria, donde egresan estudiantes graduados en educación media mención ciencias, cuenta con una matricula de 547 estudiantes de acuerdo con el registro del sistema nacional de control de estudio (SINACOES) suministrado por la dirección del plantel. Cabe destacar, que desde el año 2006 la institución asume la filosofía de educación bolivariana; esto emanado como política educativa nacional, razón por la cual se reorientó considerablemente toda la estructura académica, organizativa, técnica y operativa.

La situación antes mencionada trajo como consecuencia, un poco de resistencia a los cambios, por lo cual la acción gerencial se dirigió a mediar a través de la aplicación de diversas actividades esta coyuntura, enfocando

todas las atenciones en lograr un consenso, con el fin de que estas adversidades no afectaran la calidad educativa.

Mi visión acerca de la problemática me permite aportar que, durante los inicios como liceo bolivariano se enfrentaron grandes retos y desafíos, algunos no fueron resueltos satisfactoriamente, pues como consecuencia negativa se produjo una disminución considerable de la matrícula de donde resultó una reducción de once (11) secciones, acontecimiento que desestabilizó toda la estructura de la organización, implicando disminución de recursos económicos, reubicación del talento humano a otras instituciones, e intervenciones por parte de las autoridades de la zona educativa del estado Lara.

Asimismo, la carencia de recursos técnicos y financieros influye en la calidad del accionar gerencial, debido a que por ausencia de material y suministros de trabajo, de mobiliario escolar y de oficina, e incluso las mismas condiciones de la infraestructura del plantel, afectan para lograr la ejecución efectiva de un plan operativo de trabajo.

La situación descrita me permite inferir en relación a que la labor del directivo, en su quehacer gerencial debe apelar a asumir acciones estratégicas y creativas que le lleven a hacer frente a las situaciones adversas que afectan la cotidianidad laboral en las instituciones educativas actualmente.

Con base a lo descrito anteriormente, observo la relación con lo señalado por la actora social 2, quien se desempeña como Subdirectora Académica del liceo bolivariano, quien expresa en su testimonio:

(...) buscar alternativas para poder, para que el hecho educativo se dé, donde tienes que combinar verdad lo poco que tienes con lo que tú quieres desarrollar, con lo que se tiene planteado como educación porque qué respuesta le vas a dar a un estudiante que espera de ti, como docente o como gerente, un aprendizaje o modelar una conducta si no están las condiciones, ahí es donde nosotros tenemos que apelar verdad a la disposición del docente, a la creatividad... (AS1 L19-24).

Es así como lo manifestado por la actora social 2, en su parlamento se relaciona evidentemente con el hecho de que el gerente debe valerse de estrategias y acciones creativas que le permitan ejecutar las actividades que tiene establecida en su plan de acción como directivo, recurriendo a la combinación de diversos recursos, debido a que su fin debe ser lograr el desarrollo de un proceso gerencial óptimo.

De allí, que el desempeño del directivo debe incluir funciones creativas, no sólo estar enfocado en la atención supervisora y punitiva de evaluación del desempeño, sino más bien dirigida al cambio, a la comprensión, así como también a la estimulación de acciones de reflexión y creativas para su personal, esto mejorará su gestión, lo cual no se limitará sólo al cumplimiento de tareas administrativas.

Entonces, en ese caso quienes viven inmersos en distintas actividades cotidianas hacen que su quehacer profesional y hasta personal esté motivado con un pensamiento creativo, lleno de experiencias motivacionales y estimulante en su entorno laboral.

Considero conveniente resaltar, que en toda praxis gerencial actualmente se presentan escenarios que están experimentando cambios rápidos, encontramos enfoques de gestión que reflejan un contraste entre los modelos gerenciales clásicos y los emergentes, en ese sentido los distintos puntos de vista que hacen los directivos serán los que hagan que sus organizaciones se adapten al mercado competitivo del presente.

Las ideas anteriores evidencian que se debe cumplir con las exigencias y finalidades que exige la gerencia postmoderna, con una visión más humanística, basada en la investigación, la búsqueda del conocimiento, la diversidad en la interacción de los miembros que componen a una organización y afrontar las adversidades que se vayan presentando en su quehacer administrativo.

Desde ese punto de vista, en las instituciones educativas surgen infinidad de situaciones que se oponen, o que impiden el libre

desenvolvimiento de un proceso gerencial entre ellas la presencia de barreras técnicas y financieras, bajo ese contexto es donde el gerente educativo debe apelar a la creatividad, para que su institución ofrezca soluciones efectivas a dichos problemas. Puesto que éstas como instituciones que dirigen a individuos, cuyo producto va dirigido a personas, jóvenes y adolescentes que también presentan carencias, y que el personal docente de igual forma actúa como estrategia, tratando de afrontar dichas adversidades.

En función a lo antes descrito, Maturana y Valera (1998), sustentan que los problemas de índole social están siempre relacionados con aspectos culturales del individuo, esto debido a la interacción de éste con su entorno, su cotidianidad, lo cual hace que se genere un cambio en los puntos de vista dependiendo de la situación social a la que se enfoque.

Respecto a lo expuesto anteriormente, el actor social 1, quien desempeña funciones como director del liceo bolivariano, coincide con las ideas señaladas en el siguiente texto:

(...) la creatividad nos ayuda o facilita el proceso, los procesos, porque cuando tú te encuentras una dificultad, como es nuestro caso, y quieres actuar siguiendo los procedimientos administrativos, lo reglamentario, sabemos que es sumamente difícil, no lo consigues, entonces tu vas y lo desarrollas, pero usando tu creatividad, escapando un poco de lo procedimental formal, y actuando creativamente, por supuesto no escapando de los aspectos gerenciales básicos, ya que lo importante es solventar, por ejemplo, otro aspecto muy particular de este liceo es nuestra ubicación geográfica, lo cual nos acarrea problemas de inseguridad y de salud, el mejor caso lo tenemos con los benditos autobuses, como tenemos de vecino al terminal de pasajeros es una constante lucha de nosotros con los transportistas que se nos estacionan frente a la institución... (AS1 L23-32).

De igual manera, hay que señalar que el sistema educativo actual se ha ido reestructurando y proponiendo cambios e innovaciones para transformar a través de propuestas hacía una nueva educación bajo un sistema

educativo bolivariano. Para lograr este postulado se han planteado modificaciones en cuanto a la organización, el propósito, finalidad y hasta del currículo. En virtud de lo anterior, se pretende elevar la calidad de la enseñanza por medio de una constante revisión de la escuela y del contexto social. Bajo la presión de fenómenos sociales, culturales, económicos, éticos y morales, se constituye en un escenario que obliga a la reflexión de quienes son gerentes de las organizaciones educativas, en cuanto a la responsabilidad que implica responder a las nuevas exigencias.

En ese aspecto, me permito relacionarlo con la idea que expresó la actora social 2:

(...) las políticas que se emanan a nivel nacional son líneas muy gruesas, son líneas donde a ti no te dicen el cómo lo vas a hacer, sino que te dicen, hay que hacerlo, pero no te dicen el cómo lo vas a hacer. Te dicen inclusive dentro de las teorías el docente tiene que ser creativo... (AS2 L54-56).

En relación con las líneas anteriores, al particularizar el entorno gerencial actual, donde se generan situaciones diversas dentro de estas instituciones, cada vez es mayor la penetración de políticas educativas novedosas, con innovaciones de contenidos tanto administrativos como académicos, del conocimiento, y la tecnología, con situaciones que exigen respuestas a afrontar, a asumir, aportar resultados con soluciones viables y efectivas al proceso educativo, por ende al quehacer gerencial.

Desde esta perspectiva, la gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño de todos y cada uno de los miembros que hacen vida en la institución.

El texto anterior, me permite validar que el gerente educativo tiene una gran responsabilidad moral y profesional al momento de dirigir a su personal,

debe entonces pensar creativamente cómo ayudar a incrementar el compromiso social de éstos, a reformular su rol y estatus, de igual forma a dirigir la educación hacia ese proceso innovador y transformador que exige el Estado.

En función de las reflexiones anteriores, es necesario poner en relieve la acción gerencial llevada a cabo por el coordinador de desarrollo endógeno, de acuerdo a la entrevista realizada me permitió indagar acerca de su labor, constatando que la gestión emprendida por éste en dicha coordinación tiene una visión apegada a los postulados de la postmodernidad, puesto que considera la integración de distintos entes al proceso educativo como una herramienta valiosa, genera escenarios de aprendizajes significativos, facilita la participación y es integrador de las políticas educativas, socioproductivas y comunitarias.

En ese particular refiere el actor social 3, quien se desempeña como coordinador de desarrollo endógeno, lo siguiente:

(...) existen eh, se pueden decir paradigmas o estructuras, o estructuras eh existentes eh de años atrás que no, eh, eh, que no permite que eh que esta creatividad fluya, fluya con, con gran, con gran afluencia pues, por decir algo, eh, motivado a, ah, miedo al cambio, o por simple, por el simple hecho de que, implantar la creatividad o imponer su creatividad este, ehm, implica mayor, ehm esfuerzo, mayor, ehm, trabajo por parte de los que esta, esta por decir empresa, ehm maneja pues, o sea, me refiero a lo que es el personal del que depende de la misma, imponer o, o, eh permitir que a través de la creatividad se quiera implementar cambios... (AS3 L8-14).

En atención a los señalamientos anteriores, quiero apoyar esas ideas con lo manifestado por Druker (ob.cit.a) cuando refiere que “las organizaciones posmodernas requieren que sus principales actores se enfrenten a viejos temores, contradicciones, tabúes y a una transformación económica que, por su propia naturaleza no solamente no es jamás estacionaria...” (p.42). Con esto quiero reflejar que el gerente en tiempos postmodernos no debe tener

barreras tan subjetivas, no debe poner impedimentos en la ejecución de su accionar, por el contrario, debe ser garante de generar un clima de confianza y motivación para con los miembros de la organización que dirige.

Volviendo la mirada a otro contexto, al comparar esas evidencias del quehacer gerencial en situaciones de incertidumbre, donde tiene a su alrededor considerables carencias, se hace imprescindible recurrir a la búsqueda de condiciones que faciliten el logro de las acciones planificadas, ser diligente, ser creativo e innovador en la ejecución de las funciones que ejerzan los directivos en una institución educativa.

Estos elementos los valido de acuerdo con el extracto del siguiente discurso del actor social 3:

(...) desarrollo endógeno como, como coordinación también se ha, se ha implementado o incrementado lo que es la parte creativa en la ejecución de los proyectos, en la colaboración, o en la, o en la interrelación con la comunidad a través de sus consejos comunales, que ha permitido una, una mejor, una mejor comunicación entre la mismas, entre lo que es la escuela y comunidad, y que ha potencializado lo que es el desarrollo endógeno de, inclusive de, de a nivel institucional y, y comunitario se puede hablar, por que se están, se están desarrollando proyectos que involucran tanto institución como comunidad en general... (AS3 L36-L43).

Ahora bien, dentro del contexto descrito es de mi interés conocer acerca de cómo el accionar gerencial cotidiano de los directivos, sus vivencias, valores y experiencias, están relacionadas con la creatividad, ese accionar creativo que éstos emplean en el ejercicio de sus funciones. Del mismo modo, develar las acciones transformadoras que éstos proponen para mejorar su praxis gerencial y ofrecer soluciones efectivas a la problemática que enfrentan las instituciones educativas en la actualidad.

Como consecuencia de la situación anteriormente descrita y la problemática que se originó, es importante formular una serie de preguntas

que orientaron mi investigación y permitieron el abordaje del diseño ontológico, epistemológico y metodológico durante la misma:

¿Cuáles son los significados y significantes que los actores sociales le confieren al quehacer gerencial cotidiano y su relación con la creatividad?

¿Cuáles son las acciones gerenciales transformadoras para la potenciación del desarrollo endógeno, asumidas por los mismos actores sociales?

¿Cómo se interpretan los elementos significativos del quehacer gerencial y su vinculación con la creatividad para la potenciación del desarrollo endógeno derivados del discurso de los actores sociales?

¿Cuáles son las teorías orientadoras que me permitirán la construcción a partir de los significados y significantes de los actores sociales, y poder elaborar un constructo teórico para la creatividad en el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad?

Finalmente, es importante conocer cómo emergieron las acciones gerenciales, y a su vez como éstas ayudaron a mejorar el desarrollo endógeno en las instituciones educativas desde una visión postmoderna, con el interés principal de que esta información me permitió analizar e interpretar las categorías que subyacieron del proceso de recolección de información, y con ello describí los elementos significativos del quehacer gerencial y su vinculación con la creatividad, para la potenciación del desarrollo endógeno, derivados del discurso de los actores sociales.

Intencionalidades de la Investigación

Develar los significados y significantes que los actores sociales le confieren al quehacer gerencial cotidiano y su relación con la creatividad.

Conocer las acciones gerenciales transformadoras para la potenciación del desarrollo endógeno, desde los mismos actores sociales.

Interpretar los elementos significativos del quehacer gerencial y su vinculación con la creatividad para la potenciación del desarrollo endógeno, derivados del discurso de los actores sociales.

Construir desde los significados y significantes de los actores sociales, un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno desde la postmodernidad.

Preeminencia y Conveniencia de la Investigación

El presente estudio surgió por la necesidad de abordar teóricamente el uso de las nuevas tendencias organizacionales, asimismo a la creatividad considerada como un elemento primordial en el accionar gerencial, de allí que resultó relevante estudiar los procesos gerenciales en el contexto de las instituciones educativas, así como en cualquier otra institución indistintamente a la actividad que se dedique, con el fin de comprenderlos y emprender acciones dirigidas a optimizarlas.

En este sentido, los logros de esta investigación están enfocados hacia la generación de conocimiento, ideas y perspectivas de la creatividad como elemento potenciador del quehacer gerencial y del desarrollo endógeno, que sirvan para nuevas formas de pensamiento gerencial de acuerdo con las tendencias del presente siglo XXI.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio es relevante puesto que para su elaboración se realizó un importante proceso de indagación, revisión y consulta de textos y documentos digitales con la finalidad de proporcionar un soporte teórico efectivo a la investigación, esto me permitió analizar a profundidad la situación problemática abordada. En ese sentido, el producto de esta tesis servirá como material referencial de consulta a otros investigadores quienes muestren especial interés acerca de la temática gerencial que se orientó en esta investigación.

Por su parte, desde el punto de vista teórico, permitió tener una visión gerencial y postmoderna acerca del accionar gerencial bajo una orientación creativa, lo cual fue bien satisfactorio puesto que a la hora de la ejecución de las funciones de un directivo en cualquier institución educativa, actualmente por los escenarios en los que atraviesa la educación en el país éstos pudieran demostrar si se quiere un poco de insatisfacción laboral, son demasiadas exigencias que exige el sistema educativo y muchas las adversidades que se le interponen a estos gerentes en su quehacer cotidiano.

Del mismo modo, es pertinente el desarrollo de dicho estudio puesto que se ubicó en la línea de investigación Gerencia y Prospectiva para la Educación en el Tercer Milenio, establecida por esta universidad para la realización de tesis doctorales; y que facilita entonces la optimización de la praxis gerencial que demandan los sistemas educativos actuales, en términos de lograr una intervención más eficiente en los nuevos retos de formación de las personas que permita una implantación, mejoramiento y superación de los procesos de producción, transferencia y asimilación de conocimientos científicos y avances tecnológicos, para garantizar una posición estratégica en la nueva configuración socio-económica de la globalización y competitividad en el país.

SOFLAMA CREATIVO II

A pesar de sus buenas intenciones, los libros no pueden darnos recetas de cómo ser felices. Puesto que la experiencia óptima depende de la capacidad de controlar lo que sucede en nuestra conciencia momento a momento, cada persona lo consigue basándose en su propio esfuerzo y creatividad.

Mihály Csíkszentmihályi

DESLUMBRE TEÓRICO DEL ESTUDIO

En el siguiente apartado se plasman los supuestos teóricos que me permitió orientar y fundamentar el presente estudio, así como también antecedentes investigativos con una vigencia muy reciente de investigaciones efectuadas en el área de la gerencia y la creatividad, a los fines de conocer los aportes y percepciones de otros autores acerca de la temática abordada. Todo lo anterior con el propósito de lograr una mayor cercanía con el fenómeno de estudio, desde la perspectiva teórica obtenida por distintos investigadores en otros escenarios institucionales.

Estudios Previos

Para este apartado me interesé en efectuar una revisión de documentos y trabajos de investigación desde el punto de vista internacional y nacional, manteniendo el enfoque gerencial que persigue esta investigación, en ese sentido se busca indagar acerca de la creatividad que emplea el gerente en su accionar cotidiano, en el que entre los aspectos clave prevalece la evolución de las organizaciones a partir de la postmodernidad, utilizando como herramienta el desarrollo endógeno con un enfoque social y tecnológico.

En el ámbito internacional encontré la tesis doctoral de Hernández (2007), de la Universidad Politécnica de Catalunya, España, titulada: Creatividad e Innovaciones Estratégicas en la Gestión de los Servicios Financieros para el Sector Rural Mexicano. En el desarrollo de la investigación el autor centró su estudio en un análisis de los cambios profundos de modelos de financiamiento rural en México y en el mundo.

Desarrolló el estudio desde la perspectiva positivista y realista, aplicó un cuestionario a catorce (14) instituciones, tanto del sector privado como del público, cuya función es la intermediación financiera que bajo diversas modalidades muestran creatividad e innovaciones en esta actividad. Consideró que a través del estudio de campo se evidenció un escenario desfavorable para el sector campesino mexicano, lo cual le dio base para afirmar que para la generación de un modelo de financiamiento encaminado al sector rural bajo el actual contexto cambiante, debe gestionarse la acción creativa de impulsar el crédito agrícola como una herramienta que permita el desarrollo rural.

Los resultados de esa investigación aportan a mi tesis una visión muy clara sobre las acciones gerenciales ejercidas para fomentar la gestión de servicios en pro de desarrollar la productividad institucional, la creatividad e innovación son herramientas con que cuenta el gerente para dirigir las organizaciones al éxito indistintamente cual sea la actividad de éstas.

Igualmente la investigación de Saiz (2010), desde la óptica positivista, desarrolló un estudio experimental cuyo título es Cómo Potenciar la Generación de Nuevas Ideas en la Fase Creativa del Proceso de Innovación Tecnológica en Aplicaciones de la Ingeniería Industrial. De la Universidad Politécnica de Catalunya en España. La tesis tuvo como propósito generar nuevos conocimientos sobre la creatividad aplicada en la ingeniería, en concreto, en la fase de generación de nuevas ideas. El estudio consideró como muestra grupos de académicos (estudiantes) y profesionales de la facultad de ingeniería.

El carácter descriptivo de la investigación le llevó a un procedimiento que incluyó cinco líneas de trabajo: (a) Dando un modelo de creatividad simplificado; (b) Justificando sus bases teóricas; (c) Encontrando posibles aplicaciones ingenieriles; (d) Aplicándolo experimentalmente en entornos académicos; (e) Aplicándolo experimentalmente en entornos profesionales. Se aplicaron dos niveles de trabajo; el primero, actuando sobre las variables se puede potenciar la creatividad y dónde se exponen diferentes maneras de poder actuar sobre ellas directa o indirectamente y, el segundo que se aplica experimentalmente siguiendo métodos más concretos.

La tesis de Saiz obtuvo como resultado un modelo centrado en la creatividad, el cual incluye una metodología asociada aplicable en la búsqueda de nuevas ideas, y que permite sintetizar una combinación de variables que permiten "racionalizar" cómo encontrar nuevas ideas.

La contribución de esa tesis a mi investigación es muy significativa, puesto que a partir de esos hallazgos es relevante apreciar cómo la creatividad bajo cualquier perspectiva que se estudie permitirá visualizar bajo varias vías cómo se pueden mejorar los procesos gerenciales en las organizaciones, y al mismo tiempo se multiplica la capacidad creativa, generando una sinergia efectiva en las acciones que ejecuten todos los miembros de las mismas.

En el mismo contexto, la tesis doctoral de Cabrera (2011), desarrollada bajo un enfoque transdisciplinar y una metodología mixta e integradora, su propósito se orientó en contribuir a la formación en creatividad a través del conocimiento de sus enfoques y fundamentos epistemológicos proponiendo un modelo integrador desde una visión de conciencia compleja-evolutiva, su título es "Modelo de tendencias en creatividad cCC". Como sujetos de estudio la autora tomó un grupo de cuarenta y cuatro (44) investigadores de universidades internacionales de catorce (14) países.

El resultado de la tesis ofrece un modelo teórico con un gran valor didáctico, con grandes atributos de transdisciplinariedad y complejidad que

permiten ver que tanto el conocimiento, como la comprensión, aplicación y experiencia de la creatividad evolucionan hacia mayores niveles de conciencia y complejidad, y que las concepciones predominantes sobre creatividad frecuentan más el campo del hacer que del ser.

El aporte de estos estudios a la presente investigación son notorios, puesto que ambas tesis se interesan en demostrar que el conocimiento y otras variables como la comprensión, la vivencia en las organizaciones y la creatividad evolucionan en gran medida con el pasar del tiempo, acciones que fortalecen el desarrollo de las empresas postmodernas y fomentan una formación en creatividad con mayor amplitud de conciencia.

Dentro del marco nacional, es conveniente mencionar el estudio de Martínez (2008a), en su tesis doctoral titulada: Aproximación Teórica para la Gerencia Creativa en el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), cuyo 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. Su investigación se ubica bajo el enfoque cualitativo, para lo cual utilizó el método hermenéutico, a fin de interpretar y comprender en una interacción dialéctica la gerencia en el IPC. El acopio de los datos fue a través de entrevistas en profundidad, dirigidas a los gerentes de las diferentes dependencias administrativas, así como personal docente, administrativo y estudiantes.

Los resultados encontrados demostraron que existe una gerencia burocrática, política, que resuelve para la inmediatez, que no planifica, no es creativa, no ejecuta los procesos gerenciales planteados en el plan de desarrollo institucional; razón por la cual se propone un modelo de gerencia creativa a través del cual se aspira generar reflexión acerca de los procesos gerenciales en el IPC con el fin de contribuir a promover una gestión participativa, creativa, innovadora orientada a desarrollar una organización universitaria acorde con los nuevos tiempos.

La presente investigación me permitió consolidar con sus resultados nuevos conocimientos, y al mismo tiempo me proporcionó herramientas para la ejecución del proceso investigativo que emprendo, dado que pretendo generar una aproximación teórica a la creatividad como elemento potenciador del accionar gerencial y del desarrollo endógeno de las instituciones educativas, dicho estudio será producto de mi interacción con los actores sociales, característica que posee el trabajo descrito.

Según el estudio de Aguilar (2010), centrado en una investigación con diseño enmarcado dentro de la modalidad de investigación con enfoque cualitativo, bajo un enfoque fenomenológico, sobre la base del paradigma de investigación interpretativo, la cual tituló Modelo Teórico desde la Perspectiva de la Creatividad para Desarrollar la Comprensión Lectora del Discurso Técnico Científico Escrito en Inglés dentro del Contexto Académico de La Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José De Sucre Vicerrectorado Barquisimeto. Tesis enfocada hacia los asuntos académicos cuyo propósito fue ofrecer un modelo teórico desde la perspectiva de la creatividad analizando los modelos de enseñanza actuales y estrategias de comprensión lectora.

El abordaje de la información abordó a actores sociales o voces de este estudio conformado por tres profesores del área de Inglés, así como también un estudiante cursante de la asignatura Inglés Técnico, a través de entrevistas a profundidad, el autor obtuvo datos que le llevaron a la elaboración de un modelo bajo un enfoque epistemológico centrado en la teoría humanista y las teorías constructivistas, con el objeto de fomentar el proceso de comprensión lectora a través de la creatividad, con el fin de realzar las características creativas del docente y de las personas que posean esta facultad.

Con referencia a la anterior investigación, se obtiene un aporte significativo para esta tesis doctoral en el sentido que, el uso de la creatividad, ya sea en el medio académico o gerencial, facilita la generación

de acciones innovadoras que persiguen el perfeccionamiento de los procesos a los cuales se aplique, es notorio que la creatividad va de la mano con la teoría humanista, característica también en la postmodernidad, donde se persigue un realce del individuo como actor social protagonista en los procesos sociales.

Otra investigación relevante es la de Silva de Reyes (2011), titulada Aportes Teóricos para la Construcción de un Ambiente Creativo de Aprendizaje en el Desarrollo del Talento Humano en Estudiantes de Enfermería, en la extensión de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Carabobo, Sede Aragua. La autora se planteó como propósito generar aportes teóricos que permitan construir un ambiente creativo de aprendizaje fundamentado en el desarrollo del talento humano en estudiantes de enfermería. Asumió la postura epistemológica interaccionista-relativista, dentro del Paradigma Postpositivista, en ese sentido su metodología fue cualitativa sustentada en un trabajo de campo, donde recolectó directamente de la realidad información valiosísima a través de la entrevista a profundidad y la observación participante que le permitió describir, analizar e interpretar las categorías inmersas en el proceso enseñanza y aprendizaje.

De sus hallazgos concluyó que los estudiantes se ubicaron en un 74% en el cuadrante A y B, lógico y analítico, en relación a la Dominancia Cerebral, y que los procesos académicos se desarrollaron a través de clases magistrales con insuficiente material didáctico y en espacios reducidos con relación a la matrícula, de esto se propuso desarrollar talleres de formación docente para la creación de ambientes creativos de estrategias didácticas y cuidado al enfermo.

Como aporte al estudio de la creatividad en el accionar gerencial y su potenciamiento al desarrollo endógeno, esta investigación ayuda a conocer el perfil gerencial en sus múltiples dimensiones y cuáles son las tendencias predominantes en la praxis de los gerentes.

La búsqueda y revisión de los estudios doctorales anteriores, que fueron desarrollados en diferentes escenarios, y están relacionados con la temática

que se abordó en mi tesis, permitieron reiterar de nuevo la importancia y la pertinencia social de esta investigación, puesto que se evidenció que a la fecha se han realizado pocos estudios que analicen el accionar gerencial desde una perspectiva creativa, y esto a la vez fomenta el desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad en los recintos escolares y en la educación media.

Cimiento Teórico del Estudio

A continuación presento algunas orientaciones teóricas que facilitaron una visión global de las distintas vías que me permitieron abordar el fenómeno de estudio, las cuales son: La Postmodernidad como una visión orientadora del desarrollo social en el siglo XXI, visión de la productividad desde una perspectiva postmoderna, la organización postmoderna, la creatividad, principios que sustentan la creatividad desde la teoría sistémica, de desarrollo humano ambientalista, estimulación del pensamiento creativo, el accionar gerencial desde el ámbito de la gerencia educativa, el desarrollo endógeno, orientaciones postmodernas para la evolución de las organizaciones, el sistema educativo venezolano, su enfoque desde el punto de vista bolivariano, entre otras; estos postulados me permitieron elaborar un basamento informativo para la posterior interpretación y co-construcción intersubjetiva en los sucesivos soflamas.

Postmodernidad. Una visión Orientadora del Desarrollo Social en el Siglo XXI

La postmodernidad, época de cambios que abrió nuevos horizontes hacia otras visiones y formas de pensar, centrada en lo humano, que considera la valorización y el respeto a la individualidad de las personas, asumiendo entonces el humanismo como una dimensión importante para el desarrollo

de lo social, para el evolucionar de las ciencias, del arte, de la cultura y, en general, trae consigo ese salto que se dio hacia una transformación y progreso radical de la sociedad, constituyendo el alcance de logros significativos, pues el haber afrontado luchas y acciones bélicas trajo como consecuencia el renacer de muchas naciones durante fines del siglo pasado.

Por su parte, la postmodernidad para Castellano (2006), expresa que "... su origen se ubica en el mundo del arte en particular y de la cultura general... todo va contra todo..." (p.124). En efecto, también expresa que "... la humanidad irá siempre en ascenso, transformando su entorno mediante el desarrollo ininterrumpido de la ciencia y la tecnología" (p.123). El mismo autor refiere el pensamiento de Marx de la siguiente manera "Una evolución continua en la producción, una incesante conmoción en todas las condiciones sociales, una inquietud y un movimiento constante..." (p.123).

De esta manera, se aprecia que la época postmoderna incide en la evolución de la humanidad, el evolucionar de la historia que ha orientado a los individuos por la vía de un desarrollo global y mejoras de la calidad de vida.

Ahora bien, Lyotard (1984) (citado por Castellano ob.cit), considera que el postmodernismo resulta de tres tendencias complementarias:

...en el arte, la heterogeneidad; en la filosofía, la noción de que la realidad es tan fragmentaria, heterogénea y plural que no existe capacidad humana para explicarla objetivamente; y en sociología, el planteamiento según el cual entraríamos ahora en una sociedad postindustrial, postfordista, en la que el principal factor de producción es el conocimiento (p.125).

Bajo esas premisas, se debe articular en el seno de la dirección de las organizaciones a una gerencia centrada en el conocimiento, la calidad y productividad del talento humano; fomentando cambios en la actitud, en el modo no sólo como trabajador, sino como individuo, como integrante de la organización. Esto generaría un clima organizacional orientado hacia la

capacitación, el estudio de los puestos de trabajo y a la productividad de todo el talento humano.

En ese sentido, es relevante citar a Reales, Arce y Heredia (2008), quienes refieren que para la postmodernidad existe una nueva visión de las organizaciones, y en general de la sociedad, que "... se deben construir y desconstruir con el pasar del tiempo, pues ese pasar por diversas épocas históricas en donde la humanidad siempre se ha mantenido en la búsqueda de desarrollo bien sea científico, tecnológico, artístico..." (p.21), con la intencionalidad de alcanzar un progreso no sólo económico, sino más bien sociocultural.

Es aquí donde se evidencia el realce de lo humano, de lo social y, por supuesto, juega un papel indiscutible el hombre como factor clave para el desarrollo de las organizaciones. La intervención del individuo de las organizaciones postmodernas sin duda alguna impulsó cambios significativos en el modo de dirigir y/o gerenciar las empresas, nuevas aplicaciones de acciones que se impusieron en una emergente cultura organizacional.

Siguiendo el orden anterior, pienso que surgió un nuevo modo de ver la realidad del mundo, con esto se enfrentaron grandes cambios organizacionales, culturales y sociales, que fueron bastante influyentes y a los que el individuo postmoderno se tuvo que adaptar. Si hablamos de estas transformaciones, es evidente que éstas fueron originadas por la revolución industrial (modernidad), incorporando cambios científicos y tecnológicos que convulsionaron a la sociedad, pero que fueron necesarios para ir a la par con la evolución del mundo durante esa época.

Los referidos autores, señalan que la reorganización de las empresas y/o industrias llevó implícito cambios desenfrenados de acuerdo a la complejidad y a las adaptaciones de los sistemas sociales para entonces. En ese sentido, la sociedad que emergió consideró asumir voluntariamente los cambios, así obtendrían beneficios colectivos que a la larga mejorarían sus condiciones o calidad de vida. La velocidad de los cambios impulsó transformaciones

desde todas las ópticas que abordaban a la sociedad; estructuras organizacionales, condiciones sociales, aspectos culturales e incluso educativos. En medio de toda la incertidumbre que esto ocasionó, prevaleció la perseverancia de las personas de querer evolucionar y desarrollarse en medio de todos los desasosiegos presentes.

Concatenando las ideas anteriores, Díaz (ob.cit.), expresa que para la modernidad el uso de la ciencia determinaba lo verdadero, era una herramienta necesaria para legitimar lo verdadero, la ciencia pretendió apoyarse de la tecnología, pero esto causó un conflicto lo cual originó que los procedimientos científicos se vieran muy influenciados con las aplicaciones tecnológicas, se decía que producía bienestar pero también destrucción. Se creía que la irrupción de ambos elementos le quitaba fundamento y solidez a las teorías. Todo este escenario permitió que en medio de esta convulsión se buscaran alternativas de cambio, y es allí donde la postmodernidad brindó acciones que permitieron equilibrar el uso de la ciencia y la tecnología, ya que por medio de ésta se perfeccionaba la ciencia y se obtenía eficiencia para constatar la verdad, la nueva técnica legitimaría el resultado de los procedimientos mediante la efectividad de la unión de estas disciplinas, logrando como resultado la emergencia e innovación de la metodología científico - tecnológica en el área de la investigación.

En el orden anterior, la investigación asumiría un dogma epistemológico con una metamorfosis de procedimientos, pero que a la larga enriqueció a ambas disciplinas. Refiere Díaz (ob.cit.), "que los acontecimientos científicos, los sociales y culturales marcaron una nueva tónica en la valoración" (p.31), que imponía la coexistencia de estos estilos. Con esto se afirma la idea del "todo vale" de Paul Feyerabend, pues así se enriquece la metodología de los procesos de investigación, que persiguen como fin principal el resolver un problema.

En orientación de los referentes teóricos anteriores, quiero referir que para la postmodernidad la organización de la sociedad debe reconocer la

diversidad y multidisciplinariedad, incluso la complejidad que se vive hoy en día, debido a la importancia que representan estas premisas para las empresas, dichas acciones les permitirán posicionarse en el entorno en que compiten, considerando implícito el logro de los objetivos organizacionales y de la productividad de dichas instituciones.

En el transitar de los párrafos antes desarrollados, la postmodernidad representó un momento histórico donde la sociedad afrontó cambios radicales, desafíos y exigencias que el mercado les presentaba a las organizaciones, razones que les llevó a la reconstrucción de sus estructuras, compromisos con las tecnologías de la información y la comunicación, con la cultura organizacional y con la responsabilidad social.

Dentro del ámbito gerencial, la postmodernidad centra su influencia en diversas variaciones de elementos como: la productividad, la calidad, direccionalidad organizacional y el entorno social. Estos cambios responden a la necesidad y exigencias que existen en el siglo XXI, arraigado a esto se suma el nivel de competitividad y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Al respecto, Useche y Queipo (2005), expresan que en la postmodernidad las organizaciones enfrentan cambios no muy sencillos de afrontar, puesto que no sólo se trata de obtener beneficios económicos, el gran objetivo según estas autoras es mejorar drásticamente el rendimiento operativo a la velocidad que el cambio en el mercado imponga. Argumentan también que:

La implementación de estos elementos a la esfera de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios modifica los parámetros cruciales de la sociedad: la división y organización del trabajo, la socialización primaria y la educación, la estructura de la familia y de la comunidad, el funcionamiento de las empresas y los mercados, las comunicaciones y los intercambios de una forma significativa, tanto que las propiedades organizacionales han sido reconsideradas para poder adaptarse a los cambios y nuevos elementos que el mercado establece (p.3).

Entonces, estos elementos han de mejorar el rendimiento y la operatividad de las empresas, permitiendo afrontar la incertidumbre y venciendo los tabúes de la gestión del cambio organizacional. Estas premisas hacen que en la era postmoderna se haga frente a los escenarios variantes del mundo empresarial actual y que se articulen más acciones gerenciales que orienten al éxito y posicionamiento de la organización.

De conformidad con lo anterior, la evolución de las organizaciones a lo largo de la historia ha dejado grandes avances y desarrollo en todo el mundo, las empresas se han enfrentado a enormes desafíos con el fin de subsistir y posicionarse en el mercado. No obstante, es oportuno citar a lo expresado por Useche y Queipo (ob.cit.), las autoras hacen mención al pensamiento de Taylor y Fayol a inicios del siglo XX, donde las organizaciones centraban su interés en los problemas referidos a la productividad de los procesos manuales. En torno a esa realidad, con el devenir del siglo XXI y la postmodernidad se dio un giro a esa visión reduccionista de las empresas.

Como resultado, la visión de las organizaciones desde la postmodernidad incluye una mirada holística, donde el desarrollo humano debe prevalecer, la gestión del talento humano ha de convertirse en capital intelectual, pues con ello se generan escenarios que favorecen a que los actores sociales sean creativos e innovadores, incorporando valor agregado y ventajas competitivas en sus procesos organizacionales.

Lo anterior plantea un horizonte de constante capacitación, formación permanente en pro de mejorar las competencias organizacionales, dichas acciones garantizarán el desarrollo organizacional y perfeccionará al talento humano. Vinculado a esto, las autoras mencionadas señalan que “la empresa debe valerse de las condiciones del entorno para sobresalir ante las demás...” (p.8), con ello aprovecharse de las oportunidades para dar valor agregado a los procesos gerenciales y transformar la visión de todos los elementos que la forman.

Llama la atención la cuestión de realzar las competencias en la gestión del talento humano, considerando esto como una condición que deben poseer las organizaciones postmodernas, esto orientará y transformará la activación de éstas, y les permitirá ir más allá que el mero cumplimiento de la estandarización modernista, puesto que las condiciones y exigencias de los mercados actuales tienen otra perspectiva, donde se busca que los procesos sean renovados, y con ello innovar la gestión del talento humano a través del capital del conocimiento.

Estas consideraciones se evidencian en la obra de Brunner (citado por Useche y Queipo, ob.cit.), plantea que el conocimiento se puede gerenciar, a este elemento lo denomina la gerencia del conocimiento, la cual refiere como:

...es un proceso complejo que hace uso eficiente del conocimiento que proviene, tanto del entorno en el que se desenvuelve como de la organización y de los trabajadores, por lo que se requiere una fuerza laboral con habilidades, actitudes y aptitudes para el manejo del conocimiento, relacionadas directamente con la obtención, selección y utilización de información pertinente respecto de sus necesidades y transformar el conocimiento tácito en explícito. Tomando en cuenta además, que la estructura organizacional debe permitir el manejo horizontal y vertical de información (p.5).

Con referencia a lo anterior, la gerencia del conocimiento plantea la conformación de equipos de trabajo, con conocimientos multidisciplinarios, que tengan autonomía, que gestionen sus destrezas y habilidades y tengan dominio de la información eficientemente, veraz y oportuna.

Creo que es evidente que, la gestión del aprendizaje y el conocimiento es la premisa que la gerencia del conocimiento emplea, esto mejora las competencias en las organizaciones, y da ventajas competitivas. No sólo se deben mejorar los procesos, los programas, los productos y/o servicios. El punto clave se ubica en aumentar la productividad de las operaciones a través del mejoramiento integral y sistémico de la organización, una gestión innovadora y eficiente.

Desde la perspectiva anterior, la postmodernidad le atribuye a las organizaciones herramientas gerenciales, centradas en la tecnología, la información y la comunicación serán los vehículos que conducirán hacia el éxito el quehacer gerencial, así como lo expresan Useche y Queipo (ob.cit.), “la tecnología de la información, comunicación y digitalización han impulsado la expansión de la conformación de empresas virtuales... éstas, son lugares a los que se accede a través de la telemática, similares a una tienda convencional...” (p.18).

Dentro de este orden de ideas, esta era de la comunicación y la digitalización ha impulsado un avance en la economía, sobre todo en Europa; se ha implementado el teletrabajo, como una modalidad de empresas o negocios virtuales, donde las personas trabajan desde sus hogares haciendo uso de la tecnología. Los autores citados, en su investigación mencionan el crecimiento y desarrollo de las empresas electrónicas y del teletrabajo con la ejecución de las actividades a través de organizaciones virtuales, la evolución de la tecnología genera nuevos conocimientos y nuevas acciones gerenciales, puesto que plantean procesos más rápidos y eficaces.

Para el entorno venezolano, en la actualidad existe la búsqueda a ultranza del mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, de los sectores menos privilegiados, para lo cual el estado implementa políticas que coinciden de alguna manera con los postulados de la visión postmoderna; desde el punto de vista social, cultural, educativo, económico entre otros, es importante el fomento de proyectos de desarrollo endógeno que fortalecen la evolución de las comunidades o del poder popular.

Visión de la Productividad desde una Perspectiva Postmoderna

La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la organización que un gerente dirige, desde esta perspectiva se debe

considerar que los activos constituyen una amplia gama de bienes, derechos, y propiedades que hacen que la empresa funcione, pero para que esto sea operativo se requiere el activo o motor que permite que lo anterior funcione, el capital humano, el talento de las personas que hacen vida dentro de ese conjunto de elementos que conforman una organización.

En las ideas de Drucker (ob.cit.a), expresa que las organizaciones compiten en un mercado bien exigente, que no escapa a la realidad de la postmodernidad, al siglo XXI, en tanto, deben ser bien estratégicas las acciones de éstas y el efectivo cumplimiento de la labor que desarrolle la empresa o institución para responder y posicionarse entre las mejores.

Aproximadamente en el año 1900 Edwards Deming desarrolló un enfoque gerencial basado en la eficacia al que denominó administración de calidad total, analizó y organizó el trabajo exactamente como lo hizo Taylor pero buscando incorporar mejoras al modelo científico de éste. 40 años más tarde perfecciona su teoría con la aplicación de tecnología, simulaciones y computadores.

Posterior a las guerras mundiales se implantan grandes avances en las industrias y en la ciencia misma, en América se inspira esta tendencia por los cambios que se venían originando en Europa y Japón, los avances consistían en mejorar las posturas anteriores (Tayloristas) y resaltando las potencialidades del talento humano, con esto sería más fácil. Estos cambios basados en productividad fueron bastantes significativos, mejoraron las economías de las naciones, basándose en inversiones en materia tecnológica e innovaciones en los procesos productivos. Dentro de los lineamientos de Deming y Taylor aunque un poco limitantes y tradicionales dieron buenos resultados, planteando principios de organización e innovación que mejoraron las condiciones de vida de la sociedad y de la economía.

Dentro de este contexto, se generaron muchos desafíos tal como lo expresa Drucker (ob.cit.a), “No solo se podía concentrar en la productividad de procesos manuales, en el mejoramiento de la economía industrial, el desafío central sería hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento” (p.173).

Con el potenciamiento del conocimiento, el quehacer gerencial tendría mejores condiciones para generar un entorno más idóneo y con mejores situaciones para el desarrollo organizacional. Esto como consecuencia de los cambios que se venían produciendo a raíz de la segunda guerra mundial y con esto la postmodernidad originó un escenario que propició el desarrollo postbélico que se vivía, situaciones que permitieron una productividad más centrada en el desarrollo de la economía y la prosperidad de las naciones.

Sobre la base de las ideas expuestas, las organizaciones en la postmodernidad han afrontado períodos de incertidumbre y cambios estructurales en todo el mundo, nuevos enfoques y estrategias que un gerente debe asumir, pues esas acciones le permitirán convertir las amenazas en fortalezas y su competitividad será reforzada a nivel global, el desempeño de las organizaciones será lo que les permita adquirir valor, desde el punto de vista financiero y no financiero.

Al respecto Drucker (ob.cit.a), expresa que “toda organización opera basada en una Teoría del Negocio” (p.53). En ese sentido, éstos entes accionan en entornos difusos y complejos, por lo que deben considerar la constante revisión y perfeccionamiento de sus procesos, sus objetivos deben considerar no sólo elementos financieros y/o recursos como materia prima, el capital, o la elaboración de bienes o servicios, ahora en el siglo XXI lo humano debe trascender, el talento humano en las organizaciones se debe unificar con todos los elementos que hacen vida en la organización.

En el orden anterior, se comprende que los individuos son el elemento o factor clave que dirigirá a la organización al éxito. Por esa premisa, se debe asumir compromisos con la humanidad, y desde esa perspectiva la acción gerencial se enfocará no sólo en las operaciones o los procesos productivos, sino más bien en atender a las demandas de la sociedad, cumpliendo con dichos compromisos sociales entre los que figuran la ética, la responsabilidad social, con el cuidado y preservación del ambiente.

Visto de esa forma, las organizaciones en la postmodernidad deben asumir un rol ético y de responsabilidad para con el colectivo social, y el beneficio común de todos sus integrantes y de su entorno. Por tanto, el funcionamiento de las organizaciones abarcará funciones y procesos centrados en la excelencia, la competitividad, originalidad, creatividad y perspicacia de los diversos actores ya mencionados.

Aunado al contexto anterior, las empresas deberán asumir dichos escenarios, apropiarse de un liderazgo centrado en la innovación, y la creatividad, dispuesta a asumir los riesgos emergentes de esta época postmoderna. Es preciso resaltar las ideas de Drucker (ob.cit.a):

Una industria madura deberá administrarse con miras a ocupar una posición de liderazgo en áreas que serán pocas, muy pocas, pero cruciales, y especialmente en áreas donde se pueda satisfacer la demanda a un costo bastante menor aprovechando la tecnología avanzada o la calidad avanzada (p.71).

A efectos de esbozar las ideas anteriores, se presenta la figura 1, la cual facilitó visualizar en grandes rasgos los mencionados planteamientos:

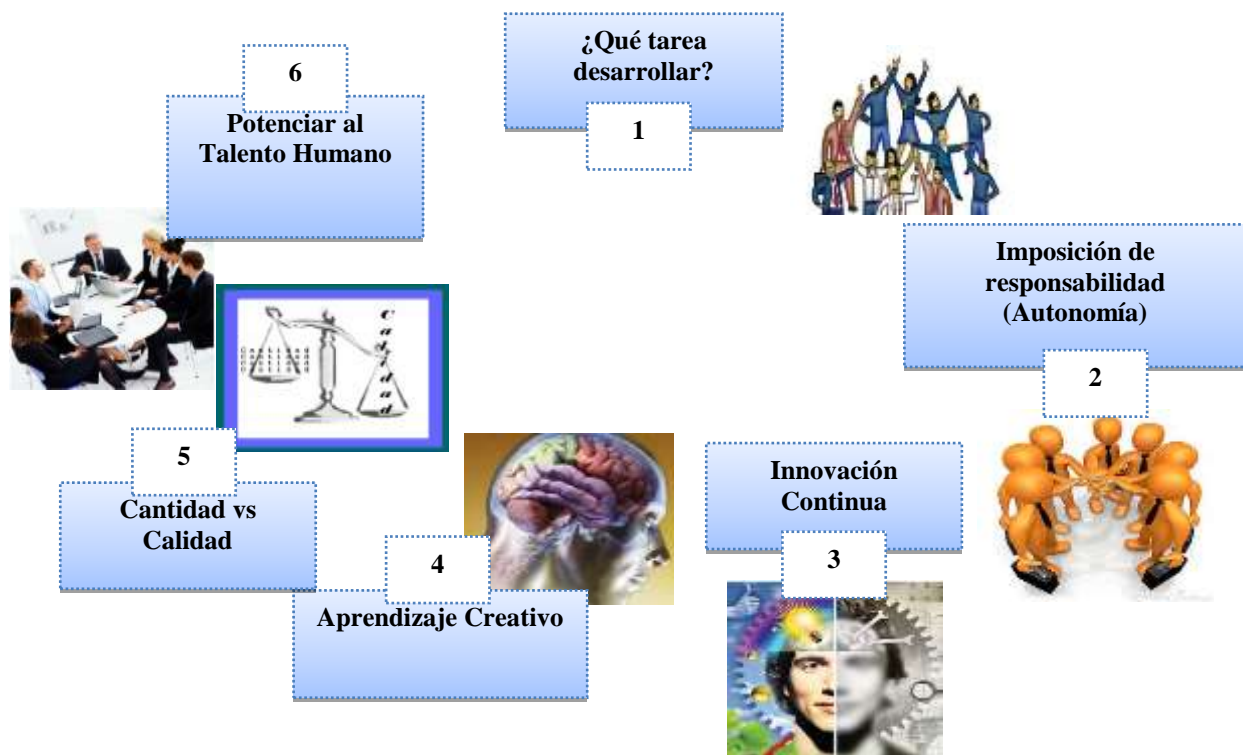


Figura 1. Productividad – Innovación – Creatividad. Adaptado de Drucker (ob.cit.a).

La imagen anterior señala a partir de las ideas de Drucker, una nueva óptica de lo que como investigador considero, debe representar la productividad en las organizaciones postmodernas, con un enfoque innovador y creativo, a continuación se detalla el significado de la figura 1:

1. Se debe considerar como guía clave la interrogante de cuál tarea realizar; considerando para ello la adecuación del proceso para llevar a cabo la tarea, para lo cual debemos saber cómo ejecutarla y cómo eliminar posibles amenazas.

2. La responsabilidad en este ámbito juega un papel muy importante, pues de ésta dependerá la calidad y efectividad del proceso para ejecutar la tarea, esto viene en conjunto con la autonomía de los involucrados.

3. Para garantizar el éxito en esta búsqueda se debe disponer de innovación permanentemente dentro del ámbito en que se vaya a aplicar.

4. Aprendizaje Creativo: basado en el proceso de adquisición de conocimiento, en este espacio se logra consolidar una serie de acciones que permitirán que ese proceso creativo sea impregnado de perspicacia e ingenio, emotividad para con esto obtener el dominio técnico de conocimientos y utilizar la mente adecuadamente y manejar eficientemente la información.

5. Refiriéndome a la calidad, señalo que según lo referido por Drucker (ob.cit.a), debe asociarse ese término a la productividad, no sólo se debe centrar el interés en los resultados, pues sabemos que la mayoría de las organizaciones se gestionan estratégicamente todos sus procesos, no concentrándose sólo en números, sino en la efectividad global.

6. En lo que respecta a potenciar al talento humano, es imprescindible que el gerente gestione a través de acciones creativas, actividades contantes de formación y actualización de los conocimientos en sus empleados, es un incentivo de gran aporte para éstos, y con ello se obtiene beneficio para la organización, la adquisición de nuevas formas de accionar la ejecución de tareas en los puestos de trabajo, garantiza un desempeño productivo y eficiente.

Como complemento de lo mencionado, es necesario señalar lo expuesto por Clegg (1992), referente a los perfiles de la organización postmoderna, entre los cuales deben estar presente los siguientes:

1. Estructuración de la estrategia: caracterizada por una fuerte segmentación y focalización de la competencia además de una mejor selección de tecnología, menor diferenciación del trabajo y desarrollo de habilidades múltiples con relaciones interorganizacionales de subcontratación y asociacionismo.

2. Arreglos funcionales: relaciones sociales semidemocráticas, controles simbólicos y autocontrol de la calidad por parte de los equipos de trabajo.

3. Identificación de mecanismos de coordinación y control: participación de comités o de equipos de trabajo, tendencias a una compleja

segmentación privilegiando el consenso y la comunicación, desarrollo de administradores generalistas que puedan rotar en diferentes segmentos de la organización.

4. Constitución de responsabilidades y de formas de relación: tendencia a eliminar la división del trabajo, con una fuente de integración hacia la vida en el trabajo en detrimento de una vida civil fuera de la organización.

5. Institucionalización de la planeación y la comunicación: mayores intentos de racionalidad y planeación a largo plazo.

6. Relación recompensa y desempeño: colectivización de resultados y éxitos con recompensas principalmente simbólicas por sobre las económicas.

7. Realización de un liderazgo efectivo: configuración de un liderazgo más colectivo y orgánico, coordinación a través de extensas redes de relaciones, en lugar de una coordinación basada en formas estructurales.

A partir de esos preceptos, se hace necesario impulsar y adoptar el cambio en las organizaciones, es cierto que los cambios incluyen temor, y mucha resistencia, pero no es menos cierto que su talento humano deberá asumirlos, con una visión compartida y un trabajo cooperativo, con el fin de favorecer las adaptaciones y nuevas formas de hacer las cosas.

Ahora bien, considerando las múltiples y diversas acciones que originan dichas situaciones de cambio, es necesario que se articule dentro de las instituciones escenarios con mucha perspicacia y perseverancia, donde se garantice la consecución e implantación de diversas estrategias que desarrollen las potencialidades de los empleados e impulsen verdaderos procesos de transformación, en ese sentido, a continuación se evidencia dichos enunciados en el cuadro 1:

Cuadro 1

Visión de las organizaciones desde la óptica de la modernidad y la postmodernidad.

Concepto	Modernas	Postmodernas
Supervisión	De proceso	De producto/ servicio
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Toma de Decisiones	Individual	Colectiva
Tipo de trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Basada en desconfianza	Basada en confianza
Producción	Maza/cantidad	Nichos/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Indistinto
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización productiva	Separación diseño/ejecución	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas y económicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Conceptualización de Modernismo y Postmodernismo. Gutiérrez (2002).

Con referencia a esas visiones, existe coincidencia en que para la postmodernidad, prevalece el interés en el capital conocimiento, el pensamiento y acción gerencial es amplio, holístico y abierto al cambio, la intuición de quien dirige la organización juega un papel preponderante en esta misiva, puesto que se busca armonizar lo económico, lo social, lo ambiental, entre otros elementos como la equidad y las políticas públicas.

Según esas ideas, el gerente gestionará el conocimiento en su talento humano, enfocándose en la participación activa para crear un equipo de trabajadores del conocimiento. Al respecto Harmon (2007), refiere que son

“procesos complejos, impredecibles y en consecuencia difíciles, si no imposible de modelar en términos de su proceso fluido” (p.12). Esos propósitos facilitan el acercamiento y mejoramiento de los procesos al éxito dentro de las empresas.

A esas aseveraciones, se debe añadir que la finalidad de la conformación de trabajadores del conocimiento se hace con miras de que se adapten a los procesos complejos de transformaciones y no titubeen ante cualquier situación desafiante. Así pues, se gestionará escenarios con armonía en la organización, trabajadores motivados e inspirados a innovar, que empleen diversas acciones que sean creativas para resolver los problemas que se le presenten.

La Creatividad, ¿Cualidad, Acción o Estrategia?. Perspectiva desde el Ámbito Gerencial

Durante muchos años los psicólogos han tratado de dar una definición para conceptualizar la palabra creatividad, ésta se utiliza de diferentes maneras y en distintos contextos. Lo que da pie a decir que es difícil obtener una definición definitiva de esta palabra. En el ámbito del arte es donde suele asociarse dicho término, no con esto indicándose que la creatividad se asocie solo en lo artístico. Debido a la naturaleza compleja que encierra la actividad creativa en sí, existen diversas teorías que se han desarrollado para explicar dicha definición.

En el contexto anterior, también suele dudarse de que la creatividad se pueda enseñar, ha llegado a decirse que ésta es una capacidad natural, y que difícilmente se pueda mejorar a través de un proceso educativo. De acuerdo al National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (1999), institución norteamericana que funge como Comité Asesor Nacional sobre Creatividad Cultura y Educación (CANCCE); este comité expresa que la creatividad sí puede ser desarrollada, incluso indican cómo podría

hacerse. Muchas personas asocian la creatividad con las artes, música, teatro, arte, danza, literatura, llamándolas a menudo las artes creativas.

En concordancia con esta asociación, pienso que efectivamente la creatividad es aplicable a otros campos, en otras disciplinas, y que puede considerarse como esa acción que consiste en producir o crear algo nuevo y original. Su aplicación trasciende a una multidisciplinariedad de aplicaciones, lo cual es importante para el avance de las ciencias, las matemáticas, la tecnología, la política, los negocios e inclusive en la vida cotidiana.

Así pues, coincido con el CANCE, cuando afirma que todas las personas son capaces de alcanzar un proceso creativo en cualquier actividad, siempre y cuando se presenten condiciones favorables y que se cuente con conocimientos, destrezas y habilidades relevantes.

El mencionado comité, define a la creatividad como un proceso que encierra una amplia gama de actividades y estilos personales, es de por sí difícil. En ese sentido, la naturaleza de los procesos creativos y de las formas en que se pueden utilizar en diferentes contextos. Para observar gráficamente lo mencionado, se presenta la figura 2:

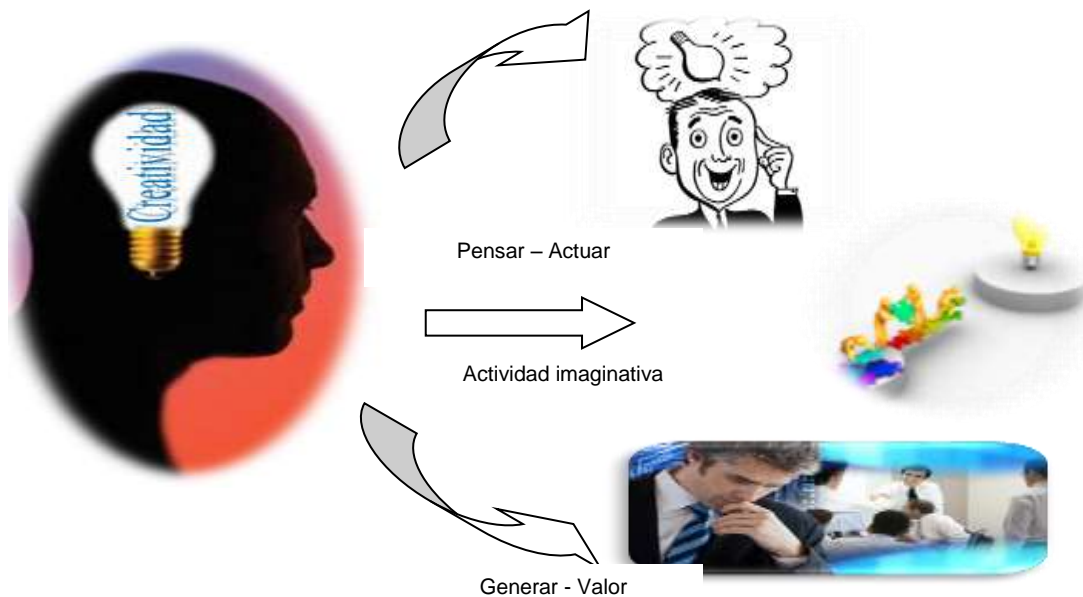


Figura 2. Definición de Creatividad.

La figura 2 permite visualizar un esbozo que de acuerdo a la CANCE me permitieron realizar la aproximación hacia la definición de creatividad, al respecto, los expertos que conforman el CANCE, analizan cuatro (4) características en los procesos creativos. En primer lugar, que siempre implica pensar o actuar con imaginación. En segundo lugar, es en general una actividad imaginativa que busca un propósito: es decir, que está dirigida al logro de un objetivo. En tercer lugar, estos procesos deben generar algo original. Y en cuarto lugar, el resultado debe ser de valor en relación con el objetivo. Por lo tanto, se puede definir la creatividad como: la actividad imaginativa realizada con el fin de producir resultados, originales y de valor.

Por otra parte, Cabrera (ob.cit.), en su investigación contempla varios referentes básicos, entre los que se interesó en responder al Quién, al Cómo, al Qué y al Dónde, la idea de sus referentes tienen que ver con:

La persona creativa: Asociada a la tensión conciencia-impulsos inconscientes; a ciertas patologías; a lo místico; a rasgos de personalidad; a la estimulación del pensamiento; a la medición del pensamiento creativo; a la práctica; a la motivación intrínseca y extrínseca y a la autorrealización.

El proceso creativo: Buscar información, transformar, evaluar, ejecutar, procesos intuitivos o analíticos; fases de preparación, incubación, iluminación y verificación; procesos didácticos como problematizar, climatizar, estimular, valorar-estimar, y orientar.

El producto creativo: Si lo realizado tiene atributos de novedad, valor, nuevas implicaciones, originalidad, complejidad, etc. Si hay variedad de productos.

El ambiente creativo: Se refiere al contexto histórico y social, al ambiente psicosocial, ambiente didáctico, ambiente físico; al clima necesario (como pueden serlo el humor, el juego), a las condiciones materiales (recursos), factores de interrelación (la comunicación, el respeto, la libertad de expresión, etc.). En ello nos encontramos también un relevante trabajo en los ámbitos de la Resiliencia, (Quiñones, 2006, de la Torre, 2009, 2010), donde un ambiente de adversidad puede dar lugar a grandes transformaciones creativas. (p.78)

Con respecto a los elementos anteriores, se detallan aspectos importantísimos y que deben existir para que se dé la creatividad, la persona creativa posee características en su personalidad que le permiten a través de la motivación generar ideas, seguido el proceso creativo; el cual consiste en la búsqueda y transformación de la información para orientar los elementos en pro del producto creativo, donde se obtiene atributos de originalidad y valor en la nueva idea, en todo lo mencionado, es relevante que existan condiciones que propicien un ambiente psicosocial favorable, un entorno de libertad para las transformaciones creativas.

Cabe considerar que, de acuerdo con el estudio de Cabrera (ob.cit), quien cita teóricos como: Poincaré (1913) y Wallas (1926), éstos hacen mención al proceso creativo, refieren que: “contempla varias etapas: de Preparación, Incubación, Inspiración, Elaboración y Verificación... (p.42), asimismo, Follett (1924), señala en su obra *Creative Experience* que “el pensamiento creativo e inventivo se da más fácilmente en el apoyo e interacción de forma circular y participativa con los otros (p.42). Por su parte Cleeton (1926), destaca las experiencias realizadas en el estudio de la originalidad.

En el orden anterior, Grippen (citado por Cabrera), destaca otras variantes según la imaginación creativa artística centrada en una revisión, organización, improvisación, selección, composición. Al igual señala en su obra *Desarrollo de la Capacidad Creadora*, se dedicó a estudiar y ha sido una gran referencia en la creatividad artística escolar, enfocando sus investigaciones en el crecimiento general del niño (a), y en particular en el desarrollo mental, el cual está íntimamente unido al desenvolvimiento de la capacidad creadora y viceversa.

Desde la perspectiva de los teóricos anteriores, una vez más es notorio que los estudios de la creatividad, tal como ya se mencionó es analizada desde varias perspectivas, arte, educación, cultura, entre otras, y en todos los casos aporta grandes beneficios al desarrollo de las habilidades, es generadora de nuevas ideas, que bajo un ambiente o clima propicio, de seguro el resultado será beneficioso para el ámbito en el cual se aplique.

A partir de las evidencias anteriores, la creatividad desde el punto de vista de Grippen, citado en Cabrera (ob.cit), da una visión centrada en el Desarrollo Humano, expresa que: “Esta categoría se refiere a la creatividad comprendida y desarrollada con un enfoque humanista de la creatividad” (p.44). Desde la mirada de la postmodernidad coincide perfectamente, pues ya se ha mencionado la importancia que juega el individuo dentro de los procesos sociales en los que se desenvuelve, el sentido humanista prevalece, y como lo enfocan los autores mencionados existe relevancia entre la creatividad y la superación personal y el desarrollo humano.

Variables que Intervienen en la Creatividad

En torno a las descripciones anteriores, referidas a la creatividad, se hace necesario el establecimiento de las variables que intervienen en ella, las premisas ya descritas plantearon una visión acerca del proceso creativo, ahora desde la vista de Carevic (2006), este autor refiere que la creatividad es: “una habilidad personal del individuo, por esta razón, no todos los seres humanos la tenemos igualmente desarrollada. La existencia de variables intervinientes en el proceso creativo explica ésta situación” (p.1). Atendiendo a esas ideas, de nuevo interviene el proceso creador, pero en este caso se hará mención a los elementos o factores que inciden en el mismo.

En este caso se considera necesario especificar las siguientes variables según Carevic (ob.cit.):

Factores cognitivos. Son aquellos que se relacionan con la captación y elaboración de la información. Los procesos cognitivos que se dan en el acto creativo tienen ciertas características que se describirán a continuación: como primer elemento se menciona la percepción; como un proceso de captación de la información tanto en el ámbito externo como en el ámbito interno. A través de la percepción el ser humano puede captar sus necesidades para luego satisfacerlas. Es en el acto perceptivo entonces,

donde surge la posibilidad de crear. Para obtener una obra novedosa y creativa es indispensable tener los sentidos abiertos y dispuestos a recibir nueva información, sin anclarse a prejuicios y esquemas rígidos acerca de la realidad.

Seguidamente, y en segundo lugar, el proceso de elaboración; este proceso posibilita conceptualizar y relacionar datos e ideas en un sistema que permita comprender y actuar sobre la realidad. El proceso de elaboración se da en la transacción del individuo y su ambiente particular, tal como es percibido por él. Este proceso, se caracteriza por ser multiasociativo, es decir, permite contemplar simultáneamente datos diversos y antagónicos, permitiendo así que se asocien con máxima libertad, flexibilidad y riqueza, buscando nuevas organizaciones. Estas son las que permiten actuar sobre la realidad de manera creativa.

La elaboración pueden verse desde diferentes perspectivas, tales como:

1. Estilos de pensamiento: las distintas formas de percepción y de respuesta al medio, explican la existencia de distintos estilos cognitivos. Variados autores, han acordado dos maneras diferentes de pensar, las cuales han sido denominadas de diferentes formas. Hoy en día, gracias al avance del conocimiento acerca del funcionamiento cerebral, se tiene evidencia experimental la cual apoya la existencia de dos estilos cognitivos diferentes relacionados con los hemisferios cerebrales.

Muchas veces, se ha tendido a asociar la creatividad con el segundo tipo de éstos estilos de pensamiento. Sin embargo, actualmente la mayoría de los autores está de acuerdo en que la creatividad surge de una integración de ambas modalidades. Si bien todos los individuos poseen ambas modalidades, no todos las utilizan por lo que el desarrollo de la capacidad creadora incluye facilitar y estimular en la persona el acceso a ambos estilos de pensamiento. En las diferentes etapas del proceso creador se utilizan preferencialmente uno de éstos estilos, según los objetivos que se persigan.

2. *Habilidades de pensamiento*: En cuanto a la evaluación del pensamiento, distintos tratadistas han coincidido que existen ciertas habilidades del pensamiento que estarían relacionadas con la posibilidad de dar respuestas y soluciones novedosas o creativas. Existe acuerdo que todas estas habilidades son muy importantes pero serían centrales las de fluidez, flexibilidad y originalidad.

3. *Estrategias de pensamiento*: El pensamiento consciente trabaja sobre la base de herramientas intelectuales con que las personas recogen, elaboran, organizan y entregan la información. La mayoría de las personas, seleccionan sus propias estrategias de manera inconsciente, eligiendo aquellas que en el pasado les han sido más útiles y adaptativas. Esta selección de estrategias es automática por lo tanto impide recurrir a una gama más amplia de modos de pensar. Así, el desarrollo de la creatividad, supone el conocimiento y entrenamiento de una amplia gama de estrategias, lo que permite resolver problemas de una forma novedosa y distinta del resto de las personas.

Igualmente, la tercera variable son los factores afectivos, acá se distinguen algunos elementos que aparecen como centrales para la movilización del potencial creativo, se menciona la apertura a la experiencia, lo cual se refiere al grado en que una persona está consciente del ambiente interno y externo como fuente de recursos e información útil. Esta estaría caracterizada por un momentáneo desprendimiento de esquemas conceptuales previos respecto de la vivencia. Dentro de este punto podemos ver:

1. *Apertura a la experiencia y canales sensoriales*: se refiere a la disposición afectiva para el uso de los diferentes canales sensoriales. Una gran cantidad de métodos para estimular la creatividad están orientados a favorecer la disposición de las personas a usar los diferentes sentidos.

2. *Apertura a la experiencia y mundo interno*: la apertura a la experiencia implica apertura al mundo externo tanto como el interno. Una persona capaz

de percibir en una experiencia lo que sucede consigo misma, tiene mucha más información, y por lo tanto, es más probable que pueda establecer relaciones mejores y más originales.

3. Límites para la apertura: abrirse a la experiencia implica abrirse a lo desconocido, algo frente a lo que no se sabe si se logrará control. Sin embargo, estar abierto a la experiencia implicaría como producto, una mejor integración de la persona, más autoconocimiento lo que le dará la sensación de confianza en sí mismo y en el medio. Verse enfrentado a experiencias nuevas promueve la ejercitación de mecanismos de enfrentamiento a situaciones desconocidas, así como también contribuye a disminuir la ansiedad ante lo nuevo. La novedad pasa a ser algo conocido, y por lo tanto no atemorizante.

La cuarta variable es la tolerancia a la ambigüedad, esto se refiere a la capacidad para permanecer algún tiempo en situaciones confusas y no resueltas sin precipitarse por resolverlas forzando un cierre prematuro de la situación problemática. Tolerar la ambigüedad no implica permanecer en ella, y tampoco apunta a una experiencia caótica, indiscriminada sino que incluye una forma de ir asimilando la experiencia de manera ordenada sin forzar las respuestas.

Mientras que la quinta variable aborda a la autoestima positiva, una buena autoestima supone aceptarse a sí mismo con lo positivo y lo negativo, con las debilidades y las fortalezas. De esta manera una persona que ha logrado un buen nivel de autoestima podrá lograr una buena comprensión de sí, comodidad consigo mismo, seguridad y confianza, menor sensibilidad frente a la crítica y el fracaso, superar la culpa y el resentimiento, tendrá mayor confianza en sus percepciones.

Ahora bien, la variable número seis inherente a la voluntad de obra: se refiere a la motivación por ver una obra o un problema concluido. Esta motivación tendría en la base un componente cognitivo, en el que se le asigna un valor a ciertas ideas o juicios acerca de lo positivo de concluir y cerrar etapas, terminar, obras, entre otras.

Por último, la motivación a crear plantea la séptima variable, refiriéndose al impulso por crear, así como al interés, que a una persona puede provocarle, participar en tareas que impliquen resolver problemas cuyas soluciones se desconocen. Se ha observado que sujetos creativos se muestran más motivados por las manifestaciones que no se pueden ordenar fácilmente, o las que presentan contradicciones desconcertantes.

Desde la base de las ideas de Carevic (ob.cit.), puedo agregar que a esos elementos que intervienen en la creatividad, se debe añadir enfoques educativos, y hasta gerenciales, la perspectiva académica facilitará abarcar mejor los aspectos motivacionales abordando con estrategias didácticas que propicien escenarios de confianza y éxito, para que los resultados sean muy significativos. Por su parte la óptica gerencial entonces, también abrasada desde lo educativo conllevará al gerente a asumir herramientas que le den a su accionar elementos que favorezcan el clima organizacional desde la motivación y los incentivos al talento humano, que le garantizará resultados creativos y productivos para la organización que dirige.

Retomando la secuencia de las ideas anteriores, De la Torre (2000), otro teórico en los menesteres de la creatividad, incluye algo que denomina los campos de energía transformadora, a lo que refiere que “son como un potencial y un valor humano transformador, social y ético, todo ello acompañado de conciencia” (p.31).

A partir de las ideas anteriores, considero personalmente que la creatividad es una cualidad importantísima, y que está asociada al conocimiento, puesto que el pensamiento es en sí un acto creativo. La formación, capacitación y/o aprendizaje favorece la creatividad y desde una perspectiva compleja, holística, integral, y que como ya se mencionó están inmersos en ella elementos como afectividad, conocimiento, la comunicación e interacción en lo social y por ende la educación.

Enfoques y Visiones de la Creatividad

A la luz de los principios anteriores, se ha hecho un recorrido hacia un intento de conceptualización de la creatividad, y el proceso que se genera en lo que respecta a la misma, desde otro punto de vista, se describirán estudios realizados por varios autores, a continuación se mencionan algunos. Los Enfoques emergentes en este sentido, enmarcan dentro varias perspectivas propuestas que se están presentando y poniendo a colación en esta temática.

Uno de los teóricos contemporáneos de la creatividad ubica sus estudios con una visión sistémica; causa interés por considerar a la persona como parte de un sistema de influencia e información mutua, Csikszentmihalyi (1996), autor dedicado más de 30 años a la investigación de la creatividad buscando entender cómo las personas viven y trabajan, para hacer más comprensible el misterioso proceso por el que surgen las nuevas ideas y cosas nuevas. Según este autor, si se tuviera que expresar con una sola palabra lo que hace a la personalidad creativa diferente de los demás, es la complejidad. Un ser creativo, en lugar de ser un “individuo”, es “multitud efervescente”.

En referencia a lo anterior, el citado autor, aborda una teoría ecológica, donde se resalta a través del medio histórico y social donde se lleva a cabo las obras creativas. El postulado del mencionado autor es el “Fluir” de la creatividad, señalando que en el estado de fluir, los individuos se enfocan en sus visiones, a ese precepto dice que “las personas que están realmente interesadas en lo que están haciendo, son quienes van más allá” (p.6). En ese sentido, se ubicarán dichos individuos en un estado muy alto de creatividad. Bajo esa premisa, argumenta que es necesario estudiar al individuo y su contexto (su ambiente laboral), y que hay que sustituir la pregunta ¿qué es la creatividad? por ¿dónde está la creatividad?

Expresa que: “No podemos estudiar la creatividad aislando a los individuos y a sus obras del medio histórico y social en el cual sus acciones se llevan a cabo”, y que la creatividad es un proceso por el cual resulta modificado un campo dentro de una cultura.

Con su teoría, la comprensión del complejo contexto en el cual opera la gente, puede eventualmente enriquecer nuestro conocimiento acerca de quién es y qué hace el individuo. Considera que no se puede estudiar la creatividad aislando a los individuos y sus obras del medio histórico y social en que llevan a cabo sus acciones. Expresa que la creatividad no es el resultado de una acción individual aislada, sino el producto de tres fuerzas que son definidas por el autor de la siguiente forma: (a) Una sociedad que selecciona entre variables producidas por sus individuos, las que considera se deben conservar, (b) Un dominio cultural estable que transmite y preserva nuevas ideas a las generaciones futuras: música, literatura, religión, tecnología, (c) La persona que realiza transformaciones para llegar a ser creativa realizando cambios en el dominio, integrada en el sistema ambiental.

Para Csikszentmihalyi (ob.cit.) la creatividad es un fenómeno que resulta de la interacción entre estos sistemas. Añade que sin un dominio de acción culturalmente definido, en el que la innovación sea posible, la persona no podría ni siquiera arrancar.

Al respecto, se puede decir que las personas aplican la creatividad ya sea para solucionar conflictos y/o de relación con los demás, sin embargo, son las personas, y más específicamente el conjunto de ellas las que dan vida a las organizaciones y generan acciones de impacto, por lo que el ambiente social a su vez, tendrá gran influencia en los resultados de la creatividad en éste ámbito.

Tomando en consideración el enfoque o modelo transaccional de la creatividad, establecido por Taylor (citado por De Bono, ob.cit.a), quien plantea que las personas son confluídas por el entorno a la vez que influyen en él, y que todos somos personas creativas, no tanto por el propio

desarrollo de potencialidades, sino por el modo de entender de cada individuo y por lo que realizamos a través del medio, transformando y actualizando dichas acciones.

Asimismo, se encuentra la teoría sociocultural de la creatividad, donde Gruber (citado en Romo, 1998), plantea que los insight constituyen momentos puntuales y que la creación científica de impacto social es el resultado de una vida de trabajo. Del mismo modo, propone un modelo de desarrollo para entender la creatividad considerando el propósito, el conocimiento y el afecto.

De igual manera, De Prado (citado por Cabrera, ob.cit), aborda la teoría Creatividad Aplicada Total, enfocada desde una visión humanística integral de la creatividad en la práctica, una comunicación integral, una didáctica creativa autoconsciente y dialéctica, con multilinguajes y métodos creativos, así como el desarrollar la dimensión creativa del ser humano como ser individual y social en los contextos ambientales, culturales e institucionales en que se desenvuelven.

En el orden de las ideas anteriores, al tomar en consideración la teoría componencial o ambientalista propuesta por Amabile (ob.cit.), quien integra la contribución de los diferentes procesos, destacando la importancia del ambiente sociocultural y lo motivacional: esto integra las competencias personales, las competencias creativas y la motivación intrínseca, ésta vista como señales externas y como estímulos de entrada. Para su postulado la autora mencionada, aborda su teoría dándole gran importancia a la fase de contacto del individuo con el ambiente en el cual se generan los problemas, haciendo énfasis en la motivación para la creatividad, con un enfoque de psicología social.

Ahora bien, para los componentes creativos, referidos en el párrafo anterior, la creatividad posee una categoría característica en las personas que, si bien profundiza en muchos aspectos elementos individuales, no se preocupa de una creatividad grupal o colectiva específicamente, por lo que

se debe avanzar en los estudios acerca de la creatividad hacia una perspectiva psicosocial, y darle una influencia sociocultural, ambiental y ecológica asociadas a la misma.

El modelo establece como etapas para el desarrollo del proceso: (a) presentación del problema o tarea, (b) preparación u obtención de la información en el entorno, (c) generación de las posibles respuestas (relación con el entorno), (d) validación de las respuestas constatando con la verdad de lo hecho, y (e) resultado del proceso que puede ser un éxito, o un fracaso.

La autora define la creatividad como: “La cualidad de las respuestas o productos juzgados como creativos por observadores apropiados, o como el proceso a través del cual algo juzgado es producido” (p.12). Hace énfasis en la importancia del talento, la educación, las habilidades cognitivas, los intereses y características de la personalidad, interactuando todos para lograr una conducta creativa.

Los componentes básicos de su modelo son: (a) la motivación intrínseca sin la cual no existirá acto creativo; (b) destrezas relevantes o habilidades propiamente creativas y (c) destrezas relevantes para el campo en el que se desarrolla la tarea. Los tres componentes hacen posible que la solución de problemas sea un producto creativo; el modelo es eminentemente integrador, puesto que de acuerdo con la autora, ni el enfoque de la personalidad solo, ni el cognitivo, ni la psicología social o ambientalista aislados, puede dar respuesta al proceso creativo debido a que la creatividad requiere de diversos factores, para su desenvolvimiento.

Lo expresado por Amabile (ob.cit.), es un punto interesante visto desde el punto de vista gerencial, puesto que en las organizaciones con frecuencia se presentan situaciones donde las condiciones del clima interno o del entorno no son muy beneficiosas, es decir, no facilitan el desarrollo y la actualización del potencial creativo. Por esa condición, el gerente deberá actuar, accionar bajo ese escenario y propiciar un clima creativo, convertir ese ambiente desfavorable, donde la creatividad pueda ser estimulada por medio de la configuración favorable del ambiente físico y social.

Evidentemente, las organizaciones postmodernas se ven inmersas en ambientes difusos y llenos de incertidumbre, condiciones que orientan a que el gerente se vuelva creativo, ganando estrategias que orienten hacia la conformación de un ambiente social empático, auténtico, congruente y aceptador, que facilite que su talento humano asuma compromisos, se arriesgue, y que pierda el temor a cometer errores. De no buscar esto, por el contrario, la presión a la conformidad, la dicotomía en el trabajo, así como la búsqueda de éxito como valor esencial, son las condiciones que bloquean el desarrollo de la creatividad.

Bajo una nueva perspectiva, la evaluación de los estudios de la creatividad autores como De Bono (2010b), quien refiere que la creatividad “es un conjunto de habilidades mentales que utilizamos” (p.15). Para abordar la creatividad se debe concentrar antes en el proceso que está antes del acto creativo, es decir, el pensamiento creativo, donde “el pensamiento consiste en una actividad mecánica que sigue las mismas leyes de la conducta externa y visible que consiste en respuestas motoras, audibles y verbales” (p.34). Para él entonces un método importante para el entrenamiento de la creatividad se basaría en el refuerzo positivo de las respuestas poco comunes.

Describe entonces el pensamiento lateral, como un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa. Su autor Edward de Bono, lo refiere como la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento (las sillas son para sentarse, el suelo para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, entre otros), lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el

pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que permitiría obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. En particular, la técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de vista, permitiría encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

Es por ello que, De Bono (ob.cit.b), plantea que la mente no se basa en un proceso de ordenación de la información sino que es incorporada automáticamente a los modelos ya establecidos o bien forma nuevos modelos. En efecto, no sólo se considera la creatividad como algo alocado, para ello es que establece técnicas que se basan en el comportamiento de la percepción humana como un sistema auto-organizado y generador de pautas.

De esta manera, las técnicas del pensamiento creativo se orientan a la formación técnica o destrezas del pensamiento, que deben aprenderse directamente como técnicas concretas, afirma al respecto que la creatividad no sólo se ubica en la persona, sino, en un área de la persona.

El pensamiento lateral puede ser un motor del cambio. Como técnica o habilidad personal puede ser utilizado en la resolución de problemas de la vida cotidiana, tanto laborales como domésticos ya sea individual o en grupo. Plantea una forma deliberada de utilizar las capacidades mentales en cada individuo, empleando acciones como la perspicacia, la intuición y la motivación.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, se reconoce que la creatividad ofrece nuevas acciones, y posibilidades para solucionar problemas de modo distinto y novedoso en las organizaciones u otro ámbito,

partiendo de un análisis previo de la situación. Para fomentar la creatividad a partir de las ideas antes mencionadas, se debe comenzar a buscar ideas y alternativas para la efectiva satisfacción de problemas y/o necesidades de la organización.

Accionar Gerencial desde el Ámbito de una Gerencia Postmoderna

En los actuales momentos las organizaciones atraviesan períodos de crisis, lo que afecta no sólo el funcionamiento de éstas, sino también a los clientes o usuarios, pues éstos demandan un buen producto o servicio. Condiciones inestables, niveles de conflicto considerables, son aspectos que generan crisis, lo que implica un severo desajuste para la organización misma y para su entorno.

Ante esas consecuencias, el gerente es garante de buscar alternativas de solución, debe asumir dicha crisis y con acciones estratégicas enfrentar con éxito la incertidumbre que se le presente, implantando cambios en su accionar, y si fuera necesario renovar su papel, implantando cambios en la organización. Ejemplo de ello, puede ser trabajar una filosofía de gestión compartida, donde todo su capital humano se vea identificado, y participe, gestionar una negociación centrada en valores, eficiencia y cooperación, enfocar su quehacer hacia la productividad y competitividad.

Al respecto, Ramírez (2007), afirma que:

La acción gerencial debe estimular la creatividad en la organización, ...en la gestión del conocimiento la creatividad es más importante que nunca...Para la búsqueda de la productividad, la eficiencia y el control, los gerentes pueden mirar la creatividad, pero ésta no tiene que ser así. Los imperativos del negocio pueden ser compatibles con la creatividad, pero ello requiere un cambio en el pensamiento gerencial (pp. 47- 48).

En el ámbito organizacional, las actuaciones del gerente deben incluir pensamientos innovadores, esto con el fin de gestionar la creatividad y poder

afianzar su liderazgo. En relación a esto, Ramírez (ob.cit.), coincide con Amabile (ob.cit.), en lo que respecta a los componentes de la creatividad en la empresa; conocimiento experto (experiencia) y la motivación.

En función a ello, al hablar de accionar gerencial, se relaciona fácilmente con aquellos conocimientos que posee un individuo y que a través de éstos los puede aplicar en el ámbito de su organización, acá se incluyen las actividades que usa para explorar y resolver problemas.

Con ello, su acción gerencial se enfocará a un pensamiento creativo, ese modo al cual enfrenta los problemas o situaciones de incertidumbre, y a las soluciones que le da a los mismos. Con ello pone a prueba sus destrezas, su perspicacia, generando nuevas formas de pensar y de actuar.

Aunado a esto, existe un elemento muy potente que refiere Ramírez, el cual es la perseverancia, cualidad que debería tener todo gerente, sobretodo ante problemas o situaciones difíciles, la búsqueda de alternativas nuevas y la experimentación de las mismas enfocan hallazgos realmente creativos.

En el mismo orden de ideas, la motivación en la organización es gestiona de acciones creativas, desde la visión de Amabile (ob.cit.) se puede enfocar la motivación desde el punto de vista extrínseco y el intrínseco. El primero viene de afuera de la persona, de su exterior, para el fomento de éste el gerente se apoya en el ofrecimiento de incentivos de cualquier tipo, pues a través de éstos el empleado se sentirá motivado en la realización de sus funciones, encontrando soluciones a los conflictos que se le presenten.

Dentro de los incentivos que motivan mayormente a los empleados conseguimos el dinero, el cual entra en la categoría de incentivos económicos, no queriendo decir que por el dinero el trabajador aflore más la creatividad. Existen también otros incentivos como los sociales, los cuales deben ser más utilizados con la intención de que esos detalles como son becas, reconocimientos, agasajos, entre otros, influyan en el capital humano con mayor relevancia, y sentirse más importantes para la organización.

Ahora refiriéndose a la motivación intrínseca, se considera de mayor importancia, pues es la pasión, el interés, los deseos que muestra el individuo en hacer algo. Este elemento germina cuando el personal es estimulado, de modo que con ello se autogeneren desafíos y retos en hacer su trabajo. Al respecto, Ramírez (ob.cit.) refiere que, “La gente será más creativa cuando se sienta motivada principalmente por el interés, la satisfacción y el desafío del trabajo en sí mismo, y no por presiones externas” (p.50).

Es increíble entonces el potencial que juegan la creatividad y la motivación, aspectos que el gerente debe incluir en su quehacer como dirigente de una organización. Eso le dará garantía sólida para que sea una organización innovadora y con una imagen corporativa de renombre y competitiva en el mercado.

En ese marco, el gerente podrá influir con mayor facilidad hacia su capital humano, empleando sus destrezas, habilidades y experiencias, generando cambios un tanto sutiles y negociados, se obtiene una motivación intrínseca y un ambiente organizacional ameno y agradable.

Para lograr un potencial establecimiento hacia el estímulo de la creatividad el gerente debe propiciar actividades donde el empleado a través de sus habilidades se adecuen a tal tarea, pero que a su vez también requieran realizar un esfuerzo adicional, a modo de un reto, ante esa situación Ramírez (ob.cit.), refiere que para ello: “el gerente puede asignar el trabajo a la gente de manera tal que puedan poner en juego su conocimiento experto y su pensamiento creativo y que a la vez se encienda su motivación intrínseca”. (p.51).

El autor también refiere que se debe dar cierta autonomía, o libertad a los empleados, así se estimulará su creatividad. De acuerdo a eso, “... La libertad sobre el proceso también le permite a la gente enfocar su trabajo de manera tal que hacen el mejor uso de su conocimiento experto y sus destrezas de pensamiento creativo” (p.53).

En el orden anterior, el gerente debe centrar su accionar en otro factor, el recurso, el cual debe gestionarse muy sabiamente, Según Ramírez (ob.cit.), el tiempo y el dinero son recursos que pueden afectar directamente a la creatividad. Expresa que se debe asignar con sapiencia el tiempo para ejecutar tareas, pues a veces la presión en ese particular puede impulsar a ser creativa a las personas, pero hay que considerar que se debe asignar fechas con urgencia sólo a actividades que sean muy importantes, pues eso incrementa la motivación intrínseca con el incremento de desafío. Pero caso contrario será fijar fechas falsas, sin razón exigir presión de tiempo, ello conlleva a matar la creatividad, generar desconfianza y agotamiento.

Otro elemento que considera este autor, respecto al accionar gerencial, es las características de grupos y equipos de trabajo, la experiencia del gerente en lo referido a su capital humano será importantísima acá, eso ayuda a contribuir a formar equipos eficientes, donde del seno de éstos florecerán ideas creativas, para lo cual se debe considerar que los miembros de los equipos deben compartir entusiasmo, ayuda mutua, valorar y reconocer los conocimientos y perspectivas de cada uno.

Para el postulado anterior, el autor expresa para la conformación de equipos lo siguiente:

La creación de esos equipos requiere que los gerentes tengan un profundo conocimiento de su gente. Deben poder calibrar no sólo su conocimiento, sino también sus actitudes hacia colaborar con los demás, sus estilos de solución de problemas y sus puntos emocionales más vulnerables (p.55).

Para el complemento de la conformación de equipos debe existir el estímulo supervisivo, el autor aborda este tópico refiriéndolo que se debe hacer:

... un seguimiento apropiado. La conexión entre supervisión y motivación se relaciona con la necesidad de las personas de saber que su trabajo es de importancia para la empresa, pues de lo contrario es muy difícil mantener la pasión y el entusiasmo por el trabajo (p.56).

En ese sentido, el seguimiento que debe realizar el gerente es indispensable para el logro y cumplimiento de las tareas, deberá prever desarrollar esos acompañamientos donde se refleje la importancia de la tarea, y fomentar esto no sólo cuando las cosas salgan mal, pues del mismo modo hacerla cuando el trabajador sea eficiente.

Los resultados de los elementos mencionados, serán reflejados a través del apoyo organizacional, acá el accionar gerencial dejará ver su efectividad, para proyectar impulsos creativos significativos se requiere del apoyo de todos los individuos que hacen vida en la organización. Acá la función del gerente se centrará en ofrecer alternativas para afianzar los valores que tal como lo refiere Ramírez (ob.cit.) “...muestran que los esfuerzos creativos tienen alta prioridad en la empresa” (p.58).

Esto es muy notorio en las organizaciones donde se emplean incentivos sociales, como los reconocimientos por buenas acciones, es así como se premia efectivamente la motivación intrínseca y por ende la creatividad. Entre más colabore la gente entre sí y más compartan la información, se incrementa el pensamiento creativo y la motivación.

Las ideas expuestas dejan en claro que, a la luz de la evolución de las organizaciones, el estímulo de la creatividad es una estrategia potente que los gerentes deben emplear en su accionar cotidiano, pueden diseñar y establecer un clima organizacional lleno de desafíos positivos, que le permitan a los trabajadores desarrollar sus potencialidades en pro de la innovación colectiva de la empresa, de no hacerlo, se podría perder la creatividad, y con ello perder la competitividad en el mercado.

En otro orden de ideas, pero refiriéndome a la misma temática, durante las últimas dos décadas para el mundo la visión gerencial ha ido evolucionando a saltos agigantados, en el transcurrir de esos estos siglos se han originado cambios e innovaciones si se quiere bruscas en el manejo de las organizaciones y en el modo de vivir de la humanidad. El elemento contaminación se ha apoderado de casi todo el planeta, y en torno a esto se

dio un rumbo distinto en la perspectiva que se tenía del mundo de los negocios.

A raíz de los avances de las ciencias, la tecnología y la comunicación se ha afianzado una conciencia ambiental, esto hizo posible que la visión de producción y explotación de materias primas, de alimentos, y elementos o factores de consumo variara, las teorías administrativas en América Latina y en los demás continentes renovaran sus posturas.

Adentrándonos más hacia la gerencia, según Luna y Pezo (ob.cit.), expresan que ha habido una variación de tendencia, al respecto: “Es un cambio o secuencia de sucesos sociales, económicos, políticos o tecnológicos que se generan con lentitud, pueden ser predecibles y tienen cierta durabilidad” (p.19). Los párrafos antes descritos reflejan claramente la visión de estos autores, donde los cambios y avances del siglo XXI, la postmodernidad y la evolución del mundo han dado un giro al accionar gerencial en la actualidad.

Ahora bien, los mencionados teóricos refieren una megatendencia, la cual conceptualizan como: “cambio social, económico, político o tecnológico considerable que se genera con lentitud y que una vez que se presenta influye a lo largo de un período de seis a diez años o más” (p.19). Esto tiene mayor incidencia en lo social, y tienen cierta influencia en los procesos de desarrollo de las naciones. Para lograr esos postulados los gerentes debieron asumir la incorporación del mundo empresarial a una sociedad industrial basada en la información y un cambio en la tecnología que venían utilizando en sus procesos productivos.

Esos esfuerzos ejercidos por el quehacer gerencial, propician una organización con una cultura innovadora, basada en la aplicación de programas de capacitación continua, donde a partir de las ideas de Luna y Pezo (ob.cit), “...se establecen políticas de incentivos y promoción de la creatividad y capacidad innovadora, y permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica” (p.57).

Por otra parte, es pertinente que se mencione la competitividad, vista como una meta estratégica para las organizaciones, en ese sentido, ningún tipo de empresa debe obviar esto, al respecto, Drucker (ob.cit.), señala que no "...se puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo" (p.76). En atención a ello, la acción gerencial debe promulgar la competitividad en su organización, utilizar estrategias innovadoras para alcanzarla, pues por el contrario, se vería seriamente afectada su actuación y por ende su posicionamiento en el mercado.

Entonces, el desafío radica en el papel de la gerencia en la actualidad, el gerente postmoderno se debe convertir en lo que refiere Drucker (ob.cit.), un líder del cambio, en efecto expresa:

Un líder del cambio ve el camino como una oportunidad. Un líder del cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización. Esto exige: (1) Políticas para forjar el futuro. (2) Métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él. (3) La manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización. (4) Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad (p.89).

El mismo autor hace mención a la filosofía gerencial que emplean los japoneses, persiguen estándares de calidad bien rígidos, pues con ello se mantienen posicionados en los mercados y, sus procesos productivos son enfocados al mejoramiento continuo y organizado, el Kaizen es prueba de ello. A esas ideas refiere lo siguiente:

Todo lo que la empresa haga interna y externamente debe mejorarse sistemática y continuamente. Productos y servicios, procesos de productividad, marketing, servicios, tecnología, capacitación y desarrollo del personal, uso de la información. Tal mejoramiento debe realizarse a un ritmo anual previamente establecido: en la mayoría de las áreas, según han demostrado los japoneses, un índice de mejoramiento del tres por ciento anual resulta realista y alcanzable (p.98).

Ahora bien, para la acción gerencial ya se ha mencionado la relevancia de la innovación, a esa idea León (2008), expresa que “La innovación es un proceso, por tanto presenta entradas, transformaciones y salidas. Para describir o estudiar el proceso que tiene lugar hasta llevar una invención al mercado...” (p.1). Ante eso, el gerente debe hacer frente a los cambios del entorno, asumirlos, adoptar la evaluación de la ciencia y la tecnología en donde la incertidumbre marca la pauta dentro de los mercados, la satisfacción al cliente y la demanda que exigen los usuarios hoy en día.

Así mismo, la misma autora señala que existe “...la necesidad de gestionar la innovación y la tecnología y no dejarlas como procesos espontáneos” (p.3). Ante ese escenario el gerente debe analizar continuamente la optimización y uso de la tecnología en la empresa, con ello emergerá la creación de nuevos conocimientos, y alternativas para mejorar la comercialización y distribución de los bienes y servicios.

De la misma manera, indica Schnarch (2006), que el problema estratégico para los gerentes, es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo. En ese caso, el gerente asume la innovación, se anticipa a los cambios, los afronta y creativamente a esos cambios los desafía.

Así se puede inferir que, para las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, empleando estrategias de motivación, comunicación, capacitación e incluso empoderamiento a su capital humano. Para tal efecto de acuerdo a las ideas de Schnarch, la gerencia postmoderna e innovadora requiere de gerentes que sean líderes creativos, para el siglo XXI el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas.

Desarrollo Endógeno. Orientaciones Postmodernas para la Evolución de las Organizaciones

El Desarrollo Endógeno (DE) considerado como una alternativa de evolución y como un proceso de cambio, busca potenciar las fuerzas internas de un país, así como el fortalecimiento del capital humano y social, para la formulación de proyectos socioprodutivos que faciliten el acceso efectivo a los procesos económicos y con valor agregado para las instituciones u organizaciones que los elaboren.

A la luz de las ideas de Vásquez, citado por Castellano (ob.cit.), para el DE refiere lo siguiente:

...constituye un paradigma cuya idea consiste en afirmar que el sistema productivo de los países crece y se transforma utilizando el potencial de desarrollo existente en las regiones y en las ciudades, mediante las inversiones que realizan las empresas y los agentes públicos, bajo el control creciente de la comunidad local (p.79).

Asimismo, para Ochoa (2008), el DE se plantea como un proceso de transformación social, político y económico que debe superar las formas de gobierno de un determinado país, y los niveles de organización de éstos. En ese sentido, es visto como una política social, de producción social alternativa, como un paradigma ético y cognoscitivo que va en pro del desarrollo social de una nación.

En el orden anterior, el DE busca revelar una ruta de aprendizaje, transformando un modelo de producción ya sea de un bien, servicio o de conocimiento, y que persigue dar solución a antiguas formas de organización política, social y económica del siglo XX, orientando esto hacia una visión postmoderna para el siglo XXI.

A propósito de lo anterior, las ideas de Romer (1990), expresan que el DE plantea el advenimiento de un modelo de crecimiento, un crecimiento endógeno, que se ve como un proceso por medio del cual se apuesta a la

agregación de valor a los bienes generados por una sociedad a partir del incremento en las capacidades tecnológicas que permitan desde el interior del sistema económico en cuestión generar el incremento en la productividad sin que ello involucre la aparición o incorporación de variables exógenas al sistema. El valor agregado radica en el uso que se le da a la tecnología para aprovechar los recursos y para el mejoramiento de la productividad en las organizaciones o en las sociedades postmodernas que hoy en día persiguen ese fin.

Adicionalmente, Castellano (ob.cit.), refiere que de acuerdo con que el DE es un fenómeno que puede tener mayor incidencia en una región o ciudad que en otra, para ello plantea la evaluación de los siguientes indicadores: (a) disponibilidad de recursos naturales, financieros y humanos, (b) capital social: instituciones eficientes y valores proactivos, (c) gobernabilidad garantizada por la existencia de honestidad, estabilidad política, claridad en las reglas de juego, liderazgo definido y transparente y participación, (d) globalización en cuanto al acceso a tecnologías externas y a mercados externos.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Ochoa (ob.cit.) afirma que el crecimiento endógeno de un país abarca en gran medida el desarrollo económico, influyendo así el proceso de intercambio de bienes de producción, donde se resalta el papel actual de la tecnología como herramienta generadora de viabilidad y con ventajas competitivas en dichos procesos de producción. Ahora bien, en tiempos postmodernos es indispensable analizar todos los factores que puedan intervenir en un proceso de DE, sin dejar a un lado la sustentabilidad y efectivo aprovechamiento de los recursos y/o elementos que hagan vida en esa fase de crecimiento.

Otra variable que puede intervenir es la concepción que se le dé al proceso de desarrollo, para que exista progreso no sólo se debe considerar el elemento economía, si bien es cierto que el dinero juega un papel

importante en el DE de los pueblos o naciones, no es menos cierto que, la sociedad considera indispensable por ejemplo en el área educativa, un desarrollo en materia de tecnología, la ciencia y la comunicación deben ir a la par para que el hecho educativo sea de calidad en los actuales momentos, incluso se consideran herramientas blindadas para garantizar calidad y excelencia en ese proceso académico.

Desde una óptica más remota, durante la modernidad aproximadamente en el siglo XVIII, con la revolución industrial se dieron los primeros pasos de desarrollo y crecimiento, con la tecnologización de las industrias se avanzó tanto desde el punto de vista económico, como el social.

En consecuencia con el texto anterior, a comienzos del siglo XVIII, los primeros avances de la revolución industrial fueron la adquisición de instrumentos y de las maquinarias de vapor que permitieron perfeccionar sus procesos de producción, mecanizando esto se orientaban a un nuevo impulso y al potenciamiento de sus productos o servicios. Así pues, el progreso que subyacía era considerable, que más adelante permitió que se organizara formalmente el trabajo, y se mejoraran las condiciones sociales de los trabajadores.

Como se constituye histórica y culturalmente el sujeto de desarrollo, el quehacer social es la actividad sistemática de la cual el hombre construye significados y hace mundo en reunión con otros. Está fundado en la búsqueda de la vida digna y la realización del bien público, este desarrollo de la sociedad debe darse desde sus propias potencialidades y vocaciones (Fuenmayor, 2001). Despliegue del quehacer social en armonía con su entorno.

El concepto de desarrollo según Valcárcel, citado en Castellano (ob.cit.), se debe puntualizar acerca de las transformaciones por diversos mecanismos, donde las naciones tercermundistas deben realzar su modernización endógena. Se debe entonces remplazar la noción de alcance general de desarrollo por una visión sociohistórica bien delimitada: el

desarrollo es la modernización voluntarista de una sociedad por un Estado nacional o extranjero.

En correspondencia con las ideas de Valcárcel, citado en Castellano (ob.cit.), expresa que “la misma naturaleza del desarrollo significa que el tránsito del voluntarismo estatal hacia la formación de los actores sociales autónomos constituye el momento decisivo y la dificultad principal del proceso de desarrollo” (p.15). Se evidencia entonces que, el punto fuerte se centra en la relación directa entre crecimiento económico y transformaciones sociales y políticas, por lo que se orienta el desarrollo hacia la voluntad que tienen los actores sociales, o mejor aún políticos, de transformar su sociedad.

Sistema Educativo Venezolano. Su enfoque desde el Punto de Vista Bolivariano

La estructura del sistema educativo venezolano se ha ido reestructurando y a la vez proponiendo grandes cambios e innovaciones para transformar a través de propuestas una nueva educación bajo un sistema bolivariano. Para todo esto la organización que se ha desarrollado plantea modificaciones en cuanto a toda la estructura educativa, su propósito, finalidad y hasta del currículo. En ese sentido, se pretende elevar la calidad de la enseñanza por medio de una constante revisión de la visión académica y del contexto social de la misma.

Para tal efecto, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, a través del Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (SEB) (2007), es una de las propuestas de gobierno para la construcción del modelo de una nueva República, que persigue garantizar la educación a toda la población venezolana bajo la modalidad de nuevos programas y proyectos socializadores, con la finalidad de mejorar las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad.

Atendiendo a esas consideraciones, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) reza en su artículo 24 lo siguiente:

El Sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano. Se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona sin distingo de edad, con el respeto a sus capacidades, a la diversidad étnica, lingüística y cultural, atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales.

En relación a la idea anterior, el Estado se ha interesado desde aproximadamente septiembre del año 2007 con la presentación de un nuevo Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano donde plantea entre sus fines y principios “la formación de él y la adolescente y joven con conciencia histórica e identidad venezolana, desarrollando capacidades y habilidades para promover la investigación y contribuir a la resolución de problemas de la comunidad local...”. (p.22).

Al respecto, es importante destacar que esas propuestas incluyen procesos de transformación en la educación que hasta ahora no se han ejecutado por completo, pues hace falta profundizar en el basamento legal que le dé el sustento y soporte formalmente a dichas orientaciones.

En el mismo orden de ideas, la LOE refiere en su artículo 25 acerca de la organización educativa lo siguiente:

El Sistema Educativo está organizado en: El subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media. El nivel de educación inicial comprende las etapas de maternal y preescolar destinadas a la educación de niños y niñas con edades comprendidas entre cero y seis años. El nivel de educación primaria comprende seis años y conduce a la obtención del certificado de educación primaria. El nivel de educación media comprende dos opciones: educación media general con duración de cinco años, de primero a quinto año, y educación media técnica con duración de seis años, de primero a sexto año. Ambas opciones conducen a la obtención del título correspondiente...

Se manifiesta en el artículo anterior que, la integración de estos subsistemas permite crear, en el marco del proceso revolucionario, un

modelo de equilibrio social que hace posible cumplir con lo establecido por la constitución nacional en lo que respecta a garantizar una educación integral para todos, asegurando que esto se cumpla desde las primeras edades, hasta alcanzar su formación para la vida como seres comprometidos con la transformación de la sociedad en que se desarrollan.

En el orden anterior, el SEB en sus orientaciones del diseño curricular favorece la progresividad curricular y pedagógica en cada uno de los subsistemas; argumenta que “el estado tiene la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones de republicanos, en una sociedad caracterizada por contradicciones propias de la realidad venezolana, con impacto a nivel nacional e internacional” (p.22). Por ello, se orientará hacia la búsqueda de la concienciación de una nueva ciudadanía, orientada por principios éticos y emancipadores de pensamiento filosóficos Robinsonianos, Bolivarianos y Zamoranos y a la formación para la defensa de la soberanía nacional.

En consecuencia, el documento del Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (ob.cit.), expresa los fines y principios que las instituciones educativas deben promover:

- (1) La información de un ser humano integral social, solidario, crítico, creativo y autodidacta. (2) El fomento de los derechos humanos y el ejercicio de la cultura de la paz. (3) La participación democrática, protagónica y corresponsable, en igualdad de derechos, deberes y condiciones. (4) El fomento de la creatividad y las innovaciones educativas. (5) El desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, que permita el análisis de la realidad para transformarla desde una nueva conciencia crítica. (6) El empleo de las tecnologías de la información y la comunicación desde un enfoque social. (7) La formación integral del niño, niña, adolescente, joven, adulto y adulta para elevar su calidad de vida. (8) La formación en, por y para el trabajo productivo y liberador, contribuya con el adecuado uso de la ciencia y tecnología, a la solución de problemas y el desarrollo endógeno-comunitario. (9) El fomento de una conciencia ambientalista para el desarrollo endógeno y sustentable. (10) El desarrollo de una conciencia patriótica y republicana consustanciada con la identidad local, regional y nacional; con una visión latinoamericana, caribeña y universal (pp. 22-23).

Es notorio que, para esos postulados las instituciones educativas deben abrir sus puertas a la comunidad, permitir la incorporación de nuevas organizaciones como los consejos comunales, los colectivos de gestión escolar, entre otros, con ello se fomentaría el trabajo en equipo y también se motivaría la conciencia de participación de los padres, representantes, y todo el personal que hagan vida en los recintos escolares.

Siguiendo la referencia precedida, el SEB plantea las siguientes características:

(1) Se organiza en subsistemas educativos, interrelacionados entre si. (2) Es de naturaleza sistémica, flexible e integral. (3) Asegura la igualdad de oportunidades y condiciones para la integración de todos y todas en los diferentes subsistemas; atendiendo a la diversidad multiétnica, intercultural y pluricultural; y a las necesidades educativas especiales. (4) Está dirigido a la atención de todos y todas, con la finalidad de favorecer el desarrollo de las capacidades, habilidades e intereses científicos y tecnológicos propios de cada subsistema, en correspondencia con las necesidades y problemas planteados por los diversos contextos socioculturales de la República Bolivariana de Venezuela. (5) Centra su atención en el ser humanista, social, ambientalista, participativo, protagónico y corresponsable (p.24).

Sobre las bases de las ideas expuestas, ahora quiero mencionar los aspectos referidos al subsistema de Educación Media General, para lo cual cito al Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (ob.cit.), el texto refiere que “el subsistema de educación media general centra su atención en la formación integral de la adolescencia y la juventud entre los 12 y 19 años aproximadamente, ofreciendo dos alternativas de estudio: el Liceo Bolivariano y la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana” (p.27).

Este subsistema tiene como finalidad:

...lograr la formación integral de los y las adolescentes y jóvenes, atendiendo a los fines y principios que inspiran la República Bolivariana de Venezuela; dando continuidad a los estudios primarios de éstos y permitiéndoles su incorporación al proceso productivo social, al mismo tiempo que les orienta para la prosecución de estudios superiores (p.27).

Dentro de ese marco, el Ministerio del Poder Popular para la Educación plantea como finalidad a este subsistema en relación al liceo bolivariano:

...se centra en formar a los estudiantes con conciencia histórica e identidad venezolana, desarrollando capacidades y habilidades para el pensamiento crítico, cooperativo, reflexivo y liberador que le permitan a través de la investigación, contribuir a la resolución de problemas de la comunidad local, regional y nacional de manera corresponsable y solidaria (p.28).

Desde el punto de vista de la finalidad de la educación en los liceos bolivarianos, es notorio que el propósito para la formación de los jóvenes se centrará en una educación holística e integral, con valores sociales que facilitan el desarrollo de su aprendizaje con un sentido crítico y solidario. De igual modo, se busca generar situaciones donde pongan en práctica sus potencialidades para la cooperación, "...la práctica de la economía social solidaria y el manejo de nuevas formas de relaciones de producción social, las cuales fortalecerán el accionar del y la estudiante con responsabilidad social y compromiso patrio" (p.28).

En la perspectiva de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana, busca una finalidad cuya orientación perfila la formación dirigida "...al desarrollo endógeno, fomentando habilidades, destrezas, valores y virtudes que fortalezcan esta orientación; al mismo tiempo que propicia el pensamiento crítico, reflexivo, humanista, liberador y ambientalista" (p.28).

Otras de las manifestaciones académicas es, que proporciona herramientas para la investigación, direccionadas a la formulación y desarrollo de proyectos socioproductivos y culturales, con miras a beneficiar a las comunidades, logrando una formación integral sustentada en un compromiso social para la transformación del país. Dentro de la filosofía de la educación robinsoniana se garantiza la formación especializada en los educandos "...dentro de los campos científicos, humanístico, artístico, técnico y tecnológico, para su incorporación al proceso productivo social" (p.28).

Precisemos ahora las características generales del subsistema de educación media general, entre ellas destacan:

1. Comprende el Liceo Bolivariano y la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana.

2. Da continuidad a la educación primaria bolivariana y permite la prosecución a la educación superior y la inclusión al proceso productivo social.

3. Los estudios en el liceo bolivariano tienen una duración de cinco (5) años y al concluir se otorga el título de Bachiller en Ciencias Naturales o en Ciencias Sociales, el cual podrá ser acreditado de acuerdo a la orientación vocacional.

4. En la escuela técnica Robinsoniana y Zamorana duran seis (6) años, otorgándose al finalizar el título de Técnico Medio. El área de formación especializada en esta alternativa de estudio define el campo de formación ocupacional, en cada una de las cuales existen diversos grupos de tecnologías que corresponden a las menciones, definidas de acuerdo con el contexto de la región, la formación de los y las estudiantes en las escuelas técnicas responden al plan de desarrollo nacional, en la medida en que contribuye al proceso productivo, la producción de bienes y servicios, la innovación y la independencia tecnológica.

De acuerdo a lo anterior, las políticas que rigen el sistema educativo venezolano avanzan hacia la formalización y consolidación de una nueva concepción reforzada en lo integral, humano, lo socioproductivo, articulando el hecho educativo con las necesidades de las comunidades donde actúan, fortaleciendo la atención a los jóvenes con proyectos y estrategias de aprendizaje holísticas. La educación en por y para el trabajo liberador, para el desarrollo tecnológico y endógeno, es una de las premisas mas potente que tiene el subsistema de educación media general, pues la visión de una transformación educativa y postmoderna debe responder a los requerimientos de su entorno, donde el papel preponderante será el del docente, su accionar creativo es la garantía para alcanzar esos propósitos.

SOFLAMA CREATIVO III

“Al conocimiento del pasado le atribuimos la capacidad de permitirnos comprender el presente y ese presente nos sirve para hacer previsiones sobre el futuro”.

Claude Lévi Strauss

FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA, EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

La evolución de las ciencias, la comunicación y la tecnología en los últimos siglos ha marcado con ahínco la forma en la que los individuos interactúan en la sociedad actualmente, haciéndolos seres críticos, reflexivos y analíticos, con deseos de superación, de perfeccionamiento y mejoras en su entorno laboral y de la calidad de vida.

En ese sentido, los descubrimientos realizados por las personas aumentan su capacidad de crítica hacia la praxis investigativa, originando a su vez un pensamiento científico que lo hace contrastar y verificar la realidad desde una perspectiva mucho más amplia, divergente, con una visión crítica y reflexiva. Como consecuencia de lo mencionado, tal como lo refiere Drucker (1993b), las relaciones de multiplicidad, flexibilidad y variaciones de los procesos mentales del individuo traen consigo el surgimiento diversas formas de saber, de conocer, y de las cuales se deriva de la epísteme del hombre.

Desde la perspectiva de los teóricos postmodernos como Nietzsche, Habermas, Lyotard, Derrida, entre otros, plantearon críticas a la razón y ciencia moderna, pues proclamaron el advenimiento del postmodernismo, y con esto una búsqueda insaciable del conocimiento, al respecto Martínez (2007b), afirma que:

... detrás de los éxitos de la ciencia moderna se esconde un propósito de dominación, aparentemente sólo de dominación de la naturaleza física, pero que, en el fondo, es un propósito de dominio que se generaliza a todos los campos de la naturaleza, incluso a la humana. De esta forma, el saber es poder, un poder que no conoce límites, que lleva a esclavizar a los hombres más débiles en algún sentido étnico o cultural, por otros que detentarán el señorío del mundo (pp.217-218).

Ante esos preceptos, se puede inferir que el sujeto es visto como un ser crítico, un individuo conocedor, ávido, y como afirma Martínez “la razón es su instrumento” (p.218). En otro orden de ideas, es pertinente mencionar que el pensamiento de Weber, citado por Schuster (2002), sostiene que:

... mientras que podemos comprender la conducta de los individuos, no podemos comprender la de las células, pongamos por caso. Lo único que podemos hacer en cuanto a las células es entender su conducta en términos funcionales y formular las leyes que la regulan... (p.179).

De ese modo, el sujeto descubre las leyes de la naturaleza para conocerla y dominarla, su razón lo lleva a ser un individuo holístico y sistémico. De acuerdo con Martínez (ob.cit.b), en sus planteamientos referidos a la nueva ciencia; el citado autor deja claro que las ciencias experimentales han dejado de ser la fuente única de conocimiento verdadero; se han abierto paso y han alcanzado legitimidad otras formas del conocer, el cuestionamiento al concepto tradicional de ciencia y la emergencia de otros modos de conocimiento. Como ejemplo se plantea el reconocimiento de la dimensión subjetiva de los fenómenos sociales, lo cual no contradice el rigor ni la legitimación científica.

En otras palabras, le da mayor autenticación puesto que hay mayor preocupación por la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de sus actores, es decir, más participación del investigador e interacción con el objeto de estudio. Así pues no se considera únicamente objetividad y determinismo de los fenómenos como elementos claves del saber científico y de su verificación, aspectos básicos del paradigma de la modernidad, en este

particular coincido con las ideas del mencionado autor; la investigación cualitativa sólo plantea una nueva forma de expresar el conocimiento.

Es conveniente acotar que las ciencias administrativas y/o gerenciales, relacionadas estrechamente con el campo de la sociología y la antropología social, entorno donde la organización y las personas hacen vida, interactuando y compartiendo distintas posturas técnicas, científicas y hasta culturales, por lo que es evidente que en las organizaciones la participación del gerente como líder, debe mediar ante dichas actuaciones, puesto que pudieran suscitarse divergencias y oposiciones internas como consecuencia de fenómenos de la cotidianidad empresarial debido a los procesos de cambio que ocurren.

En este sentido se comprende, que las interacciones y divergencias que acontecen en las empresas como pueden ser: distintos puntos de vista, diversas acciones procedimentales de las personas, hasta el modo en que el gerente toma decisiones o delega funciones; hacen ver al hombre como un individuo más crítico, con diversas concepciones en su quehacer organizacional lo que orienta hacia nuevas formas de comprender su realidad, y dar soluciones a sus problemas cotidianos. Las personas como seres reflexivos, afectivos y subjetivos, deben ser vistos dentro de la investigación social como entes que constituyen la acción social del conocimiento, así tal cual lo expresa Weber (citado en Rusque, 2007) “Una acción social donde el sentido mentado por el sujeto o sujetos, está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (p.31).

Por consiguiente, los cambios sociales vienen encaminados por posturas científicas y hasta culturales que por supuesto cada uno de éstos ha sido demostrado procedimental y metodológicamente para generar innovaciones dentro de la disciplina para la cual se propone, ya sea gerencial, educativa o cualquier otra de tipo social.

Considerando el escenario anterior, me apropio del interpretativismo para orientar mi investigación bajo este paradigma, pues éste plantea nuevas

prácticas para obtener conocimiento, la visión de una realidad que se va haciendo cada vez más compleja y holística, es también reconocido tal como lo refiere González (2001) quien expone lo siguiente:

El paradigma interpretativo se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos esté gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes (p.1).

Es por eso, que debido a las características dialógicas y sociales del interpretativismo es oportuno que destaque ese elemento dialectico-interpretativo que aparece como una acción de los actores sociales, puesto que siempre están en constante interpretación de su mundo, el interaccionismo de las personas conlleva a elementos de co-construcción entre los individuos y así se entrelazan dichas acciones con la intersubjetividad del diálogo, la complejidad e impredecibilidad; particularidades que están inmersas dentro de la construcción social de la realidad.

Además de lo anterior, este paradigma tiene un marcado carácter humanista; le interesa el nivel racional subjetivo del conocimiento; pretende captar las relaciones internas, profundas, la intencionalidad de las acciones y percepciones de los sujetos, confiere más importancia a la comprensión, a la intencionalidad, que a la causalidad y la predicción. Asume el enfoque de una realidad modelada y construida, donde el investigador forma parte de esa realidad. Engloba entonces un conjunto de corrientes humanístico-interpretativas cuyo interés fundamental va dirigido al significado de las acciones humanas y de la vida social.

Debo señalar que la investigación asume el enfoque cualitativo, pues de acuerdo con Ibáñez (1994), este tipo de estudios:

(...) constituye una perspectiva epistemológica que busca interpretar el hecho social partiendo de la mirada de los actores sociales involucrados y que propone nuevas rutas de abordaje y análisis frente a la experiencia que, al ser vivida, construida y narrada dentro de los contextos culturales particulares, adquiere diferentes significados para los individuos en virtud de los diferentes grupos sociales que se hayan inmersos (p.85).

A diferencia de la tendencia positivista a estudiar los fenómenos según la observación y la aplicación de técnicas de procesamiento cuantitativo de información, esta modalidad investigativa dirige su atención a aquellos aspectos no observables ni susceptibles de cuantificación, sino más bien hacia el análisis de las creencias, intenciones, motivaciones, interpretaciones de las vivencias de los sujetos de estudio, desde los contextos sociales, culturales y particulares de cada grupo social.

En efecto, el estudio se enfocó bajo el enfoque cualitativo, pues me interesé en lo particular y cotidiano, lo contextual, para describir e interpretar los relatos vividos con los actores sociales, orientados hacia la gestión de la creatividad en el accionar gerencial, y como esto ayuda a la potenciación del desarrollo endógeno en las instituciones educativas de educación media general. Es decir, pretendo desarrollar un conocimiento ideográfico desde el seno de los protagonistas, su entorno laboral, para comprender mejor la realidad, sus intenciones y significados.

Además de la orientación interpretativista y del enfoque cualitativo que orientó este estudio, del mismo modo asumí las características y particularidades de la triada paradigmática como son; la ontológica, la epistemológica y metodológica. En ese sentido, la concepción ontológica, referida a la naturaleza para asumir la realidad social, me apropié del relativismo, por cuanto no existen verdades absolutas o universalmente válidas, de acuerdo con Rios (2009), “las verdades son para cada cual o dependientes de las circunstancias del sujeto (subjetivismo) o del objeto (relativismo)” (p.106). A esas ideas añade que el relativismo enfatiza la dependencia de todo conocimiento humano, y que a tal situación existen

elementos intervinientes como el entorno, factores externos, el tiempo, las condiciones culturales, entre otras.

Asimismo, Barrera (2005), señala que:

... el relativismo considera que el conocimiento es producto de interacciones y de reacciones múltiples y variadas de los distintos aspectos que integran un evento o conocimiento cualquiera. No existe verdad absoluta: lo absoluto es relativo. Debido a su condición relacional, el conocimiento es transitorio pues “depende de”; esto es, está subordinado o integrado procesos de relación donde una afirmación está sostenida a otra y el conocimiento está necesariamente vinculado a elementos y criterios de análisis, y éstos pueden variar (p.50).

En el orden anterior, se aprecia que el conocimiento se puede obtener en situaciones de constante cambio, situaciones donde la interacción de los grupos sociales afecta la relación de la información, y de la verdad, entonces, para el relativismo existen muchas verdades acerca de las cosas, y que varían desde la perspectiva de cada persona, cada cual cree tener un conocimiento de ellas. Del mismo modo, el factor subjetivo inmerso en cada sujeto, su nivel de razonamiento y de interacción social me permitió acercarme hacia una construcción de la realidad colectiva, esto en función de apreciar de forma holística la relaciones de los actores sociales, el diálogo y las vivencias cotidianas, y con ello conferirle más importancia a la intencionalidad que a la causalidad y a la predicción.

Al respecto Sandin (2003, p.5), sostiene la necesidad de considerar la subjetividad en la investigación social, por lo que en las ciencias sociales surgen escenarios donde no puede excluirse el sujeto, quien está implicado en la construcción de la realidad, del mismo modo haciendo planteamientos de otras maneras de aproximarse al conocimiento que difieren de las nociones positivistas; y logran que entre el sujeto y objeto de investigación exista una aproximación, de una forma más participativa, interactiva y crítica, con la finalidad de construir un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas de cada uno de los actores.

Visto de esta forma, es importante resaltar las ideas de Schutz (citado por Schuster, ob.cit.), este autor reconoce la importancia de la subjetividad, a la cual le atribuye que la acción humana y social está constituida de subjetividad, tanto que el sujeto y los diferentes espacios donde éste vive muestran carácter relacional e institucional como un todo integrado, no sólo el sujeto y sus diferentes momentos de interacción, sino que incluye sus espacios sociales y dichas relaciones.

Refiriéndome ahora a la concepción epistemológica, como sujeto epistémico a través del desarrollo de la investigación, acá reflejo cómo se puede conocer, construir y comunicar el conocimiento, lo cual me permitió orientarme hacia la construcción del conocer la realidad con los actores sociales, hacerla más comprensible y ver cómo la creatividad está presente en el accionar gerencial en el liceo bolivariano referido, y analizar así las características del conocimiento a obtener.

Es así, que en este espacio de pensamiento concuerdo con Sandín (ob.cit.), quien afirma que “cada postura epistemológica es un intento de explicar cómo obtendremos un determinado conocimiento de la realidad y qué status se debe asignar a las interpretaciones que realizamos y las comprensiones que alcanzamos” (p.48). De acuerdo a lo anterior, mi orientación epistemológica coincide con la teoría del construccionismo social.

Considerando el escenario anterior, y refiriéndome a la manera de cómo adquiere la mente el conocimiento de un mundo externo a ella; se plantean nuevas prácticas para obtener conocimiento, la visión de una realidad que se va haciendo cada vez más compleja y holística, para afianzar esta acción me apoyaré del construccionismo social.

Debido a las características dialógicas y sociales de esta teoría es oportuno que destaque ese elemento dialectico-interpretativo que aparece como una acción de los actores sociales, puesto que siempre están en constante interpretación de su mundo, el interaccionismo de las personas conlleva a elementos de construcción entre los individuos y así entrelazan

dichas acciones con la intersubjetividad del diálogo, la complejidad e impredecibilidad; particularidades que están inmersas dentro del construccionismo social de la realidad.

En concordancia con las ideas antepuestas, quiero resaltar las ideas de Estrada y Diazgranados (2007), expresan que la construcción social de conocimiento; debe darse a través de métodos más dialógicos, socioconstruccionistas, esto debido a que adquieren mayor significado y profundidad en la información recolectada. De la misma manera se aprecia el interactuar entre el sujeto y objeto, es decir, reemplazar el supuesto de la verdad verificada mediante la naturaleza por la verdad creada colectivamente. Esto es ver al conocimiento no como producto de las mentes individuales sino de las relaciones comunitarias.

Dicho de otro modo, el construccionismo social persigue la esencia de que los seres humanos construyen el conocimiento, en ese sentido, se asume que las personas pueden construir diversos significados de un mismo fenómeno o situación. El individuo, ser social que va construyendo su propio conocimiento, a través de la interacción con otras personas.

Con esto se busca poner de relieve el sitio de la generación del conocimiento, orientado por un proceso continuo de coordinar acciones entre las personas. Lo cual es poner en primer plano el intercambio momento a momento, entre y en medio de interlocutores, y localizar el significado dentro de los patrones de interdependencia, es decir que un actor nunca llega hasta el significado, excepto a través de las acciones complementarias del otro. En ese sentido, el estudio fue incorporando la información suministrada por los versionantes, sus vivencias, creencias, actitudes, pensamientos, interacciones y reflexiones, tal y como vayan sucediendo y expresadas por cada uno de ellos, con el objeto de construir el significado social de la creatividad y el accionar gerencial, cómo influye esto para la potenciación del desarrollo endógeno en las instituciones educativas de educación media.

En relación a la concepción metodológica, la investigación fue abordada desde el punto de vista fenomenológico y hermenéutico; el primero de acuerdo a Hurtado y Toro (2001), argumentan que la modalidad de investigación cualitativa bajo la perspectiva de la fenomenología busca la aceptación de los fenómenos tal y como son percibidos, experimentados y vividos por los individuos, pretende de igual modo la comprensión holística de los significados expresados y manifestados por las personas en un contexto social determinado.

De igual modo, el abordaje de la información bajo esta modalidad se interesa en comprender la conducta humana desde el propio contexto social en el que actúan los actores sociales. Deriva del griego *fenomenon*, lo que traduce mostrarse a sí mismo, desarrolla el estudio de los hechos, fenómenos o realidades como son en sí, según Martínez (ob.cit.b). De acuerdo a ello, centra su intención en el estudio de las realidades vivenciales, es decir, analiza la relación que hace la persona de sus propias vivencias, debido a que es algo personal. Asimismo trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia.

Bajo esta modalidad investigativa, tal como lo argumenta Rusque (ob.cit.), se realiza la descripción de los fenómenos, se buscan razones donde existen elementos o condiciones a priori, lo que presupone la existencia de un cierto tipo de fenómeno. En otras palabras:

Señala Husserl, que se refiere a lo invariable de un fenómeno, algo similar a un objeto ideal visto a partir de esquemas inteligibles que dan cuenta de lo real y que permite que quienes observen lo conozcan utilizando la intuición y la reflexión (p.24).

Desde ese horizonte se realizarán observaciones y análisis de cada situación donde intervengan los actores sociales, pues con eso se podrán generar relaciones de confianza, y comprender a la vez sus motivaciones y anhelos.

Como complemento de lo fenomenológico emplearé la hermenéutica como corriente teórica del interpretativismo, la cual permite a los

investigadores describir las construcciones individuales tan precisas como éstas sean posibles. Es conveniente mencionar las ideas de Heidegger (1951), quien refiere que se debe asumir una posición en torno al problema, a la verdad y al ser, donde la verdad será construida bajo una interpretación en conjunto con los actores sociales. La construcción social de la verdad será fruto de la interpretación e interacción del sujeto y objeto de la investigación, lo cual facilitará tal como lo expresa la creatividad que emerja lo que está oculto, que sea desplegado un cúmulo de información desde la construcción colectiva.

Este enfoque impulsado principalmente por Heidegger (ob.cit.), donde se persigue el estudio de las realidades vivenciales, se desea aceptar sólo lo que se presenta y, precisamente, así como se presenta, tratando de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia de sus actores. Lo importante en el conocimiento de la realidad humana es la esencia del ser, antes que el estudio de los hechos (del qué y por qué). Por su carácter interpretativo, otorga relevancia a la experiencia subjetiva inmediata como base de conocimiento.

Es oportuno destacar, de acuerdo a los postulados de filósofos postmodernos como Lyotard y Derrida, le atribuyen una función deconstructiva a los discursos y a estructuras dialógicas del mundo social, rechazan las metanarrativas totalizantes, y prefieren descomponer, analizar a profundidad y con detenimiento cada unidad de representación del discurso, con miras de obtener una mejor interpretación de la interacción social.

Además de eso, el aspecto dialéctico de la hermenéutica, admite comparar y contrastar las construcciones individuales existentes, incluyendo el investigador, de manera que cada versionante deberá confrontar las construcciones de otros y elegir acuerdos con ellos (Sandín, ob.cit.). Asimismo permite contrastar las manifestaciones dialógicas producidas entre los sujetos de estudio y el investigador como coparticipe, y a su vez permite argumentar la realidad desde el contexto particular donde se genera dicha interacción.

Del mismo modo, es conveniente resaltar a Martínez (ob.cit.b); plantea la riqueza metodológica de los métodos cualitativos, señalando que éstos buscan la autorreflexión para la liberación humana, donde el investigador debe asumir el compromiso de cambio, de calidad para construir teoría desde la acción, tener una visión global y dialéctica del hecho gerencial, debido a que es una práctica social y comprometida con principios ideológicos, debe poseer una visión también democrática de conocimiento, ya que debe actuar como ente participativo y se deben compartir las tomas de decisiones.

Finalmente, para poder generar la construcción el atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial y para la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad, me serví de la aplicación de los métodos mencionados y que durante el proceso de investigación emplee procedimientos creativos como ir y venir al campo de estudio para buscar la información, luego poder analizarla y posterior interpretarla, pues a través de esto emergieron conceptos y elementos que sirven para la sensibilización, y así mitigar las posibles barreras, para acceder a la comprensión y estudio del fenómeno.

A continuación la figura 3 representa gráficamente la orientación ontológica, epistemológica y metodológica del estudio.

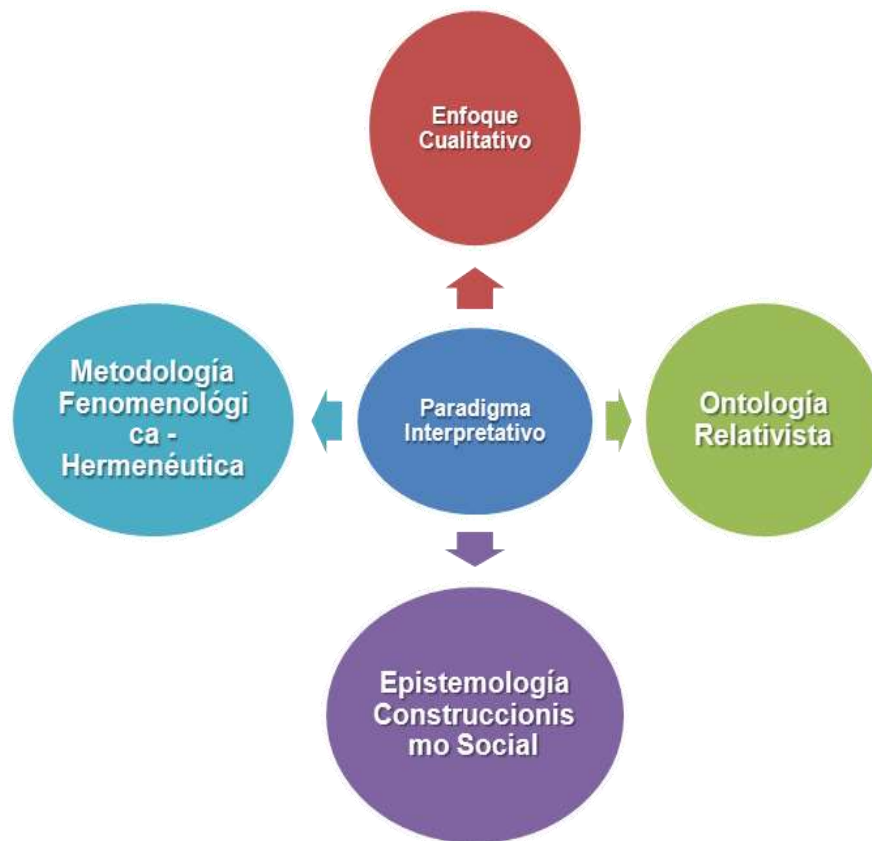


Figura 3. Fundamentación Ontológica, Epistémica y Metodológica de la Investigación.

Etapas del Proceso Investigativo

Debido a la ubicación paradigmática del estudio, bajo el enfoque cualitativo fenomenológico, bajo el método hermenéutico, debido a la intencionalidad que se persigue de reconstruir colectiva e intersubjetivamente de los significados y significantes de que le confieren los actores y actoras sociales a su quehacer cotidiano y su relación con la creatividad, con la finalidad de recabar información para generar categorizaciones sobre sus percepciones, creencias, pensamientos, valores, y opiniones de su contexto social.

Atendiendo a esas consideraciones, tomaré las etapas y pasos propuestos para este método por Martínez (2004c), adaptando a cuatro etapas en mi

trabajo de investigación: Etapa Previa: Clarificación de los presupuestos, Etapa Descriptiva: Descripción protocolar del fenómeno, Etapa Estructural: los resultados y Entrevista Final.

Etapa Previa: Clarificación de los Presupuestos

De acuerdo a los postulados establecidos por la fenomenología, es necesario analizar con detenimiento acerca del tema a investigar, pues esto me permitió perfilar mis acciones, valores y actitudes en relación al área gerencial y a mis pensamientos y temperamento como persona. Por ello realizaré un proceso de reflexión para que mis creencias y visión del objeto de estudio no se vean influenciadas por algún perjuicio que puedan interferir en el proceso investigativo, esto en virtud de que soy miembro activo de institución donde se ejecutará el estudio.

Etapa Descriptiva: Descripción Protocolar del Fenómeno

La ejecución de esta etapa comprende tres pasos: la elección de la técnica o procedimiento que permitió realizar una efectiva recogida de información, y quiénes serán los actores sociales o versionantes para esta investigación, esta tarea se llevó a cabo a través de conversaciones y encuentros dialógicos, entrevistas.

Seguidamente el segundo paso fue el proceso descriptivo que esté afín con la técnica e instrumento de recolección de información más adecuado, en este particular opté por seleccionar la entrevista en profundidad, grabación de los encuentros programados y el uso del diario de campo, esas herramientas me facilitaron estructurar los elementos significativos desde la cotidianidad de los versionantes en relación a su accionar gerencial y su vinculación con la creatividad.

Como tercer paso se elaboró una descripción de protocolos, lo que no es más que tomar los relatos grabados y escritos, tomados de las entrevistas, transcribirlos para obtener categorías o unidades de significación relevantes, para lo cual se diseñó un cuadro o formato con la finalidad de apreciar fácilmente la relación de estas categorías y la emergencia de otras subcategorías, por supuesto esto acompañado de un proceso de interpretación de dichos datos.

Etapas Estructural: Resultados y Entrevista Final

Siguiendo el mismo orden, Martínez (ob.cit.c), para esta etapa expone la descripción de protocolos de información a través de 7 pasos básicos:

1. Lectura general de cada protocolo: esto se llevará a cabo luego de realizadas las entrevistas, se transcribirán las mismas, y se seleccionarán los protocolos de esos relatos.

2. Delimitación de las unidades temáticas naturales: seguidamente se dividirán en unidades temáticas, acá se seleccionarán a través de ideas principales pequeños análisis de los textos, para este particular se suele realizar resaltados de colores, con el fin de que a las unidades de significación se le destaquen particularidades de gran valor para su posterior análisis.

3. Determinación del tema central que domina cada unidad temática: producto del análisis, emergerán varias subcategorías, éstas serán unidades que orientarán y flexibilizarán el proceso de modificación que se pueda presentar.

4. Expresión del tema central en lenguaje científico: el proceso de análisis comprenderá la exposición clara, sistemática y visual para estructurar unidades conceptuales.

5. Integración de todos los temas centrales en una estructura particular descriptiva: el abordaje de este paso se hará tomando cada una de las

estructuras o categorías que emergerán, con el propósito de comprender a plenitud su contenido y de establecer nexos y relaciones entre las mismas.

6. Integración de todas las estructuras particulares en una estructura general: en este apartado se integrará en una sola descripción la riqueza de la información contenida en los distintos protocolos de cada entrevista aplicada.

7. Entrevista final con los versionantes: proceso reflexivo de compartimiento dialógico, para realimentar la información recogida y buscar oportunidades de mejora de dicho contenido.

Actores Sociales

Los versionantes clave para este estudio fueron elegidos de manera intencional, según Martínez (ob.cit.c), "... se considera altamente conveniente para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación" (p.86). Entonces, los individuos seleccionados como informantes clave fueron entrevistados y considerados como factores indispensables a la investigación, y contribuyeron al desarrollo teórico de la misma.

A este respecto, igualmente expresa Bonilla y Rodríguez (2005):

(...) la escogencia de informantes es adecuada cuando está conformada por personas o grupos muy representativos del área de estudio, ya que estos son los que están en capacidad para proveer la mayor cantidad de información posible sobre el fenómeno estudiado, existe suficiencia cuando en la selección de los actores existe un muestreo exhaustivo de todas las posibles fuentes de información, para responder a la pregunta de investigación y obtener una descripción mas comprehensiva del fenómeno abordado en el estudio (p.8).

En ese sentido, la elección de los versionantes clave para esta investigación se realizó intencionalmente, considerando relevante los equipos de trabajo, es decir, el personal que ejerce cargos directivos, y que

tienen experiencia en la dirección de instituciones educativas. Con ello se garantiza que la información suministrada por ellos me permitirá tener mayor ventaja y precisión a los fines que persigue esta investigación.

Considerando los enunciados anteriores, y atendiendo a los encuentros realizados y por realizar con algunos de ellos durante la fase inicial de la investigación, los actores sociales que pueden visualizarse en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Actores sociales

Descripción	Codificación
Director	Actor Social CPEPV1
Subdirectora Académica	Actor Social CPEPV2
Subdirectora Administrativa	Actor Social CPEPV3
Coordinador de Desarrollo Endógeno	Actor Social CPEPV4
Coordinadora de Salud	Actor Social CPEPV5

Técnicas de Recolección de la Información

Considerando la riqueza y significación del aspecto dialógico en la interacción con los actores sociales, al igual de la influencia que ejerce el diálogo y la reflexión consideré la aplicación de la entrevista en profundidad, la cual de acuerdo a Pérez (2011):

Es una técnica mediante la cual el entrevistador sugiere al entrevistado unos temas sobre lo que éste es estimulado para que exprese todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, conversacional y poco formal, sin tener en cuenta lo correcto del material corregido (p.41).

Con la aplicación de esta técnica se persigue el objetivo de obtener suficiente información acerca de las actitudes y sentimientos del actor social, que emerja una interacción natural y equilibrada durante el dialogo,

así como los gestos corporales. Las entrevistas se aplicaron a los seis (6) versionantes y fueron ejecutadas en varias sesiones. Del mismo modo Martínez (ob.cit.c), refleja "... que el propósito de la entrevista en profundidad es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado descrito" (p.5).

Para el desarrollo de la técnica de recolección de la información se prepararon guiones que permitieron una recogida de información detallada y con riqueza de contenido. Lo anterior con la finalidad de recabar las narraciones, vivencias, valores, experiencias y saberes por su puesto orientadas de acuerdo a las intencionalidades de la investigación.

Asimismo, me apoyé del diario de campo, identificado según Pérez (ob.cit.), como "... informes personales que se utilizan para recoger información sobre la base de cierta continuidad. Suele contener notas confidenciales sobre observaciones, sentimientos, reflexiones, interpretaciones, hipótesis, o explicaciones" (p.45). Este tipo de notas proporcionan datos significativos y detallados de las experiencias vividas durante el proceso investigativo. De la misma manera, hice uso del grabador como complemento de la entrevista a profundidad y el diario de campo.

Una vez que realicé las entrevistas a profundidad con los actores sociales, obtuve también la información grabada, la cual oí detenidamente y transcribí tal cual, de manera precisa y, de ser necesario, volví con los actores sociales para concretar mejor las ideas planteadas por los mismos. Esta información la plasmé en una matriz con la intención de categorizarla y codificarla, para su posterior análisis e interpretación:

Cuadro 3

Matriz empleada para la descripción de la información y el señalamiento de las categorías y subcategorías y su código

Matriz 1. Descripción de la información			
Descripción	Categorías	Subcategorías	Código
1			
2			
3			

Análisis e Interpretación de la Información

El proceso de análisis e interpretación representa uno de los procesos más complejos dentro del proceso de la investigación, al respecto Latorre y González (citados en Pérez, ob.cit.), refieren que: "... el análisis de los datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos" (p.102). Pues aseveran que es uno de los momentos más importantes del estudio y que implica trabajar los datos recopilados, para organizarlos en unidades de análisis y sintetizarlas luego, para poder descubrir el gran aporte a la investigación.

De igual forma, Taylor y Bogdan (1990), señalan lo siguiente:

... el análisis de los datos es un proceso en continuo progreso en la investigación cualitativa. La recolección y el análisis de los datos van de la mano. A lo largo de la observación participante, las entrevistas en profundidad y otras investigaciones cualitativas, los investigadores siguen la pista de los temas emergente, leen sus notas de campo, o transcripciones y desarrollan conceptos y proposiciones para comenzar a dar sentido a sus datos... (p.158).

En síntesis, el análisis de la información comprende un proceso donde se suscitan temas, categorías, conceptos sobre una realidad social estudiada, y que aplicado de modo reflexivo en todos los momentos durante la investigación. Igualmente Pérez (ob.cit.) expresa que, la intención del análisis

de información “consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar, y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio” (p.102).

Como complemento al proceso ya descrito, Martínez (ob.cit.c), añade que el proceso de categorización, análisis e interpretación emergerá del propio contexto, llevándonos hacia la reformulación, reconstrucción, ampliación o corrección de construcciones teóricas; según el autor el complejo trabajo de la teorización es descubrir, confrontar, diferenciar, añadir, ordenar, establecer nexos, revelar categorías y relacionarlas entre ellas.

Fiabilidad de la Investigación

En las investigaciones se debe tener el valor agregado de la confiabilidad y otros criterios que permitan dar soporte estable y seguro a la información abordada, en los estudios cualitativos se determina por una precisión que identifica y describe el objeto de estudio, en cuanto a que se persigue a ultranza la subjetividad en las significaciones humanas, con una visión holística e integradora.

Por consiguiente, la fiabilidad es una cualidad que busca intervenir en medio de la complejidad de las realidades presentadas durante la investigación, en este sentido pretende establecer un consenso entre la aplicación de la técnica y del instrumento de recolección de información para elevar su credibilidad y con ello, dar mayor significación y seguridad a las categorías emergentes de la interacción con los sujetos de estudio.

Por su parte, Lincoln y Guba (1992, p.122), manifiestan que se debe hacer uso de tres criterios de calidad, los cuales son: criterio de confiabilidad, criterio de autenticidad y por último criterios éticos. El mejor aval para la confiabilidad es el trabajo en equipo, pues garantiza un mejor equilibrio en cuanto a los análisis e interpretaciones de las discusiones con expertos, registro de incidencias, triangulación de los datos.

Aporte al Conocimiento

Desarrollados los aspectos antes citados, y con base en los hallazgos que emerjan del estudio, me apropié de los mismos para plasmar un análisis reflexivo y, a partir de ello, construir desde los significados y significantes de los actores y actoras sociales, un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad.

SOFLAMA CREATIVO IV

En cualquier actividad es preciso saber lo que se debe esperar, los medios de Alcanzar el objetivo y la capacidad que tenemos para la tarea propuesta.

Paulo Coelho

ESTUDIO HERMENÉUTICO DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES

Partiendo de los postulados del construccionismo social, en el sentido de que para la comprensión de la realidad el conocimiento resulta de la aceptación que las personas dan a los criterios emanados de las instituciones sociales, me acerqué hacia la comprensión de la realidad de manera subjetiva, realizando la interacción de los actores sociales en su cotidianidad, lo que me encausó hacia la construcción de un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad.

Desde ese contexto, este apartado contempla los hallazgos del estudio hermenéutico de donde emergieron desde los diálogos de los versionantes la categorización, el análisis y codificación de las evidencias obtenidas, con su respectiva elucidación e interpretación desde el comienzo de mi acercamiento al objeto de estudio.

En referencia a los aspectos procedimentales, durante la realización de las entrevistas, los actores sociales develaron a partir de sus creencias y experiencias, la vinculación de su accionar gerencial y cómo ello potencia el desarrollo endógeno en las instituciones educativas de educación media, lo cual me permitió, a partir de la información recogida, revelar las categorías y subcategorías que presento a continuación en el cuadro 4, en el cual se aprecia cómo emergieron y su respectiva cromatización.

Cuadro 4

Cromatización de las Categorías

Categoría	Subcategoría	Color
Gerencia	Significado de la Gerencia	Verde
	Barreras a la Gerencia	Azul
	Trabajo en Equipo	Purpura
	Acción Gerencial	Rojo
Desarrollo Endógeno	Significado del Desarrollo Endógeno	Azul Claro
	Gestión del Desarrollo Endógeno	Gris
	Integración	Azul Oscuro
Creatividad en la Gerencia	Significado de la Creatividad	Naranja
	Proceso Creativo	Verde Claro
	Acción creativa	Verde Lima

El Estudio Hermenéutico

Articulando los discursos y aportes dialógicos de los versionantes, al igual que la interacción de las vivencias y opiniones que tuve con ellos, me facilitaron analizar e interpretar las categorías y subcategorías que emergieron en este transitar investigativo, dicha información contiene la narrativa aportada por los mismos actores sociales, como se muestra a continuación.

Categoría Gerencia

El significado de la gerencia expuesto por los gerentes de las instituciones de educación media, se fundamenta en el cumplimiento de funciones administrativas, tales como planificar, organizar, dirigir y controlar

actividades, con una visión innovadora dirigida hacia la búsqueda de diversas alternativas que les permitan generar un entorno laboral cómodo y de motivación, y con ello, potenciar y fortalecer el desempeño de sus tareas.

Desde las ideas de Hernández y Pulido (2011), la gerencia tiende a ser un proceso intelectual que emplea la administración, destacan que ésta “es la técnica de la aplicación del conocimiento cierto mediante un método o procedimiento para producir un bien o servicio... Y es el arte de crear soluciones innovadoras a problemas de la realidad en una ciencia o técnica (p.7).

En conformidad con lo establecido por los autores, puedo deducir desde las voces de los actores sociales, que la gerencia es un proceso intelectual y creativo, que le permite a un individuo comprometido con la organización, la adquisición de competencias gerenciales eficientes para dirigir con éxito cualquier organismo social productivo.

Al tomar en cuenta los planteamientos de los versionantes, puedo apreciar que aún y cuando se esmeran en la ejecución de sus funciones, existen algunos impedimentos que afectan la efectividad de sus tareas, dichas barreras son una de las causas de discrepancia que estos gerentes afrontan en su día a día.

En función a los testimonios de los directivos, en el cuadro 5 muestro los relatos de los versionantes que permiten contrastar la significación que se dio a la categoría Gerencia en la subcategoría significado de la gerencia.

Cuadro 5	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Significado de la Gerencia	<p>...siempre buscando este, las mejores herramientas para salir adelante, y cumplir eficientemente con el hecho educativo, haciendo que todo el personal que cumple funciones administrativas, eh, se enfoque en la visión innovadora que ha caracterizado al liceo. I1E2GSGL5-9</p> <p>...al pertenecer al cuerpo directivo, ejerciendo funciones administrativas, planificando y ejecutando las actividades, y estar en responsabilizada de la subdirección administrativa, el, la gerencia desde ese punto de vista ha tenido muchas debilidades, pero dentro de las debilidades hemos buscado verdad, en equipo tanto el director como la subdirección académica, hemos buscado alternativas que nos permitiera trabajar de una manera más cómoda, y este para mejorar el trabajo que ya se había venido, que ya se venía haciendo desde años anteriores, I2E2GSGL8-16</p> <p>... primero que nada pudiera decir que ya en 3 años en funciones directivas, por un lado, me siento cómoda, porque eso me ha, porque estar en esa posición me ha permitido eh, potenciar o, fortalecer ciertos aspectos académicos que dentro de la institución estaban débiles, no por qué no se hacían, sino porque de alguna manera se tenía... eh, eh, había dispersión en ciertos procesos. I3E2GSGL8-14</p> <p>... bueno, siendo esta institución la que dio apertura a mi carrera como docente, este, ehm me hace sentir cómodo y</p>

Cuadro 5 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Significado de la Gerencia	<p>motivado el desempeñar un cargo gerencial, siendo coordinador, al inicio de mi carrera de educador de verdad que no me imagine que la institución se proyectaría a como lo es hoy, tampoco me veía ocupando funciones administrativas tan pronto, pero bueno, al sumir mis funciones gerenciales, le di al liceo todo lo mejor de mis competencias, mejorando cada día y cuando nos tocó montarnos en la transformación educativa...</p> <p>I4E2GSGL9-17</p> <p>primeramente contenta, me siento muy chévere acá en el liceo, como coordinadora sabes que hacemos trabajo administrativo y trabajo docente, ehm, desde hace unos 5 años más o menos me incorporé al trabajo activo del proyecto institucional, y me enfoque en cumplir con mis funciones, pues tenemos que planificar, organizar, controlar y ejecutar, contextualizar los objetivos institucionales y los pedagógicos...</p> <p>I5E2GSGL4-10</p>
Extracto Interpretativo	
<p>Desde la visión de los actores sociales, emergió diversidad de información referente a la concepción de la gerencia, como la ven y como la perciben, sus opiniones al respecto fueron bastante similares, en ese sentido, coinciden todos los informantes al enunciar que la gerencia la ven como la ejecución de funciones administrativas, donde planifican, organizan, ejecutan y controlan frecuentemente su quehacer cotidiano. Asimismo, manifiestan sentimientos de comodidad y satisfacción, lo que les ha permitido orientar su gestión hacia el mejoramiento continuo.</p>	

Puedo argumentar que, buscan la ejecución de una gerencia transformadora, donde cada directivo emplea sus potencialidades para potenciar y fortalecer sus actividades, valiéndose de dichas acciones logran una visión compartida por todos los integrantes, y se orientan más hacia la transformación del sistema educativo.

Desde ese panorama, puedo señalar tal como expresa Márquez (ob.cit.), la gerencia ofrece herramientas que permiten alcanzar objetivos organizacionales, de acuerdo con el autor deja claro que es el gerente postmoderno quien debe considerar y aprovechar los elementos de su entorno para lograr su cometido, buscando propiciar una gestión más participativa, con compromisos reales, dinamizadora con las políticas de satisfacción laboral, con atención al entorno interno y externo, que promueva el cambio.

Asimismo, la gerencia se concibe como la utilización de varias técnicas o acciones que emplea una persona para dirigir una organización, dichas acciones deben responder a las necesidades mismas del ente, y que la aplicación efectiva de esas técnicas garantiza el éxito de la praxis gerencial.

Subcategoría Barreras a la Gerencia

Es común que en las organizaciones predomine algún agente que impida de cierto modo realizar las actividades conforme se planificaron, en la actualidad el factor de lo impredecible está a la deriva, y la misma interacción de las personas dentro de éstas ocasiona escenarios difusos, surgen desafíos e incertidumbre que afectan las prácticas gerenciales, el éxito, la eficiencia y productividad.

Al respecto, Drucker (ob.cit.), refiere que “las organizaciones posmodernas requieren que sus principales actores se enfrenten a viejos temores, contradicciones, tabúes...” (p.42). En ese sentido, el gerente postmoderno

debe vencer las barreras, no debe ver impedimento que no pueda superar, debe generar clima de confianza y motivación.

Por lo anterior, es necesario que emerjan organizaciones innovadoras, con visión postmoderna, de acuerdo con Lepeley (ob.cit.), la nueva organización debe asumir desafíos y superarlos. Se requiere que la acción del gerente sea efectiva para obtener un equilibrio organizacional que abarque todos los elementos que la conforman.

Debido a que la actividad gerencial postmoderna actual incluye consigo retos, los cuales debe anteponerse de manera proactiva y con habilidades centradas en un trabajo cooperativo, con las que se pueda remediar las adversidades que se presenten en las organizaciones.

Aunado a lo anterior, Useche y Queipo (ob.cit.), señalan que “la empresa debe valerse de las condiciones del entorno para sobresalir ante las demás...” (p.8), por ende aprovecharse de las oportunidades y potencialidades del entorno, dar valor agregado a los procesos gerenciales y transformar la visión de su organización y de los elementos que la forman.

En relación a lo anterior, lo declarado por los directivos se evidencia en el cuadro 6 la significación que se dio a la subcategoría barreras de la gerencia.

Cuadro 6	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>... como en toda institución existen barreras, como pueden ser la escases de recursos y un poco de resistencia al cambio, pero que se ha ido superando. I1E2GBGL10-12</p> <p>... tenemos muchas necesidades de materiales de limpieza, necesitamos mejorar la infraestructura y una dotación general para el buen</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>funcionamiento del plantel. En pocas palabras hay que ingeniársela, trabajamos a veces con muchas restricciones, pero hemos salido adelante a pesar de todas esas barreras. I1E2GBGL97-102</p> <p>... a pesar de las barreras en lo gerencial, hemos afrontado eso inconvenientes y logrado que nuestro trabajo sea reconocido... I1E2GBGL125-127</p> <p>... una de las debilidades era el trabajo, este muy individualizado de cada, de cada equipo. I2E2GBGL16-18</p> <p>... y sin embargo siempre veíamos que esa era nuestra limitación porque, no se puede planificar actividades a muy corto plazo, este, en oportunidades trabajábamos con improvisación, I2E2GBGL24-27</p> <p>... en otras ocasiones no, no nos permitía por la cantidad de actividades que teníamos, y que se iban sumando por las, las mismas, estas necesidades había, o que se pedían desde la misma zona educativa, o para llevar a cabo el proyecto de la institución. I2E2GBGL37-41</p> <p>... sin embargo al cambiar, siempre tuvo sus debilidades porque estábamos iniciándonos en esto, estábamos aprendiendo a crear, este cuando ehm, en el transcurso del tiempo se cambio de coordinador y hubo, hubo allí un, como, este, cuando se paralizó, porque, por que ehm, no hubo, no hubo el, feed back o la, no se dio el momento para que hubiese el trabajo en colectivo nuevamente,</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>sino que este se, se vio mucho la parte política, se enmarcó más la parte política que la parte institucional... I2E2GBGL57-65</p> <p>... realmente eso lo hacía solamente el profesor, el director, de hecho no hubo, no hubo mucho enlace con el, la subdirección académica, que ella era la que tenía la responsabilidad conjuntamente con el coordinador endógeno, sino que el trabajo, no lo hizo mal, pero trabajo solo y no le permitió a la misma gerencia, ni a la misma coordinación hacer un seguimiento o control, el control de las actividades... I2E2GBGL67-73</p> <p>... o sea el coordinador lleva la planificación y la presenta, y ya, o sea no nos toma en cuenta a nosotros para hacer esa planificación, sólo al director que en ocasiones le avisa... I2E2GBGL83-85</p> <p>... sin embargo, hay muchas limitaciones, porque el, el que a veces, tenemos el, el temor de innovar o del miedo a fracasar, sin embargo verdad, también existen las, el miedo a las sanciones que pueda tener, de repente equivocarnos muchas veces este, no es fácil reconocer que nos equivocamos, o no es fácil saber que nos equivocamos y que puede fracasar cualquier proyecto. I2E2GBGL142-148</p> <p>... las, los proyectos han fracasado, por qué, porque no, porque no hay la disposición del personal, este, hay muchos vicios, los vicios también han permitido que no, que no se, que, la.... Bueno ya te dije la indisposición</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>de los, del personal, el no querer hacer las cosas por, porque, por la resistencia al, al sistema, o a la misma directiva, no, eso es una de las primeras limitantes, y también por la rutina que, o la, la rutina que tienen desde años anteriores que no, este, se resisten. Pero a pesar de eso... I2E2GBGL150-158</p> <p>Dado, entendiendo que dentro de la filosofía de educación bolivariana, se dieron ciertos lineamientos pero, ehm, a groso modo, ehm, ehm, teniendo como limitación la parte metodológica de la aplicación de estos lineamientos, dejándola a la interpretación, o a la creatividad, o a la experiencia de, el personal que asumía en ese momento la filosofía como tal. Por otro lado, ehm, me siento, ehm... si se quiere no, no... limitada, eh, eh si limitada, en el, en el sentido de que esto, en esta... en este accionar educativo, eh, eh, en esa parte educativa, uno se encuentra muchas, muchos obstáculos, que tiene que ver con la parte administrativa como tal, o si se quiere planteamientos técnicos que no están planteados en ninguna regulación legal. Hablo por ejemplo de este, de aquellos tecnicismos que se plantean por ejemplo a nivel de zona educativa, que de repente, eh, el cambiar de jefes y coordinadores constantemente, cada uno trae una visión de acuerdo a su perfil, y a su experiencia, y esos lineamientos llegan a los liceos... I3E2GBGL14-32</p> <p>Sin embargo, este, ese proyecto se</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>vio un poco materializado a la totalidad por que este, si sé que nos enfocamos, no se delinearon bien las estrategias para que se diera o se concretara bien lo que era desarrollo endógeno, entonces ha estado si se quiere, este, el puro, no el proyecto, sino que no se ha materializado, pues, no se ha concretado como tal. Y yo siento que eso atiende a primero que no lo entendimos porque hay que reconocer que esto, no lo entendimos como tal, lo que era el desarrollo endógeno, creímos que desarrollo endógeno era colocar un profesor y que se encargará de llevar proyectos y de hacer ciertas actividades... I3E2GBGL50-60</p> <p>... entonces se vio más, meramente a lo administrativo, que pasa que cuando estructuralmente ya el desarrollo endógeno como coordinación debe desaparecer, eso nos da un poco de temor en el sentido de que podemos decir de que el proyecto se puede caer, porque está recayendo si se quiere la responsabilidad en una sola persona... I3E2GBGL64-69</p> <p>... sin embargo nosotros nos quedamos un poco estancados en lo que es esa parte, el perfil de la persona que trabaja con, con desarrollo endógeno tiene que estar muy bien delimitado, y tiene que estar muy bien formado, para poder impulsar lo que es el desarrollo endógeno. I3E2GBGL72-77</p> <p>... pero haciendo una evaluación de este trabajo, observamos que</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>estábamos limitando un poco a los muchachos, de hecho hubo un momento en que académicamente vimos muchas debilidades, estos muchachos en rendimiento académico eran muy deficientes... I3E2GBGL133-137</p> <p>... entonces nada hacemos nosotros con presentar nada más matemáticas en el aula sin tomar en cuenta ciertos factores con sus familiares o del entorno están afectando a los estudiantes... I3E2GBGL153-156</p> <p>... nosotros en la institución tenemos si se quiere que fortalecer las funciones de cada uno de los miembros, cada uno tiene, este, ciertas líneas, áreas específicas para manejar, sin embargo llega el momento en que hay una línea muy delgada en que nos encontramos entonces haciendo tareas de otro que no nos permite entonces ser efectivo en las funciones propias del cargo que estamos cumpliendo, entonces desde el punto de vista académico, no ha tocado no solo atender funciones de dirección, sino también de coordinación, de disciplina básicamente que obviamente resta un poco hacia el trabajo académico como tal. I3E2GBGL172-181</p> <p>... desorganización digo, por los cambios que se han dado en zona educativa en cuanto a jefatura, lineamientos que emanan las zonas educativas, que por esos cambios, es visto desde su punto de vista como una desorganización, obviamente</p>

Cuadro 6 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría	Testimonios codificados
Barreras a la Gerencia	<p>llega el momento el día lunes una actividad entonces al mes siguiente cambian de jefe entonces, ya no, esa actividad no va, tienes que hacer otra, entonces imponen otra tarea y es para ayer, lo que afecta el desenvolvimiento de las actividades... I3E2GBGL191-198</p> <p>... no hay que negar se se presentaron muchos obstáculos, costo que los docentes, y desde los mismos cargos directivos asumieran el cambio, la tarea fue vencer las barreras, y asumir estrategias de gerencia que nos permitieran avanzar. I4E2GBGL25-29</p> <p>... ya que se tiene una lucha con un sistema educativo obsoleto, enclaustrado en el subconsciente del personal de la institución, bueno, de una parte de ellos, lo que mencionaba, de esos que se opusieron al cambio... I4E2GBGL66-70</p> <p>En relación a lo anterior, toda esta gama de problemas han despertado en la institución y la comunidad los deseos de realizar acciones que contribuyan a paliar y dar solución a dificultades que enfrenta la población estudiantil y general. I5E2GBGL40-44</p>
Extracto Interpretativo	
<p>Los hallazgos develados de los relatos anteriores, hacen ver cómo se hicieron presentes en el accionar gerencial de los directivos las barreras,</p>	

distintos obstáculos que de una u otra manera afectaron la efectividad de sus funciones. Coexistencia de elementos que impidieron algunas veces la ejecución de las actividades dentro del centro educativo.

Como ejemplo de ello se pudo evidenciar que, la escasez de recursos y las condiciones de la infraestructura fueron debilidades presentes en la institución objeto de estudio, del mismo modo la resistencia al cambio y la indisposición del personal hizo que los proyectos en oportunidades fracasaran, falta de orientaciones metodológicas, improvisación para los mencionados planes de trabajo y la exigencia de recaudos sin previo aviso por parte de la zona educativa evitaron el impulso de las actividades académicas. En líneas generales, gran variedad de impedimentos y la desorganización fueron impedimentos que entorpecieron la realización de los proyectos de desarrollo endógeno en la institución.

Los discursos analizados de los informantes, me permiten deducir que las prácticas gerenciales postmodernas presentan barreras, retos e incertidumbre que pudieran vulnerar la eficiencia. En ese particular, Etkin (ob.cit.) expresa que, es importante romper los límites que puedan atentar contra la organización, se debe superar las barreras, el autor también señala que deben existir acciones y condiciones creativas, como flexibilidad en las relaciones laborales y la disposición de cambiar los esquemas mentales.

En consecuencia, la ejecución de actividades debe englobar habilidades gerenciales centradas en innovación, incluir acciones efectivas, estrategias tácticas que le permitirán promover el diseño de estrategias para que su organización se adapte a las innovaciones y a los cambios.

Subcategoría Trabajo en Equipo

De los planteamientos hallados en los discursos de los actores sociales, salieron argumentos que evidencian lo importante que es el trabajar en

equipo, expresan que permite afianzar más las relaciones laborales y mayor posibilidad de éxito en la organización.

Las afirmaciones anteriores las respalda Gore (1998), expresando que el éxito de las organizaciones depende en gran medida, de la capacidad de la organización para trabajar en equipo. En efecto, el personal es el elemento o factor clave que dirigirá a la organización al éxito.

Por esa premisa, se debe asumir compromisos ante esa visión, en las organizaciones postmodernas prevalece el interés en el capital humano, el pensamiento y acción gerencial es amplio, holístico y abierto al cambio, la intuición de quien dirige la organización juega un papel preponderante, y busca armonizar las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo.

Atendiendo a esas implicaciones, el gerente gestionará la armonía en su talento humano, enfocándose en la participación activa para crear un equipo de trabajadores eficientes. En las instituciones educativas según lo expresan los directivos, se debe apelar por alcanzar los objetivos planteados y un proceso educativo de calidad, esos argumentos coinciden con Gainza (ob.cit), al referir que el docente debe promover una gerencia participativa, orientada a cumplir con un papel de integración, fomentando el cumplimiento de las funciones de planificación, coordinación, organización y control de todo hecho administrativo y académico, con ello cumplir con las visión institucional.

Al respecto, se puede apreciar en el cuadro 7 lo expresado por los actores sociales en función a esta subcategoría.

Cuadro 7	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Trabajo en Equipo	<p>... pero siempre se ha actuado en equipo de trabajo, y buscado, digo buscamos soluciones a todos los problemas. I1E2GTEL18-21</p> <p>... todo el mundo estaba, o sea, todas las coordinaciones y el equipo directivo estaba, este, bajo esa misión, pero este, se inició un buen trabajo, de hecho, el proyecto fue fortalecido, en ese momento tuvo mucho auge por qué, y fue conocido por otras intuiciones, por ese trabajo que se hizo en conjunto... I2E2GTEL53-57</p> <p>... lo primero es una planificación de las actividades que se deben realizar conjuntamente con todo el colectivo, bueno primero con el, el, este, con el equipo, en consejo, el directivo... I2E2GTEL76-79</p> <p>... también se articula con el personal obrero y administrativo, en cuanto a, bueno inasistencias, directamente con los coordinadores que son quienes, los que pasan las inasistencias, el personal obrero también inasistencias de obreros y, este... la sociedad de padres y representantes que, está coordinada también por la subdirección administrativa. I2E2GTEL107-113</p> <p>... por parte de estudiantes, profesores, personal administrativo, obreros y miembros de la comunidad, así como también promocionando las relaciones interinstitucionales con organismos del Estado como FUNDACITE-LARA, Alcaldía, los entes de salud de la comunidad, IPASME, bomberos, entre otras. I4E2GTEL56-61</p>

Extracto Interpretativo

El talento humano hoy día es considerado el activo más importante de las organizaciones, su experiencia y conocimientos son los que mueven el motor productivo de la sociedad, le da mayor vitalidad a la organización y por ende permite alcanzar las metas y afrontar con éxito los cambios.

Lo anterior se corresponde con la información suministrada por los actores sociales, pues ellos resaltaron que el trabajo en equipo y compartido bajo una misma misión, esto con la única intención de fortalecer el trabajo institucional, fomentándolo con una planificación colectiva, donde se integra a todo el personal y al estudiantado, así como también la realización de promoción del plantel con los entes interinstitucionales como son, FUNDACITE – LARA, Alcaldía, entes de salud de la comunidad, IPASME, entre otros.

En torno a eso, las ideas de Drucker (ob.cit.a), son pertinentes en cuanto sustentan que una industria deberá administrarse con miras a ocupar una posición de liderazgo en áreas que serán pocas, muy pocas, pero cruciales, aprovechando para su capital intelectual y la tecnología... (p.70).

De esa manera, en el escenario de las instituciones educativas, la gerencia debe ser participativa, promovida por un líder o gerente educativo, quien enlace con su equipo de trabajo y se fortalezca la sinergia como una herramienta indispensable para su acción gerencial. Esto garantiza un entorno laboral ameno y con motivación, abierto a compartir y a la promoción social.

Para ello es importante entonces afrontar los cambios y transformaciones gerenciales, favorecer a los equipos de trabajo, para aprovechar sus potencialidades y que éstos asuman un rol diferente, con mayor responsabilidad y compromiso. El gerente tiene el cometido de actuar creativamente, incrementando su compromiso social, a reformular su rol hacia la competitividad y la innovación.

Subcategoría Acción Gerencial

Las organizaciones postmodernas a la luz del siglo XXI deben ajustar sus procesos y asumir una visión holística para posicionarse en el entorno, eso les permitirá afrontar posibles situaciones donde el caos y la complejidad estén presentes.

En ese caso es necesario hablar de accionar gerencial, debido a que contempla las acciones y conocimientos que posee un individuo y que los puede aplicar en el ámbito de su organización, acá se incluyen las actividades que usa para explorar y resolver problemas, la perspicacia que tenga para actuar bajo imprevistos, entre otras.

Vinculado a lo anterior, Ramírez (ob.cit.), afirma que la acción gerencial estimula la creatividad en la organización, la creatividad es más importante que nunca...para la búsqueda de la productividad, la eficiencia y el control (p.47).

Por otra parte, las actuaciones del gerente deben incluir pensamientos innovadores, esto con el fin de gestionar la creatividad y potenciar su capacidad de liderazgo. El citado autor con Amabile (ob.cit.), en lo que respecta a los componentes de la creatividad en la empresa; conocimiento experto (experiencia) y la motivación.

Otra tarea prioritaria del gerente según Ramírez es el fomento de los equipos de trabajo, modelar equipos eficientes para que emerjan ideas creativas. En atención a ello, la acción gerencial debe decretar la competitividad y eficacia en su organización, utilizar dichas estrategias innovadoras para alcanzar sus postulados.

Visto de esa forma, el desafío radica en el papel de la gerencia postmoderna, su gerente debe liderar y convertirse en lo que refiere Drucker, un líder del cambio, para así ver el camino como una oportunidad. “Un líder del cambio busca el cambio”.

Como complemento Luna y Pezo (ob.cit.), sostienen que la acción del gerente del siglo XXI debe contemplar una actitud visionaria, innovadora, creativa, integradora, que conjugue elementos de hechos eficientes y de calidad, lo cual debe ser aspectos intrínsecos del líder, quien tiene la responsabilidad de alcanzar los cambios en las organizaciones. Seguidamente en el cuadro 8, se aprecian segmentos de los testimonios de los versionantes donde resalto en color rojo la narrativa que le dan significado a la subcategoría ya identificada.

Cuadro 8	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción Gerencial	<p>Siempre como gerente se debe hacer una planificación, un plan de trabajo que bueno yo lo hago semanal, pero que también salen actividades que son más a mediano y largo plazo, por supuesto uno las contempla en planes más macro, pero en nuestro día a día, pues lo hacemos en consejos técnicos semanales, y eso sin dejar a un lado todas las cosas imprevistas que salen... I1E2GAGL87-93</p> <p>... toda gerencia debe planificar las actividades que permitan un buen desarrollo de la institución, el mejor desarrollo de las instituciones, desde todos los puntos de vista, este nosotros verdad, lo hacemos, lo hacemos semanalmente, donde nos reuníamos y veíamos las necesidades, pero realmente el, este, lo principal que debimos hacer al inicio de una, de un año escolar era la planificación... I2E2GAGL18-24</p>

Cuadro 8 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción Gerencial	<p>... desde la subdirección administrativa tiene diferentes ehm, roles, en cuanto a la parte organizacional, en la parte de generar recursos físicos y financieros, en la parte recreacional y motivacional, este, tenemos también en la parte de infraestructura, entonces bueno el trabajo se realiza, este de acuerdo a lo que... a la planificación que se tenga, por ejemplo en la parte organizacional se realizan, este, se llevan, se lleva diariamente las inasistencias de profesores, obreros, administrativo, en la parte, esa es la parte organizacional, también... este, se hacen los enlaces con la zona educativa, ehm, se atienden representantes, se atienden a los estudiantes en cuanto a la venta de, de insignias, ehm, en la parte organizacional bueno la planificación que se hace conjuntamente con la, con el cuerpo directivo, y este, en que otra... I2E2GAGL95-107</p> <p>... se le... se le pasa un reporte de lo que se ha recogido en cuanto a colabora, colaboración de inscripción. I2E2GAGL121-122</p> <p>En mis funciones considero que, creo que si he utilizado creatividad, claro que sí. Aunque en muchos de los casos... I2E2GAGL148-150</p> <p>... tendríamos que revisarlo porque, como te decía, eh, en este andar de constructivista, ese andar constructivista, este, nadie, si se quiere nadie tiene la razón, sino que</p>

Cuadro 8 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción Gerencial	<p>acuerdo a la cotidianidad, de acuerdo a las necesidades, de acuerdo a tu experiencia tus habilidades, pues tu presentas o haces tú plan, haces tú día a día, sin embargo, desde el punto de vista gerencial... I3E2GAGL166-172</p> <p>... hace poco más de 6 años, bueno me esmere y quise que el liceo mejorará, y con eso que la comunidad, que es mi comunidad por cierto, se beneficiará y participará en el proceso educativo de sus hijos, se buscó en ese proceso de cambio potenciar, este, ehm, fortalecer los proyectos académicos que venían desmejorando un poco, era necesario que se realizara la actividad pedagógica pues con la transformación de la educación bolivariana... I4E2GAGL17-25</p> <p>... bueno, eso mismo, este, se hace como te venía diciendo, con la ejecución de las actividades anteriores, mediante presentación de proyectos socio productivos y el apoyo a las iniciativas de esa índole... I4E2GAGL53-56</p> <p>El accionar de esta coordinación está sujeta a una planificación de actividades previamente discutidas al inicio de cada año escolar, incluyendo la continuidad de los proyectos de años anteriores, se puede decir, que es un trabajo arduo... I4E2GAGL63-66</p> <p>... pues nos dedicamos a servir a la</p>

Cuadro 8 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción Gerencial	<p>comunidad atendiendo a los estudiantes, la coordinación de promoción de la salud, me enfocó en hacer las visitas de rigor a las instituciones que nos apoyan y a cumplir con los lineamientos administrativos que nos emana el director. I5E2GAGL11-15</p> <p>Primeramente me gusta regirme siempre con respeto, siendo el objetivo principal la comunicación, en función a una buena comunicación tu como gerente o directivo tendrás éxito en tu gestión, por supuesto sin dejar a un lado la motivación, otro factor importante, mientras trabajas con personas y para personas debes motivar y tratar bien a la gente, pienso que la creatividad en el equipo de trabajo, pensar y actuar creativamente nunca está de más, este, ehm, que más, ah bueno, como profesora también me gusta velar y garantizar la calidad de la educación, dar lo mejor de mí a mis estudiantes, la evaluación de todo el proceso es también clave, te permite ver con mayor claridad y vialidad el proyecto. I5E2GACL55-66</p> <p>... sabes que al tener a cargo coordinación de promoción de la salud de la institución en Liceo Bolivariano Hernán Valera en relación a esto, se ejercen funciones administrativas que están relacionadas con planificar, organizar y ejecutar actividades para lograr los</p>

Cuadro 8 (cont.)

Categoría: Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción Gerencial	objetivos planteados a corto y largo plazo, velar para su desarrollo a cabalidad y garantizar la calidad de la educación y a su vez la respectiva evaluación pertinente de proyecto. I5E2GACL68-75
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>Considerando la visión de los actores sociales, sus opiniones circunden acerca de dentro de su accionar gerencial cotidiano emplean la función administrativa planeación, en su mayoría se pudo percibir que realizan una programación de las actividades y que en consejos técnicos evalúan la gestión constantemente.</p> <p>El uso efectivo del proceso administrativo le ha llevado a alcanzar en gran medida sus postulados, a pesar de la variedad de funciones que representa cada cargo de los gerentes directivos, ellos apelan al empleo de estrategias que le permiten mejorar sus proyectos, en dichas acciones se pudo apreciar la realización de visitas a la comunidad, abordaje de casos con representantes y estudiantes, así como la respectiva evaluación del desempeño a todo los empleados.</p> <p>Ante esos esfuerzos, es notoria la correspondencia que posee con la teoría del accionar gerencial en las organizaciones postmodernas. Al contrastar lo anterior pude evidenciar que en gran proporción la gestión de los directivos sujetos de estudio engloba aspectos apegados a la creatividad.</p> <p>El afán demostrado en la ejecución de sus funciones posibilita que en la organización exista una cultura innovadora, fundamentada en competitividad</p>	

y eficacia. Lo respalda Luna y Pezo (ob.cit.), los gerentes creativos establecen políticas de incentivos y promoción de la creatividad, de la innovación y se preocupan por el desarrollo y formación de su capital humano (p.58).

Otra forma de contribuir en el mejoramiento de la acción gerencial es la idea León (ob.cit.), quien hace énfasis en que “La innovación es un proceso, por tanto presenta entradas, transformaciones y salidas” (p.1). Las estrategias que empleen los gerentes permitirán que innoven dichos procesos, que fomenten el sentido de responsabilidad, el compromiso y el sentido de pertenencia del talento humano para con la organización.

Ante eso, el gerente debe afrontar los cambios que se le presenten y avanzar a la par de la ciencia y la tecnología, puesto que la incertidumbre está a la perspectiva, latente y en cualquier momento se puede presentar. En ese sentido, el accionar gerencial debe llevar consigo un proceso de adaptabilidad y modificación de los procedimientos de trabajo que el gerente acostumbraba ejecutar, por ende se debe adaptar a las nuevas dimensiones que demanda el entorno actual.

Seguidamente presento la figura 4 donde se visualiza la estructuración de esta categoría con sus subcategorías.



Figura 4. Categoría Gerencia.

Categoría Desarrollo Endógeno

Al referirnos a desarrollo endógeno en las organizaciones, hay que resaltar las potencialidades que poseen éstas para alcanzar el éxito y posicionarse en el mercado; pero primeramente se debe destacar que para obtener ese desarrollo ya sea una organización, estado o país, hay que germinar elementos que potencien su evolución económica y que transformen a los integrantes de determinados grupos sociales.

La postmodernidad desde sus inicios fue garante de esto, propulsó en muchas partes del mundo un nuevo crecimiento, resurgieron de la nada empresas e instituciones que habían sido devastadas, con la puesta en marcha de modelos económicos, políticos, de organización y de desarrollo más operativos y dinámicos.

En ese sentido, a la luz de la postmodernidad ese crecimiento trajo la solución de problemas estratégicamente, con el apoyo de la innovación, y la tecnología esas invenciones fueron capaz de lograr dicho desarrollo.

El concepto de desarrollo según Valcárcel (ob.cit.), guarda relación con lo expresado por los informantes clave, ambos coinciden en que se debe puntualizar acerca de las transformaciones desde el interior de la empresa hacia la parte exógena, Valcárcel apela al uso de la tecnología, indica que “deben realzar su modernización endógena y asumir los cambios”.

Ante esas razones, es primordial el papel que juegan las tecnologías de la información para que fluya ese crecimiento, para materializar un aumento en la productividad, y con esto fomentar procesos de evolución y desarrollo organizacional.

En ese sentido, me apoyo en las ideas de Vázquez (ob.cit.), señala que:

(...) los procesos de crecimiento y cambio buscan la satisfacción de necesidades, cubriendo las expectativas del mercado, los requerimientos de la población, trabajando para obtener un desarrollo global, disminuyendo la tasa de desempleo, y dando herramientas para mejorar la calidad de vida, las relaciones económicas, sociales, culturales... en beneficio de las comunidades... (p.27).

Desde ese panorama, y apoyándome en los relatos de los actores sociales, quiero añadir que considero el desarrollo endógeno (DE), como esa característica que busca maniobrar las potencialidades que tiene una institución, pueblo, o comunidad, y que le faculta habilidades y estrategias para desarrollarse desde lo económico, político, cultural, educativo, entre otros.

Asimismo, Vázquez (ob.cit.), alude que el DE reúne un conjunto de características que le dan una configuración específica, incluye procesos de gestión que permiten la obtención de capital, para el beneficio y evolución de las organizaciones así como de la sociedad local.

Esta categoría de DE, me permite colegir a partir de las voces de los directivos gerentes que en todo proceso de desarrollo o gestión organizacional debe incluir la aplicación de innovaciones tecnológicas, asumir los desafíos que se presenten y ser capaces de transformar su accionar para ser líderes.

El cuadro 9 contiene los testimonios de los actores sociales en cuanto a la categoría Desarrollo Endógeno, asimismo la subcategoría Significado del Desarrollo Endógeno, desde las propias voces de los directivos.

Cuadro 9 Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría	Testimonios codificados
Significado del Desarrollo Endógeno	<p>... al referirnos a desarrollo endógeno, ehm, es importante resaltar que se refiere a la organización de recursos de los que dispone una comunidad o población determinada, los cuales les permiten obtener cierto beneficio si se hace buen uso de ellos, este, también hay que decir que no son sólo recursos económicos, se incluyen las potencialidades que disponga ese determinado grupo social, ehm, como culturales, de talento humano, entre otras... I1E2DESDEL24-31</p> <p>... entiendo que este, es como un conjunto de acciones que permitieron que el liceo se proyectara, desde adentro hacia afuera, hacia la comunidad, utilizando los recursos de la institución, las personas, y claro, no dejando a un lado las personas de la comunidad... I2E2DESDEL45-49</p> <p>... para hablar de desarrollo endógeno tenemos que recordar que, que el desarrollo endógeno surge en un momento histórico en el, este, de la educación bolivariana para impulsar que se contextualizaran, lo, este, lo, los conocimientos que se tienen a nivel interno para dar respuesta a las necesidades de la comunidad. I3E2DESDEL40-45</p>

Cuadro 9 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría	Testimonios codificados
Significado del Desarrollo Endógeno	<p>... y desarrollo endógeno va mucho más allá, va hacia lo que es la construcción de un currículo en colectivo que realmente de respuesta a la comunidad, entendiendo la visión de la nueva escuela que se quiere...</p> <p>I3E2DESDEL60-64</p> <p>... este, ehm, el desarrollo endógeno dentro del Liceo Bolivariano Hernán Valera Saavedra se describe como el cambio de ver la realidad institucional por parte de sus miembros, igualmente de la integración de las comunidades que colindan con esta casa de estudio, y cuando hablo de cambios hago referencia al cambio de educar, de una manera tradicional a una con mayor participación, con enfoque constructivista y productivo no sólo teniendo como protagonistas docentes y estudiantes sino también con la integración del personal administrativo, obreros y comunidad en el proceso educativo.</p> <p>I4E2DESDEL31-41</p> <p>... bueno, el Desarrollo Endógeno es un conjunto de acciones y fuerzas ejecutadas por la comunidad en su localidad, utilizando el potencial de desarrollo de la misma, para satisfacer las necesidades del presente sin afectar las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. En esta concepción de desarrollo están presentes la dimensión humana y la preocupación por el ambiente, el respeto por el medio, un adecuado equilibrio entre el desarrollo y la</p>

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría	Testimonios codificados
Significado del Desarrollo Endógeno	preservación de la calidad de la vida y de los recursos naturales. Por lo tanto es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural con el fin de mejorar el nivel de vida de la población. I5E2DESDE17-28
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>Por lo mostrado desde los actores sociales, el DE es considerado como una opción para la evolución y como un proceso de cambio, refirieron que con el DE se busca potenciar las fuerzas internas de una institución, y proyectarse ante las demás como una institución potente, fortalecida en todos los ámbitos que conforman una organización.</p> <p>Cada uno de los directivos enfocó su visión de lo que significa el DE con una particularidad desde su accionar gerencial, es decir, coinciden que es un conjunto de acciones, organización de recursos que les ayudó a apoyarse de la comunidad y obtener beneficios comunes, que se inició en un momento histórico de transformación educativa, donde el sistema educativo bolivariano permitió la emergencia de nuevas formas de educar, el apoyo colectivo favoreció a que emanaran mayores niveles de participación e integración.</p> <p>Curiosamente, pero siguiendo la misma orientación hubo directivos que vieron que el DE los llevó hacia una nueva realidad, que bajo un enfoque constructivista y productivo, la comunidad estudiantil y todo el personal perfilaron procesos académicos donde la dimensión humana del ser enalteció el valor de integración, además del desarrollo y preservación de la calidad de vida de la escuela y la comunidad.</p>	

A través del cumplimiento de políticas educativas bajo el enfoque de DE, fortificaron la praxis gerencial y académica de su institución, formularon diversidad de proyectos, entre ellos los socioproductivos, lo que les dio como resultado el acceso efectivo de la comunidad al proceso educativo y de otras instituciones que emplean como enlace.

Lo cual encaja con las ideas de Castellano (ob.cit.), quien expresa que la práctica del DE constituye un paradigma cuya idea fortalece a los sistemas productivos, y se van transformando, incorporando nuevos elementos y acciones que a su vez potencian un desarrollo global en las regiones y comunidades.

También eso se apoya en lo estudiado por Ochoa (ob.cit.), al señalar que el DE se plantea como un proceso de transformación social, político y económico que debe superar las formas de gobierno de un determinado país, y los niveles de organización de éstos. Involucrando una visión de crecimiento y de pertenencia con los miembros de una comunidad.

Subcategoría Gestión del Desarrollo Endógeno

Continuando con este apartado donde analizo la subcategoría Gestión del Desarrollo Endógeno, en las siguientes líneas muestro mis razonamientos a partir de las ideas y relatos de los propios directivos, y sus vivencias en función del accionar que tienen como gerentes y activadores de los proyectos de desarrollo endógeno.

En ese sentido, acentuar que la interacción de los individuos dentro de los sistemas sociales, ya sea una organización o comunidad, originar de acuerdo el dinamismo entre la masa laboral o los habitantes mismas situaciones que pudieran convertirse en una barrera, entonces por esa razón, el gerente debe afianzar un escenario donde impregne motivación, activar su rol de emprendedor, haciendo una efectiva intervención y utilización de estrategias

centradas en innovaciones tecnológicas y organizativas capaz de modificar la realidad y de generar desarrollo.

Por ello, la gestión del DE desde el punto de vista social, incluye factores de diversa índole, que ponen en la productividad y/o bienestar de la organización o comunidad, puesto que las personas en su condición de actores sociales son el timón que puede dirigir al éxito o a una potencial situación de incertidumbre. En efecto, se requiere de un gerente con visión postmoderna, que dirija los procesos operativos de modo eficiente, con acciones o pensamientos creativos.

Desde esa perspectiva, quiero referir las ideas de Maturana (ob.cit.), quien refiere que los problemas de índole social siempre contienen aspectos relacionados con la cultura de un determinado grupo de individuos, entonces, para una efectiva gestión de dichas agrupaciones el gerente debe considerar la interacción de todos los componentes de su entorno y su cotidianidad.

Desde el contexto de las organizaciones educativas, los actores sociales gestionaron y dirigieron sus acciones para reducir la incertidumbre, carencias y limitaciones de cualquier índole, quienes han aplicado diversas acciones para repercutir de modo bastante favorable al posicionamiento de la institución a la cual pertenecen. Han enfocado con notorio esmero en su quehacer cotidiano, estimulando con pasión la participación de todos los integrantes del hecho educativo.

Por consiguiente, la implementación de actividades académicas innovadoras, procesos de integración y participación protagónica abierta a la comunidad y la pasión por la búsqueda de un desarrollo holístico y eficiente, esas acciones marcaron la pauta para que la institución educativa se repuntara entre las más simbólicas del estado Lara. A continuación pueden evidenciar en el cuadro 10 los relatos desde la cotidianidad de los directivos.

Cuadro 10**Análisis e Interpretación de los discursos****Categoría: Desarrollo Endógeno**

Subcategoría:	Testimonios codificados
Gestión del Desarrollo Endógeno	<p>... desde hace unos 4 años o un poco más, y desde ese tiempo he participado activamente en ese transitar, he realizado visitas activas a la comunidad, a los centros médicos de la comunidad, a los otros entes con los que articulamos, este, como el ipasme, los bomberos, con todos ellos hemos potenciado todas nuestras actividades académicas, y también las relaciones con la comunidad, eh... igualmente organizamos reuniones, encuentros, intercambios, jornadas de salud, este, que más, invitamos también a la gente de la zona educativa, del hospital central, hemos ido a otros estados, a Barinas, todo esto para ver cómo ha sido la experiencia, esto porque allá está una escuela técnica, pues, y nosotros interesados en esa experiencia fuimos, indagamos, también llegamos a la zona educativa de Barinas, las autoridades nos atendieron muy bien, nos guiaron y dieron material, fue una experiencia bastante gratificante, y bueno, ehm, con eso dimos un paso adelante para seguir en ese construir, en esa búsqueda de mejoras de nuestro liceo, y con mucho entusiasmo para convertirlo en una escuela técnica en el área de salud. I1E2DEGDEL51-69</p> <p>... los proyectos de desarrollo endógeno también los considero creativos, pues nuestras experiencias nos han llevado a tener renombre y</p>

Cuadro 10 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Gestión del Desarrollo Endógeno	<p>entre las instituciones de educación media en el estado Lara, y ya hasta nivel nacional, así que en lo académico, institucional...</p> <p>I1E2DEGDEL121-132</p> <p>... ehm, a inicio, cuando se inició, eh, o se, el liceo paso a liceo bolivariano se hizo un trabajo bien, bien completo donde, se cumplieron los lineamientos y directrices de la zona educativa para la construcción del proyecto de desarrollo endógeno...</p> <p>I2E2DEGDEL49-53</p> <p>Nosotros como liceo bolivariano emprendimos pues una, una... un proyecto comunitario que nos permitió abrir una brecha este, en cuanto a la parte de salud, integral, verdad, permitiéndonos llevar ciertos conocimientos, y ciertas respuestas este, con nuestros estudiantes a las comunidades. I3E2DEGDEL45-50</p> <p>... el coordinador de desarrollo endógeno tiene que trabajar directamente apegado a lo que es la parte pedagógica, la coordinación académica, porque es el que va a nutrir a esa parte académica...</p> <p>I3E2DEGDEL69-72</p> <p>Bueno como te decía el desarrollo endógeno es una parte fundamental en lo académico, cuando se asume lo que es la filosofía de educación bolivariana, potenciarlo desde las funciones académicas requiere de la construcción, de la evaluación, de, de, curricular, de la evaluación y del análisis de todo este, los aspectos que se llevan al aula de clase, no</p>

Cuadro 10 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Gestión del Desarrollo Endógeno	<p>solamente en contenido, sino en, en, el aprendizaje realmente significativo que se le lleva al estudiante, entonces desde mis funciones; a través de mesas de trabajo, a través de, de, este, la, de llegar a concretar o a conciliar con las áreas, con las diferentes áreas del conocimiento, y llegar a determinar que contenido, que, cuál va a ser el trabajo del año escolar, determinar las necesidades reales del estudiante, como se van a, como se van a abordar las competencias, que competencias, al lograr esas metas de trabajo, entonces de allí se va potenciando obviamente lo que es desarrollo endógeno. I3E2DEGDEL93-108</p> <p>Desde el primer años nosotros tratamos que el muchacho, este, nuestros estudiantes conozcan, se le hacen este, ciertas diagnósticos, se le hacen diagnósticos, que eso nos va a permitir a nosotros ver sus condiciones académicas y sociofamiliares, pero realmente, son los muchachos de cuarto y quinto año donde nosotros vemos que realmente se ve el perfil que se ha venido trabajando, ya cuando el muchacho te habla de un proyecto comunitario, te desarrolla una idea de investigación para solventar una problemática de su institución, de su comunidad, ya ahí estamos hablando de desarrollo endógeno, cuando el muchacho asiste a un centro este, asistencial por las redes estratégicas que tenemos para que ellos se formen en la parte de</p>

Cuadro 10 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Gestión del Desarrollo Endógeno	<p>salud, ya ahí estamos viendo nosotros un trabajo de desarrollo endógeno. I3E2DEGDEL113-127</p> <p>... entonces tratamos de hacer dinámicas este, de que, y de que nuestra disciplina independientemente de la que sea se tiene también que fortalecer valores, y otros aspectos que requiere el estudiante. Esto permitió favorecer las planificaciones y organización de los aprendizajes desde la cotidianidad de los muchachos, desde su entorno y desde las necesidades que requieran para el momento. I3E2DEGDEL156-163</p> <p>Todas esas acciones sirvieron para impulsar al liceo, utilizar las potencialidades de los conocimientos de todos los actores y miembros de esta casa de estudio para ayudar, que más, también para dar respuesta a las necesidades de la comunidad. Es importante recordar el proyecto, ese proyecto que le abrió las puertas a la comunidad y que dio como resultado la ruta de la salud, el proyecto social comunitario que enmarca todo el proceso académico del liceo, desarrollamos los contenidos en función de la salud integral, desde ese enfoque utilizamos estrategias para desarrollar el desarrollo endógeno. I4E2DEGDEL41-51</p> <p>Cabe destacar, cuando la institución pasa a formar en el estatus de Liceo bolivariano por directrices de la zona educativa, para introducir el desarrollo endógeno dentro del ámbito</p>

Cuadro 10 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Gestión del Desarrollo Endógeno	<p>educativo, se realiza un diagnóstico donde se aplica en las comunidad educativa los instrumentos para detectar problemática del entorno; en cuanto al área de la Salud se evidenció una gran carencia motivado a en la población aledaña del recinto que existen pacientes con infecciones respiratorias recurrente , entre ellas asma, bronquitis, crónicas, rinofaringitis, diabetes, hipertensión, síndrome metabólico no controlado, casos de infecciones de transmisión sexual, dengue, entre otras, se verifica con la morbilidad de consultorio Simón Rodríguez II. I5E2DEGDEL29-40</p> <p>... como docente de aula es ejecutar las actividades propuestas motivar, estimular al estudiante en la participación efectiva y oportuna con el compromiso de las labores del proyecto de ruta de la salud, para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea eficaz y efectivo de manera tal que se logre el aprendizaje significativo en la disciplina. Ah, por supuesto no olvidemos la realización de proyectos comunitarios, la comunidad nos ayuda en eso, y los muchachos les gusta... I5E2DEGDEL75-83</p>
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>Al referirse a la gestión del DE los directivos esgrimieron con pasión las experiencias desde cada una de sus funciones en pro de los proyectos</p>	

institucionales, éstos señalan que fomenta la realización de diversas actividades académicas en las que promueven la participación activa de los actores del hecho educativo. Ejemplo de ello es los enlaces que tienen con la comunidad, centros de salud local y regional, dichas alianzas les llevaron a potenciar los aspectos académicos del liceo, el involucramiento no sólo de los estudiantes, sino también de todo el personal. Envolvieron a la comunidad y les dio buenos frutos, puesto que nutrieron los aspectos académicos y a la vez las relaciones e integración de otros entes.

Otra acción importante fue la formulación de proyectos comunitarios, los jóvenes se relacionaban con contenidos programáticos que vinculaban con problemas locales, que les permitió reflexionar y valorar que aprendieron a resolver sus problemas cotidianos. Entonces, el DE fortaleció desde varias ópticas la evolución del conocimiento en el plantel, enfocándose en una visión compartida que les llevó a dar vida al proyecto Ruta de la Salud, resultado del desarrollo curricular que poco a poco les permitió posicionarse como institución modelo de la educación bolivariana, donde a través de la motivación y la promoción de participación efectiva les confirió el éxito institucional.

Añadiendo algunas ideas reflexivas a los postulados anteriores, considero de gran relevancia la gestión de desarrollo endógeno emprendido por los actores sociales, quienes a través de la conjugación de elementos culturales, sociales, políticos, ambientales, institucionales, entre otros, llevaron a cabo un cambio significativo en las relaciones instituciones, desde una perspectiva endógena e incluso exógena, empleando varias acciones de integración y participación bien significativa.

La aplicación estratégica de recursos técnicos y financieros influyeron efectivamente la calidad de su accionar gerencial, articularon internamente y movieron muy bien las piezas del proceso de transformación educativa, en lo que resultó un esfuerzo colectivo de los diversos actores que conforman el entorno social del plantel.

La programación, organización y ejecución de los proyectos y planes operativos de trabajo condujeron a que los directivos y coordinadores impulsaron el accionar creativo en la ejecución de los proyectos, la interrelación con la comunidad a través de sus consejos comunales potenció el desarrollo endógeno, con el involucramiento de la institución así como de la comunidad en general.

Subcategoría Integración

Dentro de los postulados de la educación bolivariana podemos encontrar fragmentos acerca de lo que es la formación e incorporación del trabajo productivo y liberador, donde se abran abanicos de posibilidades de herramientas que faciliten y mejoren el aprendizaje de los estudiantes, por ello promulgan un adecuado uso de la ciencia y tecnología, que se orienten a la solución de problemas y hacia el desarrollo endógeno-comunitario.

Por ende, las instituciones educativas deben abrir sus puertas a la comunidad, propiciar la incorporación de nuevas organizaciones como los consejos comunales, los colectivos de gestión escolar, entre otros, para fomentar el trabajo en equipo y también motivar la integración.

Asimismo, el SEB establece la puesta en marcha de acciones cooperativas e integradoras, para la práctica de una economía social solidaria y fortalecer la participación de los estudiantes con responsabilidad social que incluyan a las comunidades.

Otra orientación metodológica es la formulación de proyectos de investigación bajo el enfoque de proyectos socioproductivos y/o culturales, que fomenten la inclusión y una formación integral sustentada en un compromiso social para la transformación del país.

Al respecto, el Estado ejecuta acciones de integración, para aumentar la productividad y la innovación, así como del conocimiento desde dentro de las

comunidades, afianzando las relaciones sociales con la creación de espacios productivos y alianzas estrategias comunales.

Por tal efecto, Petrizzo (ob.cit.), refuerza dichos postulados con su visión de que los individuos deben gestionar actividades de integración desde su entorno inmediato. En ese particular, los ciudadanos deben admitir la responsabilidad y el trabajo en equipo como valores rectores para la transformación social y el fortalecimiento del verdadero desarrollo endógeno.

La misma postmodernidad durante el siglo XX trajo consigo procesos de integración que favorecieron a muchas naciones del mundo, lo que las llevó a buscar el desarrollo y mejores condiciones para el renacimiento y reconstrucción de toda la sociedad en general.

Como complemento de lo mencionado, se puede apreciar en el cuadro 11 las narraciones de los informantes en función a la subcategoría gestión del desarrollo endógeno.

Cuadro 11	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Integración	<p>... el trabajo académico también va de la mano con el desarrollo endógeno, derivado de nuestro proyecto la ruta de la salud se ejecutan, este, eh, proyectos en todos los años, donde se integran las áreas de aprendizaje y se fomenta el trabajo con la comunidad, y la integración con los entes de salud. I1E2DEIL43-47</p> <p>... orientado hacia lo que establecen las políticas de la educación bolivariana y el mejoramiento de las relaciones de integración de la comunidad y la institución. I1E2DEIL127-130</p>

Cuadro 11 (cont.)

Categoría: Desarrollo Endógeno	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Integración	<p>Todos los años tienen participación, si tienen participación, de hecho se trabaja dentro de la misma institución con ejes, o líneas que nos permiten a nosotros irlos involucrando, integrarlos directamente, y de abrir el abanico de posibilidades o de alternativas, porque en un principio se comenzó trabajando nada más con salud, contenidos de salud desde todas las áreas... I3E2DEIL127-133</p> <p>... desde esta coordinación es importante el trabajo que hemos hecho en cuanto a la realización de prácticas y visitas, integramos con las comunidad como te dije, y, y, también hacemos redes o enlaces con los CDI, en los centros asistenciales, Salas de Rehabilitación o SRI, tenemos también al IPASME, a los bomberos, muy bueno el aporte de ellos, nos visitan al liceo, eso los ayuda a formarse en salud integral, así vemos desarrollado el desarrollo endógeno. I5E2DEGIL83-90</p>
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>En relación a la subcategoría integración pude evidenciar que los esfuerzos realizados por los gerentes del liceo están unificados y persiguen el mismo fin, desarrollaron la capacidad del trabajo en equipo, tienen como política de trabajo la participación y los proyectos socio-integradores.</p>	

Sus relatos muestran que el trabajo académico se ve fortalecido y va de la mano con el DE, la comunidad se beneficia y aporta elementos valiosos al hecho educativo, los enlaces con otros organismos públicos son notorios en su accionar, las alternativas de participación e integración arrojan a los estudiantes y la ejecución de estrategias didácticas donde las áreas del conocimiento guardan estrecha relación y vinculación, a lo que refieren con firmeza como prácticas de salud integradoras.

A la luz de las ideas de Márquez (ob.cit.), se puede apreciar la coincidencia con los relatos descritos en lo referente a que dentro de toda organización debe considerarse siempre los sistemas, la gestión empresarial gira en torno a eso, señala que “hay que considerar los efectos de las relaciones propias de los sistemas que interactúan entre sí y los cambios que provocan producto de cinética o movimiento organizacional” (p.65). Los procesos de integración entonces son generadores de nuevas realidades, y formas de organización que permiten potenciar el trabajo en equipo.

De igual modo, éstos orientan hacia nuevos horizontes con visión postmoderna, lo que representa una misión al gerente para crecer y afrontar los cambios. La integración rompe con los esquemas individualistas y fragmentados que impidieron el desarrollo empresarial durante la modernidad. Los sistemas sociales requieren de una visión polivalente y que abra panoramas de progreso y oportunidades para la gestión gerencial, llena de transformaciones estratégicamente productivas.

En conclusión, la integración ofrece herramientas coherentes y sistémicas a la gerencia, con gran amplitud procedimental para apoyar el accionar gerencial, que con creatividad e innovación fortalecerán el desarrollo organizacional.

En la figura 5 se puede evidenciar la estructuración de la categoría Desarrollo Endógeno con sus respectivas subcategorías:



Figura 5. Categoría Desarrollo Endógeno.

Categoría Creatividad en la Gerencia

La creatividad es considerada como una de las capacidades más significativas y valiosas para los individuos, de ella depende la creación de cosas nuevas, imaginación e inventiva de cosas o procedimientos para resolver problemas o potenciar procesos. Los seres humanos se caracterizan

por adaptar su entorno, la naturaleza con tal de satisfacer sus necesidades, ello es una señal de que emplean la creatividad.

Según Csikszentmoholyi (ob.cit.), “la creatividad se basa siempre en una idea abstracta y no concreta que puede estar inspirada por cosas, objetos o situaciones ya existentes” (p.15). El desarrollo de la creatividad se caracteriza por la disposición inmersa de transformar algo para crear una cosa completamente nueva.

De igual forma Molina (2002), señala que la creatividad se rige por determinadas funciones que facilitan la creación, el diseño, la invención, la imaginación, entre otros, que permiten la generación de nuevos conceptos o ideas.

Molina destaca que la creatividad busca realizar cambios de variable, de escala o de modelo, efectuar extrapolaciones y estimaciones del resultado, dadas las relaciones existentes, manejo simultáneo de varias dimensiones, así como otras actividades que comprendan procesos de pensamiento innovadores.

Similarmente, Ramírez (ob.cit.), señala que la creatividad es una habilidad personal del individuo, y que por ello todos los individuos la tenemos igualmente desarrollada. En ese sentido, la aplicación de ésta en el campo gerencial considera la integración de distintos elementos de perspicacia y estimulación de la motivación tanto intrínseca como extrínseca dentro de las organizaciones, de donde pueden subyacer escenarios de aprendizajes significativos y muy valiosos para el desarrollo de cualquier tipo de gestión.

A esos preceptos hace referencia el cuadro 12, donde se recogieron las impresiones de los versionantes clave para develar desde sus voces el significado que tiene la creatividad en su accionar gerencial.

Cuadro 12	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Significado de la Creatividad	<p>yo digo que la creatividad es una característica, o una función que ejerce nuestro cerebro, con esto quiero decir que todos tenemos algo de creativos, a veces se nos presentan situaciones que en nuestras instituciones debemos resolver creativa y rápidamente, todas las personas podemos situarnos ante escenarios donde las dificultades, y problemas debemos analizarlos creativamente, tener la capacidad de pensar en algo que sea efectivo para tal caso, entonces, la creatividad es un rasgo que poseemos todas las personas, y que ayudan a la resolución de problemas o conflictos organizacionales e institucionales. yo digo que la creatividad es una característica, o una función que ejerce nuestro cerebro, con esto quiero decir que todos tenemos algo de creativos, a veces se nos presentan situaciones que en nuestras instituciones debemos resolver creativa y rápidamente, todas las personas podemos situarnos ante escenarios donde las dificultades, y problemas debemos analizarlos creativamente, tener la capacidad de pensar en algo que sea efectivo para tal caso, entonces, la creatividad es un rasgo que poseemos todas las personas, y que ayudan a la resolución de problemas o conflictos organizacionales e institucionales.</p> <p>I1E2CGSCL104-114</p>

Cuadro 12 (cont.).

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Significado de la Creatividad	<p>La creatividad primero es la habilidad que tenemos de mejorar las cosas, de buscar, de innovar, de, de cambiar la cotidianidad, lo común por, por algo que sea cómodo, eh, y, y placentero, que se sienta a gusto para él, para el trabajador. I2E2CGSCL133-137</p> <p>En la práctica de la gerencial pues la creatividad lo entiendo como la habilidad que se desarrolla para ser efectivo en el trabajo, eh, en experiencia propia la creatividad sale, surge, tiene que surgir, por qué, porque a falta de recursos, a falta de orientaciones generales, o de, de una desorganización a nivel gerencial, ah, aparte de la apatía del personal o a la resistencia que se hace al sistema educativo... I3E2CGSCL184-191</p> <p>Respecto a la creatividad puedo decir que, este, ehm, es poder tener la habilidad suficiente de fomentar una transformación positiva en el ámbito educativo dentro de un marco legal. Las barreras con las que nos conseguimos en la transformación educativa de nuestro liceo nos sirvió para demostrar que somos creativos, la falta de recursos no nos impidió hacer el trabajo, la falta de apoyo del personal tampoco, siempre teníamos nuestro norte claro... I4E2CGSCL83-90</p> <p>bueno, sabes que la creatividad la entiendo como que es algo que te ayuda a crear, a mejorar cosas, y si aplicó eso a la gerencia entonces, eh, es una habilidad que se puede</p>

Cuadro 12 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Significado de la Creatividad	<p>emplear para mejorar tu gestión como directivo, o gerente, haciendo modificaciones positivas para que las cosas, los planes se te logren. I5E2CGSCIL92-97</p>
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>Al referirse a creatividad cada informante desde sus funciones gerenciales le describió como esa característica que ayuda a resolver problemas creativamente en la organización, asimismo coincidieron todos al expresar que consideran que el cerebro ejerce ciertas funciones creativas que los hace actuar eficientemente.</p> <p>Esas evidencias concordaron en que ya sea una habilidad, característica, o capacidad que poseen los individuos, favorece el surgimiento de estrategias para solucionar imprevistos en las instituciones educativas, y que a través de ello cambian su accionar, desarrollan acciones transformadoras en su gestión gerencial.</p> <p>A partir del proceso de indagación e interacción que tuve con los actores sociales me permití apropiarme de sus discursos para interpretar desde sus significados y significantes el valor que le confieren a la creatividad desde su accionar gerencial cotidiano, donde se obtuvieron elementos bien significativos para comprender sus visiones acerca de la creatividad.</p> <p>Resulta claro que, la habilidad que poseen las personas para transformar positivamente determinado proceso conocida como creatividad permite vencer barreras y generar nuevas ideas. El CANCE, señala que comprende un proceso que encierra una amplia gama de actividades y estilos personales, y que está innata en cada uno de nosotros, que es aplicable en cualquier proceso y en cualquier contexto.</p>	

Visto de esa forma, la naturaleza de los procesos creativos así como el uso que le dé cada persona a dicha habilidad está asociada a lo que Cabrera (ob.cit.), señala como una tensión conciencia-impulsos inconscientes; a ciertas patologías; a lo místico; a rasgos de personalidad; a la estimulación del pensamiento; a la medición del pensamiento creativo... y que puede ser visto como un fenómeno de la conjunción de varios componentes.

Vinculado a eso, para lograr la gestión de la creatividad en las organizaciones es prudente que existan escenarios donde el gerente facilite las condiciones para “la creatividad empresarial”, a través de esta acción se obtienen nuevas vías y/o procesos de resolución de conflictos, innovadoras fuentes de información y de aplicación de herramientas tecnológicas que enriquezcan el quehacer gerencial.

Subcategoría Proceso Creativo

Continuando en este proceso de hermenéusis y comprensión de la realidad de los gerentes para la potenciación del desarrollo endógeno, llegamos a la subcategoría del proceso creativo, donde de acuerdo a los hallazgos se pudo evidenciar que la creatividad es una buena esperanza para enfrentar los retos, obstáculos o barreras y seguir adelante.

Ser creativo “significa confeccionar algo que no existía” De Bono (ob.cit.b), dar origen a algo que no existía, también refiere que el producto creativo debe tener algún valor, que no debe ser ni “obvio” ni “fácil”, y que debe poseer algún rasgo singular o raro. Los procesos y/o pensamientos creativos comprenden resultados valiosos, una gama de destrezas y habilidades diferentes, para aumentar las posibilidades de producción de nuevas ideas.

Dentro de las organizaciones, y hasta en la vida misma es necesaria la creatividad, ésta ayuda a generar técnicas y acciones que motivan a las personas a hacer algo en beneficio propio o colectivo, para mejorar el sistema de construcción de pautas en pro de la resolución de conflictos organizacionales.

La mente humana es realmente poderosa, el pensamiento de las personas, la creencia en sí mismos, su motivación intrínseca es capaz de hacer que emerjan ideas nuevas, y que su potencial creativo les otorgue hábitos muy potentes y eficaces.

La creatividad no sólo es una manera de hacer mejor las cosas. Sin la creatividad no podemos utilizar plenamente la información y las experiencias disponibles, encerradas dentro de viejas estructuras, viejas pautas, viejos conceptos y viejas percepciones.

Dentro de las técnicas o destrezas del pensamiento creativo se encuentra inmersa la experiencia, es clave principal para que en la praxis gerencial se generen acciones innovadoras que mejoren los procesos dentro de las organizaciones. Igualmente es importante destacar la extraordinaria participación de la motivación en los procesos del pensamiento creativo, el generar escenarios donde la motivación esté presente es garantía que el talento humano adquiera ideas creativas, técnicas que le permitan dilucidar su accionar con una motivación creativa.

En su sentido más evidente, los procesos creativos se caracterizan por la particularidad de incluir elementos bien potentes para obtener efectividad y productividad en las organizaciones, desde las voces de los versionantes les presento sus testimonios en el cuadro 13.

Cuadro 13	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Proceso Creativo	<p>Toda gerencia busca el empleo de, de tareas, acciones que permitan surgir al liceo, que favorezcan la gestión que uno desarrolla... I1E2CGPCL12-14</p> <p>..... remontemos que desde hace poco más de 6 años con el inicio de la educación bolivariana esta institución comenzó un proceso de transformación, donde iniciamos un proyecto comunitario el cual nos introdujo en esa activación del desarrollo endógeno, establecimos estrategias, como, como, la integración con la comunidad y hacia la familia, todo el esfuerzo y dedicación emprendida nos permitió obtener la capacidad de iniciar una transformación institucional, y poder aprovechar los desafíos externos... I1E2CGPCL32-40</p> <p>... eso que dije en cuanto a la venta de, de insignias primero dotar a todas las coordinaciones de las dotaciones que amerita, este ehm, bien controla verdad, los, los ingresos por la comunidad educativa... I2E2CGPCL115-118</p> <p>... debido a las, a las necesidades que, que, requiere la institución, bueno se hacen, se buscan otras alternativas como autogestión, en este caso es la venta de, es la, la realización de vendimias eh, actividades de... eh, activi..., si vendimias, vendimias que son, o sea para, la recolección de ingresos para el mismo funcionamiento de la</p>

Cuadro 13 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
	<p>institución, porque por parte de la zona educativa son mínimas, muy mínimas las dotaciones. I2E2CGPCL124-131</p> <p>... nosotros hemos hecho lo posible verdad, por innovar, buscar alternativas en cuanto al personal, al personal obrero, administrativo y docente... I2E2CGPCL140-142</p> <p>... definitivamente hay un trabajo, hemos manejado muchos espacios ya este, conocimos la metodología de trabajo, pero es un poco, este, es como volver a empezar, en cuanto a la estructura, hablando de la parte administrativa, a lo mejor en la práctica del día a día se hace, porque ya tenemos un trabajo andado hemos ganado espacios... I3E2CGPCL80-85</p> <p>... ahorita el rendimiento ha mejorado un poco, sin embargo, este, es un indicador que nos está diciendo que estábamos débiles, que teníamos que fortalecer más la parte académica, entonces de allí, el mismo proyecto integral comunitario nos permitió ejes, este, o líneas de investigación que nos permiten ya ir integrando a los niños de primer año, de acuerdo a su nivel y a las competencias que vamos a desarrollar, hablamos de valores, de lo que es la parte de educación vial, hablamos de ambiental, hablamos lo que es la parte de ciencia y tecnología, y promoción de la salud, o sea que eso obviamente año a año se va nutriendo y va a ir mejorando,</p>

Cuadro 13 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
	<p>por ejemplo el año pasado, a inicio del año escolar nos permitió, o se nos presentaron ciertas situaciones donde se tuvieron que tomar decisiones en cuanto al tipo de proyectos de aprendizaje, al tipo de información o de trabajo que se iba a hacer con los estudiantes, dado al alto índice de violencia escolar que se venía presentando...</p> <p>I3E2CGPCL137-153</p> <p>En esas situaciones entonces es que se han implantado acciones creativas para que lo que ud planifique no se vea afectado, o por lo menos se logre medianamente la meta que se establece, y esa meta la establece ud a través de un plan de acción... I3E2CGPCL214-218</p>
<p>Extracto Interpretativo</p> <p>Desde la visión de los actores sociales quienes aportaron sus vivencias y cotidianidad, realicé un análisis minucioso de sus discursos, de donde se puede apreciar que en su quehacer como directivos ellos se esmeraron en buscar empleo de tareas y estrategias que favorezcan su gestión, también señalan que en sus funciones administrativas se valieron de la integración, labor que les facilitó una transformación educativa bastante proactiva e innovadora.</p> <p>Dichos esfuerzos activaron los proyectos de DE y aprovecharon los desafíos externos convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento, ejecutaron acciones de donde emergieron actividades de autogestión para</p>	

solventar la insuficiencia de recursos en la institución. La metodología de trabajo siempre se orientó hacia la motivación del personal, y a la potenciación del proyecto educativo integral comunitario del plantel.

De las ideas analizadas anteriormente, se complementaron y contrastaron con distintos teóricos, se hallaron elementos particulares así como lo refiere De Bono (ob.cit.b), expresando que las técnicas creativas sistemáticas del pensamiento lateral pueden usarse formal o deliberadamente como generadoras de nuevas ideas y modificadoras de las percepciones. Además, es perfectamente posible aprender y practicar estas técnicas y estos procedimientos (p.93).

Ese valioso pensamiento del autor encaja en lo que respecta al accionar gerencial, dentro de las organizaciones suele ser muy usual que el gerente se esmere en hacer lucir su gestión, obtener a través de la aplicación de varias habilidades y estrategias que comparte con su equipo de trabajo.

A los planteamientos anteriores hay que añadir la significatividad de emplear el pensamiento lateral como una acción de cambio de percepciones de los individuos, por ejemplo en el quehacer gerencial, “el pensamiento lateral se basa en el comportamiento de los sistemas de información autoorganizados”, añadido personalmente que se debe incluir la interacción de las personas dentro del sistema.

Subcategoría Acción Creativa

La creatividad complementa la productividad, eficiencia y control, en la aplicación de estrategias gerenciales en cualquier tipo de organización, asimismo, sí el gerente direcciona su gestión hacia el impulso del pensamiento creativo en sus empleados, conseguirá que se ejecuten las acciones efectivas y con esa labor eficiente ser una organización con originalidad empresarial.

Los mencionados entes están obligados a definir estrategias, a generar nuevas tácticas que le permitan permanecer en el mercado, ser auténticos y conseguir el acceso al mundo competitivo de este siglo XXI, por ende, la praxis gerencial debe ir acompañada de un escenario que optimice su materialización.

Es por eso que el desempeño del directivo es crucial, debe incluir acciones creativas, no sólo estar enfocado en la atención supervisora sino más bien enfocado al cambio, a la estimulación de acciones de reflexión e innovación hacia su personal, y con esto fortalecer su gestión.

El gerente postmoderno debe distinguir los enfoques de gestión y diferenciar el contraste entre los modelos gerenciales clásicos y los emergentes, así posibilitan que las organizaciones se adapten al mercado competitivo del presente.

Por todo lo anterior, cito a De la Torre (ob.cit.), referente de los temas de creatividad, quien menciona que existen campos de energía transformadora, contextos donde el gerente debe explorar el potencial y cualidades transformadoras que lleva acompañada en su interior, en su conciencia.

Las afirmaciones anteriores concuerdan con Ramírez (ob.cit.), cuando refiere que la evaluación del pensamiento es identificada por una conjunción de habilidades y potencialidades que poseen las personas, y que están relacionadas con la posibilidad de dar respuestas y soluciones novedosas o creativas.

El pensamiento creativo trabaja sobre la base de herramientas intelectuales con que las personas recogen, elaboran, organizan y entregan la información, toman sus propias estrategias de manera inconsciente, eligiendo aquellas que en el pasado les han sido más útiles y las adaptan a nuevas formas de pensar, nuevas formas de hacer las cosas. Así, el desarrollo de la creatividad, supone el conocimiento y entrenamiento de las poderosas facultades del cerebro y las ordena para generar nuevos procedimientos de trabajo.

A partir de eso, considero personalmente que la creatividad es una cualidad importantísima, y que está asociada al conocimiento, la formación, capacitación y/o aprendizaje favorece la creatividad y desde una perspectiva compleja, holística, integral.

El cuadro 14 responde con su contenido a estas afirmaciones.

Cuadro 14	
Análisis e Interpretación de los discursos	
Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción creativa	<p>... trabajamos con verdadera creatividad, nos valimos de muchas ideas y recursos, y esa experiencia nos dio renombre a nivel de la zona educativa y con instituciones. I1E2CGACL40-42</p> <p>Bueno como directivo también, este, trato siempre de propiciar actividades con mi cuerpo de coordinadores, con ese colectivo con el que me apoyo, hacemos nuestras reuniones y consejos técnicos, donde se trata de que todos participen y sea un clima de abierta participación en función de mejorar nuestras funciones administrativas. I1E2CGACL69-74</p> <p>Considero que como gerente, a veces aunque no poseamos ese título, nuestra cotidianidad nos hace que aprendamos y nos desenvolvamos en ese medio, en una institución educativa el directivo debe desenvolverse en los escenarios de atención y gestión con la comunidad, a los representantes, a los estudiantes, a ellos nos debemos, y también a todo el cuerpo de personas que hacen vida en la</p>

Cuadro 14 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción creativa	<p>institución, los docentes, los administrativos, secretarias, y los obreros, este, eh, bueno nos toca actuar como gerente en distintos escenarios, abierto al dialogo, a escuchar a toda la comunidad y a gestionar y ayudar a que se ejecuten con buen pie todas las actividades que se planifican constantemente.</p> <p>I1E2CGACL75-87</p> <p>En el caso de la gerencia en el liceo, si considero que en muchas oportunidades ha sido efectiva, y este, creativa, puesto que cada uno de los directivos, por supuesto que con su estilo particular, busca que su gestión sea eficiente, implantando acciones que ayuden a resolver como dije antes los problemas, buscamos soluciones rápidas y efectivas, hemos buscado potenciar las relaciones con la comunidad, ayudas socioeconómicas a los estudiantes...</p> <p>I1E2CGACL114-121</p> <p>Nosotros siempre buscamos, este, alternativas que nos permitiera salir verdad, y mejorar, llevar a cabo las, las, las tareas que se tenían a diario... I2E2CGACL31-33</p> <p>... si han habido cosas buenas, creativas, contamos con equipo que, este aunque muy pequeño pero si, que nos ha permitido desarrollar muchas actividades, este, cambiando la rutina de, de años anteriores. I2E2CGACL158-161</p> <p>... y nosotros como directivos tenemos que buscar estrategias para</p>

Cuadro 14 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción creativa	<p>tratar de permear algunos aspectos que no nos lleguen a perjudicar, o que no nos lleguen a afectar el clima si se quiere laboral, verdad, este... o que seamos efectivos para dar respuesta a esos lineamientos que se nos establecen. I3E2CGACL32-36</p> <p>... pero administrativamente, que liderece alguien, que se haga responsable de, de ejecutar, o planificar ciertas actividades, eso pudiera, tendría que cambiarse desde el punto de vista directivo o técnico, con el cuerpo técnico, para poder nosotros impulsar, este, realmente en lo académico, hablando de lo académico. I3E2CGACL85-90</p> <p>... entonces hay que ser muy creativo, si entorpecen las labores uno tiene que ser muy creativo, de manera de buscar estrategias y permear, y que de repente eso nos vaya a traer dificultades con el personal administrativo, porque, o el personal docente, o el personal obrero, porque como de repente uno como equipo baja lineamientos también, verdad, bueno hay que desarrollar tal actividad, y resulta que no, ya no va, o hay que hacer de esta manera tal cosa, te lo digo por ejemplo con respecto a la parte evaluativa, nosotros vimos que, nosotros trabajábamos desde el punto de vista administrativo, perdón evaluativo de una manera, y de repente no, ya no puedes evaluar de esa manera, tienes que evaluar con</p>

Cuadro 14 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
Acción creativa	<p>estos nuevos lineamientos, y obviamente ya andando un año escolar, ya con un lapso encima uno tiene que buscar la manera de ser creativo, y llegar a ciertos consensos de manera de no afectar al estudiante y de que el profesor también sea respetado en la labor que está haciendo. I3E2CGACL199-214</p> <p>... si, recuerda que los planes de acción como te decía anteriormente, surgen a nivel de las mesas de trabajo que se hacen no solamente con los docentes, sino también con los coordinadores de área, con el cuerpo directivo, con todos aquellos que hacen vida activa en la institución, y atendiendo obviamente a las necesidades que se diagnostican en el aula y en el entorno institucional. I3E2CGACL218-225</p> <p>... así que no se debe decaer en el trabajo porque sería un declive de los logros ya obtenidos, teniendo como base para la educación el Desarrollo Endógeno, realizamos diagnósticos, indagamos acerca de las condiciones académicas y socioeconómicas de los estudiantes, realización de proyectos comunitarios, es muy satisfactorio ver a un grupo de jóvenes haciendo actividades de investigación, que les ayuden a solventar sus problemas, los de su institución y de la comunidad, los ves haciendo prácticas en los centros asistenciales en las redes estratégicas que</p>

Cuadro 14 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
	<p>tenemos para que ellos se formen en la parte de salud, ya ahí estamos viendo nosotros un trabajo de desarrollo endógeno.</p> <p>I4E2CGACL70-81</p> <p>... gerenciando mejor, eficientemente, aprovechando los recursos y mejorando las actividades docentes con nuestros estudiantes, y eso nos llevó a lograr lo que somos hoy, una institución reconocida por su labor académica, por la gestión que hicimos con el desarrollo endógeno y con la integración comunal. I4E2CGACL90-95</p> <p>Es por consiguiente que la implementación de una iniciativa amplia de promoción de salud en el ámbito escolar, es una estrategia dirigida a fortalecer el componente de investigación científica del estudiante a fin de que genere las competencias necesarias para la solución de problemas y favorezca la integración de los y las adolescentes y jóvenes a su espacio local, mediante la elaboración de propuestas que den la disciplina, que permita orientar con un enfoque holístico para el desarrollo global o integral de la persona, familia y comunidad. I5E2CGACL44-53</p> <p>Lo que hicimos cuando nos montamos en el proyecto de desarrollo endógeno fue creativo, pura creatividad y ganas de mejorar, todo el personal se empeñó en alcanzar la meta, la transformación educativa, mejorando las actividades</p>

Cuadro 14 (cont.)

Categoría: Creatividad en la Gerencia	
Subcategoría:	Testimonios codificados
	docentes, las administrativas, hasta la de los obreros y secretarias, las relaciones con la comunidad, todo, que además nos ayudó a apuntarnos como un liceo piloto. I5E2CGACL97-104
Extracto Interpretativo	
<p>Los discursos de los actores sociales en función a la acción gerencial manifiestan que, el trabajo con verdadera creatividad les permitió valerse y apropiarse de nuevas ideas y nuevos recursos, generar actividades innovadoras con la integración de todo el colectivo de trabajo, familia, escuela, comunidad, y por supuesto todo el personal de la institución, que cooperó al mejoramiento del clima organizacional y las relaciones con otros entes externos.</p> <p>También buscaron acciones que les permitieran permear las deficiencias, carencias y dificultades, donde con optimismo y compromiso no se dejaron vencer, avanzaron con pasos firmes hacia la evolución y transformación institucional. El exhaustivo control y seguimiento a los proyectos socioproductivos, comunitarios y académicos, el régimen de planificaciones y consejos técnicos docentes le llevó hacia un mejoramiento continuo y una contundente integración, donde fortalecieron los procesos de investigación y promoción de la salud, así como un aprendizaje holístico.</p> <p>Ante los argumentos mencionados, quiero expresar que todas esas actividades permitieron subyacer una gerencia transformadora, que valida y potencia la gestión efectivamente dentro las organizaciones.</p>	

Asimismo, se encuentran varias teorías de la creatividad, donde Gruber (citado en Romero, ob.cit.), señala que los insight constituyen momentos puntuales y que la creación científica de impacto social cualidad, es indispensable dentro de las acciones creativas.

De igual manera, De Prado (citado por Cabrera, ob.cit.), otro teórico, enfoca la creatividad desde una visión humanística e integral, enmarcada en una comunicación integral, y una didáctica creativa autoconsciente, con métodos creativos, con el aprovechamiento de los contextos ambientales, culturales e institucionales.

La escritora Amabile (ob.cit.) percibe la creatividad desde una visión muy gerencial, expresando que en las organizaciones con frecuencia se presentan situaciones donde las condiciones del clima interno o del entorno no son muy beneficiosas, lo cual obliga a que los gerentes creen, diseñen estrategias, donde emergen acciones realmente creativas. Por esa condición, el gerente deberá actuar, accionar bajo ese escenario y propiciar un clima creativo, donde impregne un entorno favorable del ambiente físico y social.

La siguiente figura 6 contiene los elementos referidos a la categoría Creatividad en la Gerencia así como las subcategorías que la componen:

Creatividad en la Gerencia



Figura 6. Categoría Creatividad en la Gerencia.

Acciones Gerenciales Transformadoras para la Potenciación del DE Desde las Percepciones de los Actores Sociales

Las acciones gerenciales transformadoras para la potenciación del DE en el liceo bolivariano Hernán Valera Saavedra, se matizan según los actores sociales dentro de un entorno organizacional abierto a la integración, a la participación de la comunidad, con alianzas estratégicas entre diversas entidades que buscan el bienestar de los individuos; donde el proceso educativo es fortalecido y orientado hacia transformación conforme a lo establecido por las políticas educativas nacionales, donde los directivos poseen acciones creativas propias, con una visión de eficiencia en lo que a gestión del DE se refiere.

Dentro del estudio y análisis hecho a la dialéctica emanada de los informantes, se dejó claro cómo la interacción y las actividades cotidianas de éstos emplean acciones gerenciales que son influenciadas por procesos creativos, donde los directivos de la institución se apoyan de una gerencia creativa y transformadora.

Resulta claro que las acciones creativas que se emplean en el liceo objeto de estudio incluyen un ambiente laboral bastante armonioso, donde la motivación, el compromiso y sentido de pertenencia de cada miembro es notorio, como prueba de ello todo el avance que han obtenido dentro de su gestión académica de éxito.

Finalmente el accionar gerencial que emerge desde de las voces de los actores sociales es: creativo, innovador, transformador, social, que va a la vanguardia con los avances tecnológicos, con visión humanística y además en correspondencia con las exigencias socioeducativas y culturales del siglo XXI.

A continuación en la figura 7 se contemplan las relaciones existentes entre las categorías y subcategorías que germinaron desde mi estudio hermenéutico a las voces de los actores sociales.

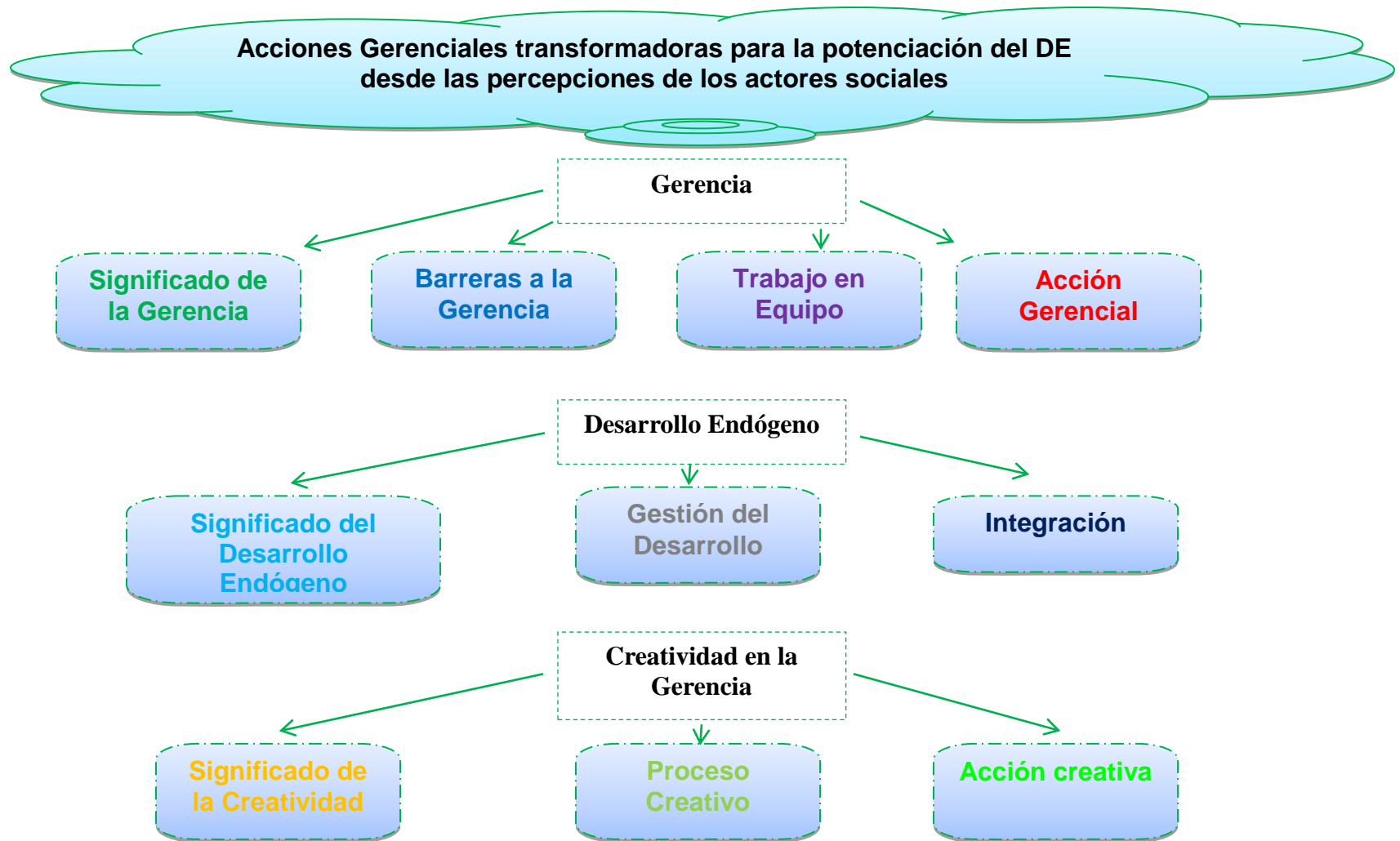


Figura 7. Acciones Gerenciales Transformadoras para la Potenciación del DE desde las Percepciones de los Actores Sociales.

SOFLAMA CREATIVO V

"La teoría es la que decide lo que podemos observar".
Albert Einstein.

MI APORTE COMO RESULTADO DEL VIAJE CREATIVO

En este apartado construyo la etapa final de todo el trayecto investigativo, donde difundo y presento creativamente un atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad.

En lo que respecta a las ideas acerca de los procesos creativos que surgen al momento que el investigador se dispone a teorizar, señala Martínez (ob.cit.c) que:

(...) hallazgos e invenciones pueden aflorar en la medida que nosotros estemos abiertos y seamos receptivos para facilitar la emergencia y aparición. Para ello se requiere, como condición indispensable, que se renuncie, por lo menos temporalmente, al "único" orden aparente, a la "única" lógica siempre usada, a la "única" racionalidad siempre aceptada, y que se permita cierta entrada a lo que al principio puede presentarse como un desconcertante "desorden", "caos" y sinsentido, porque muy bien puede haber, en este campo desconocido que se investiga, otro tipo de orden, otra clase de lógica y otra forma de racionalidad que no pueden entrar completamente en los esquemas anteriores (p.264).

A partir de las ideas del autor señalado, infiero que una aproximación teórica es la visión que tiene el investigador de ver y comprender el mundo, asumiendo para ello la información suministrada por los actores sociales, donde a través de la comparación, contrastación, y relación de todo ese bagaje de datos, las actividades mentales confieren de igual forma aspectos

necesarios que con el análisis fenomenológico y hermenéutico facilitan el logro de las intencionalidades propuestas en la investigación.

En ese sentido, todos esos argumentos los he abordado desde la óptica de las acciones gerenciales directivas, para obtener sistemáticamente el atisbo teórico para la creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno, centrado en los requerimientos socioeducativos que demanda el siglo XXI.

Por tal razón, he pretendido esbozar el desarrollo de este apartado con la siguiente estructura: presentación, principios filosóficos, ontológicos, epistemológicos, metodológicos, axiológicos y praxiológicos.

Presentación

La presente aproximación teórica surge como una necesidad de ofrecer nuevos horizontes, otras perspectivas, nuevas visiones de la práctica gerencial, además de mi deseo de contribuir al mejoramiento del quehacer cotidiano de cualquier gerente, a la implementación de acciones creativas apoyadas con el avance de la tecnología y con visión humanista, centrada en la promulgación de la integración colectiva de equipos de trabajo en las instituciones educativas.

A tal efecto, pretendo ofrecer una manera de representar la realidad a través de elementos o estrategias que impulsen o renueven el arte de dirigir las organizaciones. Asimismo indico que los datos estudiados mediante la aplicación de procedimientos analíticos me permitieron crear las categorías, que posteriormente analicé para descubrir las relaciones que había entre ellas, y con esto legitimar la información obtenida en el presente apartado.

De igual modo, el proceso de interpretación del fenómeno investigado, la interacción que emergió de esos contactos dialógicos con los directivos de la institución objeto de estudio, mi interés personal y vinculación con la práctica social de la gerencia.

Con la finalidad de abordar coherente y consistentemente este aporte me serví de la revisión de fuentes bibliográficas y electrónicas, las experiencias de otros autores relacionados con el tema en estudio, lo que me permitió un acercamiento referencial bien sustancioso desde las ideas de esos expertos, ello con la intención de dar buen soporte teórico, precisión conceptual, aplicabilidad práctica y heurística para legitimar mi investigación.

De ese modo, plasmé mi postura ontoepistémica ante el fenómeno estudiado vinculada con las intencionalidades presentadas en los fragmentos anteriores y el abordaje de las categorías y subcategorías que emergieron durante la investigación.

Principios Ontológicos

El desafío que se presenta en las ciencias gerenciales y/o administrativas postmodernas son las relaciones sociales entre los individuos, debido a que las interacciones y divergencias dentro de las organizaciones hacen emerger cualidades, donde el gerente y su equipo de trabajo se convierten en individuos más críticos, con posturas técnicas y procedimientos de trabajo de vanguardia, además de incorporar otras concepciones para mejorar su quehacer organizacional y solventar problemas.

En ese sentido, las ciencias sociales proporcionan una serie de proposiciones conectadas entre sí por relaciones de interacción, donde el comportamiento de los individuos se realiza en gran medida sobre la práctica o ejecución de cualquier actividad.

Es así entonces, como el gerente en el contexto de la reflexión del pensamiento gerencial, es trascendente al contexto sociocultural y se visualiza dentro de una identidad ontológica donde las diferentes actividades mentales, volitivas, teóricas y prácticas, surgen producto de la realidad. Por esta razón, las interrelaciones sociales siguen siendo consideradas idénticas hacia el modo en que los sujetos han sido objetivados a partir de una

invención histórica llamada gerencia. En efecto, el gerente como cuerpo individual que participa de la cohesión social desarrolla actividades mediatizadas, por esa codificación (las codificaciones que se han producido socialmente de la gerencia) lo cual implica un saber-hacer. De esa manera, tanto en el interior de su cuerpo como en las relaciones que establece se produce una síntesis que organiza al campo social. Esta actividad, es ciertamente la acción gerencial.

En este orden de ideas, puedo argumentar que el gerente como figura actual de sujeto cognoscente está vinculado al trayecto antropológico del ser humano a través de la historia. Entonces, es a partir de este vínculo y de las investigaciones históricas del sujeto gerencial, que van surgiendo diversas acciones gerenciales de las que se apropia el gerente en sus prácticas, a fin de asumir las modernas categorías gerenciales que se corresponden con un momento específico de las relaciones sociales, así como establecer los vínculos con otras figuras del contexto en que se desenvuelve.

En el orden anterior, y considerando las acciones emprendidas por los gerentes para potenciar el DE, se fueron construyendo y emergiendo elementos donde la creatividad contribuyó al logro de procesos impulsores y transformadores con visión postmoderna, en los que la interacción de los grupos sociales afecta la cotidianidad en las instituciones educativas.

En el mismo orden de ideas, coincido con las opiniones de Estrada y Diazgranados (ob.cit.), en lo que refiere al poder de la narrativa, "... la construcción narrativa es un *modelo interno*, una forma de historia que el individuo puede interrogar como guía de la identidad y la acción... (p.201). Eso concuerda con la importancia que tiene la participación de los actores sociales en la construcción del conocimiento, el proceso de comunicación también muy importante en la práctica de la gerencia para informar y dirigir la acción.

Es así como la socialización es realmente importante entre todos los miembros de la organización, el proceso comunicacional contiene gran

significado a través de su capacidad de describir la realidad, así como también en el intercambio social entre los individuos. Esto significa que las formas de intercambio le dan su valor, y esto puede incluir gran variedad de acciones, de donde se puede también hacer evaluaciones sobre las circunstancias y potencialidades.

Desde un punto de vista postmoderno, lo anterior guarda relación con el relativismo en las expresiones de identidad de los actores sociales, donde la multiplicidad de relatos fueron bastante coherentes y acertados para la construcción del conocimiento.

Se manifiesta así el interés de búsqueda de actualización tecnológica, que les permitan a los centros educativos estar al día con los avances y requerimientos actuales, fomentando la atención hacia el talento humano, lo que permite reconocer de forma holística la relaciones de los actores sociales, el diálogo y las vivencias cotidianas para desarrollar sus propios objetivos.

Principios Epistemológicos

Desde los principios epistemológicos abordados en la investigación, concibo que la gerencia creativa de los directivos es un factor potencial para el desarrollo endógeno, postulado por las teorías gerenciales educativas actuales, en la cual el trabajo conjunto se ejecuta en correspondencia con la realidad vivencial de la comunidad, con una gestión que abarque las exigencias socioeducativas y culturales de acuerdo al momento histórico en que se vive, facultándoles la consecución de sus metas.

El conocimiento postmoderno plantea retos significativos a los supuestos fundamentales que se abordaron a lo largo del trayecto investigativo, donde el humanismo, la dialogicidad y la intersubjetividad se enmarcaron hacia una socioconstrucción de la verdad.

Desde esta perspectiva, cada miembro de la comunidad educativa fue partícipe en dichos logros, así estudié y describí la realidad social desde la

perspectiva que arrojaron los actores sociales, y con el producto suministrado por las categorías que me permitieron orientar el proceso. Ese reconocimiento de la realidad intersubjetiva, en donde el construccionismo social coadyuvó a tejer un cúmulo de conocimientos diversos pero coherentes desde un punto de vista crítico gerencial.

La importancia de los aportes hallados en los diálogos de los actores sociales representó una herramienta bastante formidable que me orientó hacia una comprensión bien holística del contexto de las instituciones educativas, donde el trabajo en equipo se orientó hacia la potenciación del desarrollo endógeno, así como la integración de estrategias suficientemente pertinentes, las cuales enriquecieron los procesos académicos y administrativos en la institución objeto de estudio. Teniendo como norte las orientaciones para la transformación educativa, el compromiso social de todo el personal para acercarse hacia la construcción de una gerencia de desarrollo social.

Principios Metodológicos

El panorama metodológico es la herramienta que me permitió vincular y enlazarme con el tema de estudio, además guarda estrecha relación con todas las acciones a seguir en el viaje creativo hacia el campo del conocimiento, por supuesto fundamentándose con los principios ontológicos y epistemológicos.

La metodología busca determinar el significado que tiene la interacción de distintos grupos de personas, revisión exhaustiva de las experiencias, vivencias, generadas por los informantes. Por tanto, en mi yo como investigador descubrí las señales de los informantes para expresar lo que ellos quisieron transmitir directamente del fenómeno social acontecido.

El aporte más relevante que pude captar de la metodología empleada, fue la forma explicativa comprensiva que pude percibir de la conducta humana y

el proceso de significatividad de las fuentes para producir resultados, con la finalidad de desarrollar la habilidad de poder explicar la ocurrencia o no del fenómeno social estudiado.

El accionar gerencial de los directivos en el centro educativo estudiado emplea una metodología de trabajo bajo una filosofía de participación e integración efectiva, los procesos de enseñanza y de aprendizaje son ejecutados desde el enfoque de la educación bolivariana, y la gestión del DE permite canalizar a través de enlaces interinstitucionales cada uno de los requerimientos propios del entorno y de la comunidad.

Todo ese proceso de transformación es guiado por una gerencia y una enseñanza creativa, contando para ello con la participación activa de todo su capital humano y con otros entes, fomentando y mejorando la calidad de vida y de servicio a toda la comunidad. Asimismo, esas acciones le permiten a toda la organización tener espacios reflexivos de su trabajo colectivo y del importante servicio que ofrecen.

Principios Axiológicos

El atisbo teórico de la creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno, se apoya en un conjunto de valores y fines que subyacen desde los actores sociales, equipos de trabajo que interactúan en el contexto de las instituciones educativas que alcanzan sus potencialidades, al estar impregnados de un conglomerado de valores que definen sus cualidades.

Martín (2001), acota que los valores en el campo educativo, como las creencias adoptadas indeleblemente por la institución, articuladas a las normas y códigos organizacionales, conceden un marco de referencia a los directivos, docentes y estudiantes para el desarrollo de su actuación personal y profesional frente a la sociedad en general. Generando así, una congruencia entre los objetivos y la armonía escolar.

Ante lo expuesto, me permito destacar que como seres humanos somos parte del entramado social, requiriendo de principios axiológicos en el comportamiento institucional bolivariano, por lo tanto manifestamos de manera psicosocial nuestros comportamientos con el otro, en término de nuestros propios valores de alcance no sólo universal, sino sistémico en el entorno de las instituciones. Es por ello, que las relaciones entre las personas y el respeto por sus opiniones, determinan consecuencias que se trasladan a aspectos como la cultura, estilos de vida y actitudes básicas de convivencia, por nombrar algunos, con requerimientos de estabilidad y mejoramiento del clima en las organizaciones educativas para poder permanecer en dirección a los objetivos o expectativas de la educación de cambio actual.

Es así, como la creatividad en el accionar gerencial, está basada también en los valores del ser humano, que tiene como fin la convivencia, el respeto y la tolerancia; lo cual no es ni una anomia, ni se debe a factores exógenos, es parte del proceso educativo. Sin embargo, las disímiles creencias o sistemas de valores promueven momentos de divergencia ideológicas entre las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales, compitiendo por alcanzar los objetivos, queriendo imponer su razón y voluntad generando conflictos, los cuales deben ser subsanados por medio de una gestión educativa consustanciada con la realidad vivencial.

Los valores son el alma de la organización, lo que hace que la organización sea competitiva, inteligente y sana. Los valores proporcionan orientación y solidez, conectan a la persona directamente con la razón de ser de la organización. Ser ético es algo más que portarse bien, no robar, manejar la verdad. No son los comportamientos los que añaden valor específico a la persona, sino los principios que permiten a todos, hacer lo correcto, ser uno mismo.

En todas las instituciones educativas donde sean posibles las relaciones sociales, los elementos axiológicos forman parte inherente en la

conformación del ser humano, de modo que son abundantes las maneras de comportamiento social en donde puede germinar como producto de acciones que son mutuamente incompatibles.

Dentro de los elementos axiológicos que conforman este estudio están: la honestidad, comunicación, responsabilidad, respeto, solidaridad, trabajo en equipo, colaboración, compromiso. Cada uno de ellos se hizo presente mientras emprendía el camino para poder develar la realidad social estudiada.

Estos elementos axiológicos, se trasmutan en una fortaleza institucional con la participación de todos los actores socioeducativos, que interactúan en el ámbito organizacional, su incorporación en la institución promueve la construcción de una deontología axiológica, en el devenir de la cotidianidad de las instituciones de ideario bolivariano, conduciendo al arte del buen convivir, donde el respeto, la responsabilidad y la libertad sean un acontecer cotidiano en el contexto educativo plural y complejo, se puede decir, que los integrantes de estas organizaciones elevan su nivel ético y moral, buscando solucionar los problemas, mejorar su desempeño para alcanzar la paz institucional.

Todos estos valores representan el pilar fundamental para que se dé efectivamente una integración escolar, además que hacen posible que la interacción entre los integrantes sea armoniosa, logren sus objetivos, dado que es imprescindible que las instituciones educativas cuenten con personas comprometidas con la labor que llevan a cabo, para poder enfrentar todos los retos que les exige la sociedad y, por ende, coadyuvan al logro de la creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad.

Principios Praxiológicos

Las transformaciones sociales en materia educativa se enfocan en un sistema bolivariano que actualmente se encuentra en su fase de consolidación, en efecto el Ministerio del Poder Popular para la Educación

persigue a través de su investidura que se cumpla, esto para dar respuesta a las exigencias de la sociedad a través del cambio de los procesos que se desarrollan en el hecho educativo.

Asimismo, las organizaciones se enfrentan a escenarios con cambios profundos, y es tarea prioritaria del gerente reflexionar acerca de los factores que afectan su gestión para lograr comprenderla, manejarla, reordenarla, hacer más flexible y productiva la ejecución de sus actividades.

Es por ello, que el gerente educativo en su praxis gerencial debe ser creativo, con competencias que permitan satisfacer las demandas de servicios con criterio de calidad, actualización y adecuación de estructuras funcionales-tecnológicas, de crear, fortalecer valores y principios institucionales como actitud positiva hacia el trabajo, la proactividad, compromiso institucional, la vocación de servicio, la comunicación sana, la lealtad a la nación, la preparación continua del personal en su área, del reconocimiento del personal, la práctica de la inteligencia emocional, cultura emprendedora gestión de conflictos, negociación, así como también, el uso de las tecnologías de información y comunicación, entre otros.

Es así como en la praxis gerencial, se requiere de gerentes que flexibilicen sus formas de pensar, sentir y actuar, acorde con la visión transdisciplinaria, con dominio de los procesos, intercambio de pensamientos, capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas. La aplicación práctica de este enfoque, así como también los cambios deben permitirles reflejar y transmitir conductas centradas en valores básicos del ser humano.

Por tal razón, los gerentes se han enfocado en desarrollar acciones creativas en el cumplimiento de sus funciones, valiéndose de todos los recursos que estén a su alcance, así como sus vivencias, los teóricos y expertos en el área, motivando al colectivo de trabajo, puesto que poseen potencial reflexionar, analizar e innovar la praxis gerencial dentro de la organización de educación.

En la siguiente figura se visualizan los principios descritos.

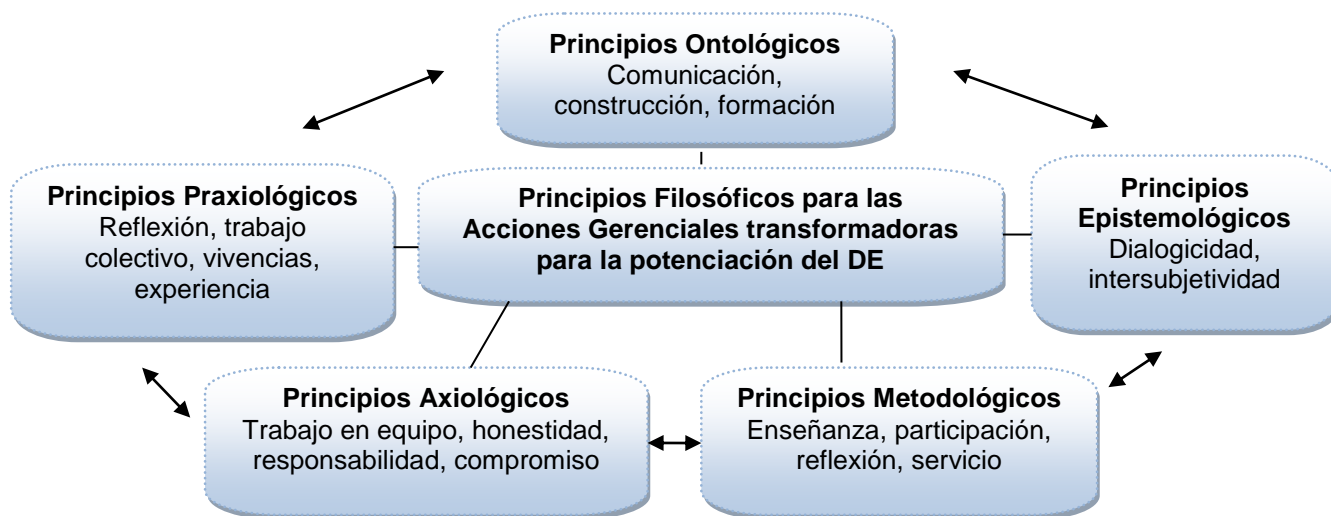


Figura 8. Principios Filosóficos del Atisbo Teórico Creativo.

Gestión de la Creatividad en la Gerencia Educativa

La formación y competencias del gerente en el siglo XXI juega un papel preponderante para el éxito organizacional, su actitud en este sentido debe conjugar elementos psicológicos que se articulan para que sus emociones sean favorables y pueda dirigir con eficiencia. Los conocimientos adquiridos a través de la propia experiencia son de gran valor para dirigir creativamente el colectivo o equipo de trabajo.

En ese orden de ideas, Avgrafoff (1999), define gestión como “dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados” (p.28). Es decir, por gestión se entiende el óptimo uso de recursos, que bien direccionada aumenta la productividad, mejora el clima organizacional, aumento de satisfacción laboral, entre otros beneficios, lo

cual permite obtener resultados favorables si el directivo lo aplica en el accionar gerencial.

Orientando los postulados arriba mencionados, quiero referir que la gestión gerencial educativa se concibe como una aplicación de varias técnicas que funcionan como un todo integral, y es el docente directivo quien aplica procedimientos estratégicos que con sus habilidades y destrezas, promueve buenas relaciones interpersonales, que favorezcan la resolución de conflictos, genere confianza y armonía en la organización, así aprovechará los talentos además de satisfacer las expectativas de su equipo de trabajo y de la organización.

Desde lo propuesto por Harrington, Hoffherr y Reid (2000), también coincido con ellos cuando señalan que el gerente debe apoyar su gestión en la creatividad proactiva, “que no es más que el uso de la creatividad desarrollada bajo un enfoque de proactividad, frecuentemente los directivos emplean su potencial creativo sólo en situaciones de problemas, llevando así a un estado de reacción” (pp.24-25). Los autores sugieren que se mezclen ambos estilos o enfoques, con el fin de aprovecharlos para su accionar gerencial. El resultado de ello le permitirá satisfacción laboral, una creatividad sistémica con varias aristas para la resolución de conflictos organizacionales.

Diversos teóricos han abordado la creatividad desde distintos enfoques, siendo el arte uno de los más estudiado, sin embargo en el campo de las ciencias sociales; específicamente las ciencias gerenciales directamente vinculadas con la sociología y la antropología social, la creatividad es un elemento movilizador de ideas innovadoras, además de ser la organización el entorno donde las personas hacen vida, interactúan con los otros componentes de ésta y se genera un intercambio de diversos procedimientos que pueden dar un triunfo inminente a cualquier acción que se ejecute.

Epistemológicamente la creatividad también influye en el desarrollo de las organizaciones, las relaciones dialógicas y de interacción social hacen que el

talento humano esté en constante actividad intelectual, procesando información e interpretando datos para resolver cualquier situación que se presente, es así como el construccionismo social interviene en la generación de esas ideas, que guía a los individuos a intercambiar saberes y entrelazan acciones en función a su experiencia para construir proyectos estratégicos.

Desde el punto de vista del legado de Heidegger, filósofo que se inclinó hacia el estudio de las realidades vivenciales, coincido con él cuando menciona que los seres humanos indagan, exploran dentro de su conciencia las estructuras esenciales para hacer descubrimientos, buscar nuevos horizontes o formas de ver el mundo. Esas oraciones las valido con la siguiente frase del filosofo en cuestión "... el conocimiento de la realidad humana es la esencia del ser...".

Ahora quiero hacer mención a la tratadista del tema creativo planteada por Amabile (ob.cit.), su teoría componencial incluye la integración de varios elementos tanto internos como externos del ser humano que mezclados con los elementos del contexto producen procesos creativos, hace énfasis a aspectos sociocultural y motivacionales, donde los ingredientes competencias personales, la motivación intrínseca y la extrínseca, se articulan y emergen ideas bastante innovadoras.

Como resultado de eso, los componentes creativos referidos en el párrafo anterior, la creatividad se dirige hacia el fomento de aspectos elementalmente individual, en tal sentido, existe un vacío en el estudio de la creatividad grupal o colectiva, las líneas anteriores hacen mención a la interacción de las personas en las organizaciones, la psicología organizacional debe perfilar su interés en la creatividad a la luz de los aspectos psicosociales. Es por ello que añado a los competentes de Amabile un componente para involucrar a las personas y por ende generar equipos creativos, lo que se puede apreciar en la siguiente figura 9.



Figura 9. Componentes de la creatividad.

La figura anterior refleja la adaptación que realicé a los componentes de la autora ya mencionada, incorporando allí un cuarto elemento, el trabajo en equipo, la postmodernidad promulga la valoración de la teoría humanista, las organizaciones en el siglo XXI aplican dicho valor, enalteciendo el valor del talento humano, pues es el activo más valioso con que cuentan. Principalmente para hacer aflorar la creatividad en las organizaciones se debe analizar la experiencia e inteligencia de los individuos, sus conocimientos técnicos, de procedimiento e intelectuales, los cuales garantizan a través de la motivación la emergencia de pensamientos creativos.

Tomando en cuenta las acciones descritas para impulsar la gestión de la creatividad, considero importante abordar los estilos de la creatividad propuestos por Harrington, Hoffherr y Reid (ob.cit.), quienes se encargaron de abordar estudios acerca de las herramientas para generar creatividad en las organizaciones, desarrollando varios estilos de creatividad, los cuales refiero a continuación; el primer estilo es el de la creatividad estructurada: “consiste en un enfoque estructurado, bastante empleado en las

organizaciones. Una de las manifestaciones de este estilo es el modelo lineal de identificación de problemas, análisis de causas fundamentales, descubrimientos e implementación de soluciones” (p.37).

Con relación a este estilo, deduzco que es una buena forma para mejorar tareas que ya están ejecutándose y para desarrollar un conjunto de tareas con miras a implementar un plan, debido a que se centra en las actividades diarias de un individuo o en las operaciones de una organización. A continuación se aprecia gráficamente la creatividad estructurada en la figura 10.

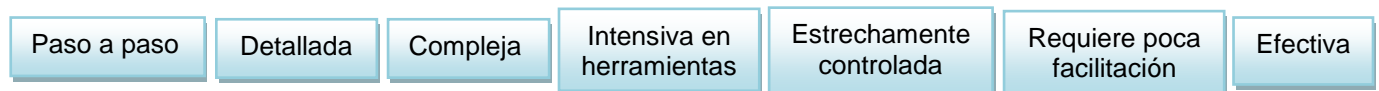


Figura 10. Creatividad Estructurada.

El otro estilo es el de la creatividad no lineal, la describen como aquella que “funciona como pensamiento abierto, libera energía humana, por ejemplo la tormenta de ideas, sin preocuparse si están relacionadas o no, va más allá de la corrección o el error” (p.38). En la figura 11, podemos ver cómo esta creatividad es buena para involucrar a las personas, genera gran energía y pertenencia al grupo. Los autores expresan que es muy empleada para trabajar en tareas que no se comprenden y desarrollar planes para nuevas tareas. Al igual que el estilo anterior son bastante empleadas en las organizaciones.

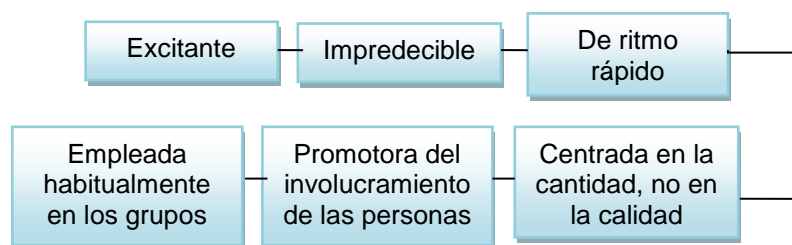


Figura 11. Creatividad no Lineal.

La creatividad provocada es el tercero de los estilos, es “recurre a cualquier catalizador para generar actividad mental y desarrollo de nuevas percepciones e interpretaciones. Las analogías, metáforas, una palabra seleccionada al azar en el diccionario, un color, son algunos de los estímulos que evocan nuevas percepciones en las organizaciones” (p.38). En torno a ello, interpreto que es adecuada para obtener juicios creativos, ayudar a que los individuos analicen el contexto, el medio ambiente en el que interactúan a través del empleo de mecanismos que propicien la búsqueda de mejoras en el desempeño de cualquier actividad. Seguidamente representó mi visión en la figura 12

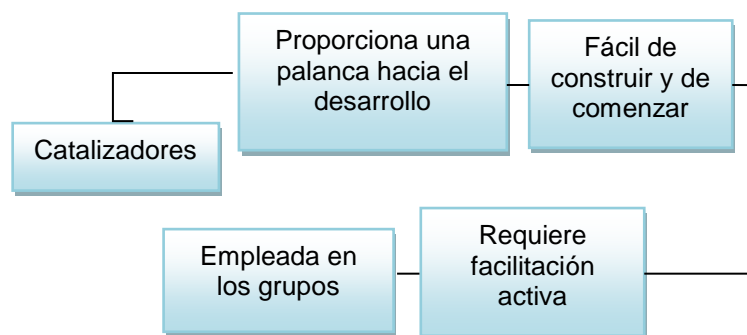


Figura 12. Creatividad Provocada.

Con la creatividad “Ajá” se cierra el ciclo de los estilos, cierra el ciclo de los estilos, la cual también es denominada eureka, “se define como exclamaciones cómo cuando se concibe una gran idea, ha contribuido en los grandes descubrimientos del planeta, a pesar de ser el menos practicado entre los estilos ya mencionados” (p.39). Esta creatividad puedo estimarla como creatividad exclamativa, expresiva de hecho, donde al emerger una acción creativa, cuando se descubre algo verdaderamente nuevo en nuestras mentes, florece gran satisfacción. En la figura 13 podemos visualizar este estilo.

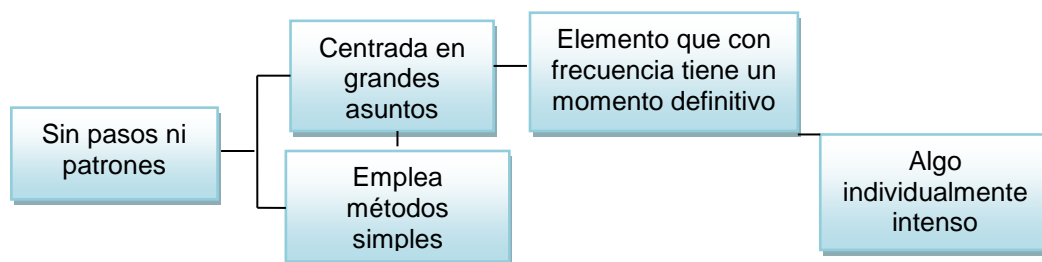


Figura 13. Creatividad Ajá.

Por otra parte, a propósito de todo lo referido a la gestión de la creatividad, considero meritorio mencionar las características de los equipos creativos, según Harvard Business Essentials (2004), señalan que dicha gestión debe ser canalizada hacia el logro de los intereses colectivos, esto beneficia la generación de puntos fuertes en los individuos para superar las debilidades que puedan obstaculizar el proceso de generación de ideas. En el siguiente cuadro presento algunas características para gestionar la creatividad en las personas.

Cuadro 15

Características paradójicas de la Creatividad

Mente del principiante	Un equipo necesita perspectivas frescas, inexpertas, así como personas con experiencia. Muchas veces resulta muy útil contratar gente de fuera de la organización para conseguir un equilibrio de perspectiva adecuado.	Experiencia
Libertad	Los equipos tienen que trabajar dentro de los límites de las necesidades reales de la empresa y en línea con las estrategias de la organización. Pero del mismo modo necesitan amplitud y cierto grado de libertad para la decisión de cómo ejecutar sus acciones creativas y	Disciplina

Cuadro 15 (cont.)

Libertad	hacer frente a las necesidades reales que afronten.	Disciplina
Bromear	La creatividad estimula la broma, pero los temas se tienen que abordar profesionalmente, asignar tiempo u espacio para bromear, dejando bien claro cuáles son esos lugares y momentos adecuados.	Profesionalidad
Improvisar	Planificar los proyectos detenidamente es una función administrativa que deben aplicar los gerentes, es importante dejar claro que los proyectos no siempre van según lo previsto. Motive a los miembros del equipo a buscar acciones transformadoras a las situaciones impredecibles. Se debe apelar a la flexibilidad para poder incorporar nuevas ideas.	Planificación

Fuente: Adaptado de HMM Managing for Creativity and Innovation. Harvard Business Essentials, (2004).

Las características que se plantearon en el cuadro anterior conjugan elementos formales para la praxis gerencial, con la contraparte de lo que no es usual hacer en las organizaciones, sin embargo, los autores los articulan para lograr que emerjan en los individuos situaciones creativas que les hagan mejorar su accionar cotidiano.

Seguidamente quiero esbozar las características que considero deben poseer los equipos creativos, es decir, los gerentes en las organizaciones innovadoras deben difundirlas y germinarlas:

1. Mantener sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia con la organización.
2. Respeto y compromiso entre sus integrantes.
3. Conjugar las habilidades técnicas con las de pensamiento en sus acciones.

4. Fomentar la capacidad de afrontamiento de riesgos calculados y de pensamiento de forma no tradicional, eso ayuda a gestionar la creatividad.

5. Tener bajo nivel de temor.

6. Ver el fracaso como un proceso de aprendizaje.

7. Seleccionar las perspectivas intelectuales de las personas, de tal modo que se complementen más y dupliquen sus habilidades, así como también sus destrezas.

8. Realzar la creatividad haciendo uso de pensamientos convergentes (aquel que trata de encontrar valor en las propuestas creativas) y divergentes (aquel que implica un alejamiento de las formas familiares establecidas).

A propósito de las particularidades que el gerente debe poseer como líder dirigente en las instituciones educativas, la gestión creativa que éste emprenda centrará su interés en la capacidad para afianzar las perspectivas intelectuales de las personas, aumentar su productividad y por ende la satisfacción laboral. La experiencia y conocimientos de todo el talento humano potenciarán la praxis gerencial en las instituciones, el estímulo y motivación serán componentes para hacer germinar los pensamientos creativos.

En ese sentido, mi visión de la gestión gerencial educativa se fecunda en la utilización de nuevas estrategias de trabajo, articuladas coherente y heurísticamente, realzando el compromiso colectivo, la tolerancia, la promoción y ejecución de acciones integradoras y de participación social.

Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras

Refiere De Bono (ob.cit.b), “La creatividad es un ingrediente fundamental para el éxito de un individuo u organización” (p.125), razón por la cual debe emplearse de modo efectivo, eso le facilitará al gerente obtener los resultados deseados, ser eficiente en la utilización de recursos y diseñar nuevos métodos de trabajo apoyados en la tecnología.

Las organizaciones son vistas como instituciones sociales, donde intervienen procesos intelectuales y creativos de todos sus integrantes, y que a través de sus competencias laborales la conducen hacia la realización y materialización de los objetivos previstos. Esas ideas coinciden con los pensamientos de Drucker (ob.cit.a), cuando refiere que “la calidad y desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más aún su supervivencia, porque constituye la única ventaja que puede tener una empresa” (p.220). Ante la referencia del citado autor la gestión gerencial se debe centrar en acciones estratégicas y tecnológicas, para el mejor aprovechamiento de los recursos, el cumplimiento de las metas así como la eficiencia y efectividad en todos sus procesos.

Cabe resaltar, que en este siglo XXI, la gerencia en las organizaciones educativas, debe estar alerta y adaptarse al cambio, aunque sea un proceso lento, será inexorable si se quiere formar parte del primer mundo, a pesar que muchas organizaciones se resistan a iniciarlo, sin pensar que cada vez les va a resultar más difícil hacer frente a los complejos problemas que se les presentan. Especialmente porque la educación, cualquiera sea su nivel, siempre se encuentra directamente afectada por las transformaciones sociales, políticas, tecnológicas o culturales que se producen a su alrededor. En ese sentido, la escuela es en sí misma un elemento central de los cambios sociales.

Es por ello, que se requiere de gerentes educativos consustanciados con el pensamiento de la creación, que asuman la responsabilidad de pensar y actuar creativamente, solucionando los problemas de la sociedad y a entenderse, a interactuar sin discrepancias con el entorno.

Para el crecimiento y desarrollo organizacional las Organizaciones Creativas (OC) deben poseer una visión postmoderna hacia la Innovación, para lo cual es necesario la presencia de creatividad, pensamiento crítico que acompaña al gerente a actuar de forma original, lo que innova y fortalece su gestión y le da ventajas competitivas. Al referirme a innovación quiero

apoyarme en Duggan (2009), quien señala que: “Una innovación es estratégica cuando pone a su estrategia un rumbo nuevo que rinde frutos al final” (p.78). De igual forma el autor hace mención a la intuición estratégica, la señala como una visión innovadora que poseemos todos los individuos y que es una característica clave para los negocios.

Otro enfoque que hace Duggan es acerca de la aplicación de la innovación, refiere que en cualquier campo de la realización humana, sea cual sea los elementos para cambiar, cita que expresa cómo: “la intuición estratégica es la chispa creativa en la realización humana” (p.166).

Atendiendo a esas consideraciones, las OC, deben estimular constantemente el afrontar retos, la asunción de riesgos eliminando el temor a éstos, comunicar sin secretos la estrategia de negocios, las metas, proporciona entrenamiento bajo un enfoque motivador y creativo a todo su talento humano, establecer objetivos creativos además de elementos para administrarse ante el cambio y el caos.

Por otra parte, concibo a las OC como entes que asumen un enfoque equilibrado entre las acciones creativas y los problemas que deben atacar, se preocupan por el establecimiento de prioridades innovadoras basadas en el valor potencial de nuevas ideas en la aplicación de procesos o prestación de servicios. Asimismo, ofrecen entornos laborales de motivación, el capital humano se involucra y compromete en los planes de trabajo, comunica a toda la organización los grandes o pequeños logros que han alcanzado creativamente, involucran a la creatividad y la innovación a ser parte divertida del trabajo de cada miembro de la institución.

La innovación es el resultado del trabajo colaborativo en los miembros de la institución, que complementa la acción del gerente hacia el aprovechamiento y utilización de recursos e insumos, y ofrece condiciones adecuadas y un medio ambiente de trabajo de armonía.

En el mismo orden de ideas, la competitividad se debe convertir en una acción estratégica global, que se aplique cabalmente en todas las áreas y dependencias administrativas de las organizaciones, no se obtiene éxito sin el uso de la competitividad, el líder (sujeto gerencial) desarrollará su gestión con implementación de los postulados que se visualizan en la siguiente figura.



Figura 14. Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras.

La visión de las organizaciones innovadoras parten de la orientación postmoderna del uso de la tecnología, valerse de los avances científicos para alcanzar la productividad, y que facilita a su vez cierto margen a la innovación y creatividad; garantizando así el trabajo en equipo, la colaboración de todos los actores que hacen vida en las instituciones, la

dirección efectiva donde prevalece el respeto, solidaridad y la empatía con el entorno.

Mi Visión Creativa del Gerente Postmoderno en el Desarrollo Endógeno

En las organizaciones innovadoras no aflora la creatividad en ausencia de personal, son los individuos quienes dan razón de ser en dichos entes, es el capital humano quienes hacen la actuación en el mercado sea de brillo o por el contrario opaca. Para la construcción del escenario anterior debe emerger un sujeto gerencial creativo, que pregone y emplee políticas de satisfacción a su colectivo de trabajo, políticas motivacionales que recargue la energía creativa en todo momento, esto se puede lograr a través de recompensas.

Así su praxis centrada en una visión humanística y con gran amplitud social, destacará los beneficios de productividad y eficiencia, fecundada con la articulación de todas las dimensiones del contexto; cultural, socio-educativa y comunal. Desde el ambiente anterior, subyace una nueva filosofía socio-gerencial, humana e innovadora, dirigida por ese sujeto gerencial transculturizado, transocial, crítico, quien orienta a través de estatutos epistemológicos creativos, que le permitan enriquecer su propio conocimiento así como el conocimiento de los otros (talento humano).

Considerando la visión creativa de sujeto gerencial postmoderno e innovador quiero referirme a lo planteado por Useche y Queipo (ob.cit.), señalan que:

“...la posmodernidad en el siglo XXI corresponde a un momento histórico donde la sociedad se desenvuelve en base al consumo, la informática, medios de comunicación, así como, la tecnología sofisticada, donde se dan profundas mutaciones para dar respuestas al mercado y situaciones que afectan el ambiente organizacional y natural, la cultura, la calidad, entre otros” (p.208).

En ese sentido, el gerente creativo bajo este enfoque debe conocer los elementos predominantes en las organizaciones postmodernas en el siglo

XXI, dirigiendo a la organización hacia el logro de los objetivos institucionales, potenciando el desempeño y la direccionalidad organizacional, garantizando que éstas afronten las nuevas realidades de caos y complejidad, así como, el apoyo de herramientas como la tecnología, información, comunicación y digitalización, sin dejar a un lado la responsabilidad social empresarial, la ética y la participación de la comunidad, en el caso de las instituciones educativas.

Del mismo modo proclama Drucker (ob.cit.a), "... las organizaciones son visualizadas desde el punto vista sistémico, puesto que las coyunturas políticas, económicas y sociales afectan significativamente su desempeño y la toma de decisiones... (p.175). Ante esas ideas, las organizaciones deben buscar drásticamente un rendimiento operativo que vaya a la velocidad que el mercado imponga, para lo cual se tienen que perfeccionar el accionar del mencionado sujeto gerencial, tomar decisiones rápidamente, pero sin caer en improvisaciones que las lleven al caos organizacional.

Con ello se direcciona la transformación social de las organizaciones, enfocándola con sólidos principios axiales, donde la participación e integración garanticen la adquisición de nuevos conocimientos, conocimiento teórico, en oposición netamente al capital y trabajo. Como resultado emergerá un aporte social para la sociedad de la información y comunicación.

Con referencia a lo anterior, mi visión creativa del gerente bajo un enfoque postmoderno para el desarrollo endógeno debe poseer una perspectiva centrada en el humanismo, ser reflexivo, pensante, con capacidad de adaptación a los cambios, con cualidades innovadoras en su gestión, estimular a las personas a ser creativas, diseñar procesos creativos para la resolución de conflictos, ser lo suficientemente curioso para buscar nuevas explicaciones, significados, reconocer con habilidad nuevas ideas, alimentarlas, germinar en ellas semillas creadoras, cultivarlas

hasta que se convirtieran en un árbol bien frondoso de nuevas vías o formas de acción.

Es así como considero que, para enfrentar los retos de la realidad postmoderna, sugiero una nueva visión de la gerencia educativa con base en las siguientes perspectivas:

1. Perspectiva personal: está relacionada con el perfil personal del gerente. Involucra sinceridad consigo mismo y con los demás, estar claro ante lo que desea en la vida, sentido de justicia, fuerza de voluntad, honestidad y control emocional con el propósito de darse el tiempo de pensar antes de actuar.

2. Perspectiva interpersonal: tiene que ver con la capacidad de relacionarse con otras personas. La comunicación es un factor vital para ello, de esta capacidad dependerá en gran parte el sentido de comprender y hacerse comprender por los demás.

3. Perspectiva gerencial: se refiere a las responsabilidades que debe asumir el gerente con relación a las funciones básicas del administrador: planificar, dirigir y asistir a sus dirigidos. Se requiere de la práctica de diversos estilos gerenciales, con base en una orientación participativa, liderazgo con el ejemplo, gestión y negociación de conflictos.

4. Perspectiva macro interinstitucionales y políticos: tiene que ver con la revisión de aspectos relacionados con la necesidad de coordinar esfuerzos de múltiples instituciones, negociar y concretar. Estar atento a las circunstancias sociopolíticas y administrativas que se presentan.

Así también, a menudo las instituciones sean educativas o no se encuentran inmersas bajo el cumplimiento de metas, planes de trabajo que requieren ser cumplidos, donde los actores principales aportan con sus esfuerzos todo su potencial en pro de esos objetivos. A continuación quiero representar en el cuadro 16 la relevancia que tienen las

recompensas o incentivos como estímulos para valorar y motivar a los empleados.

Cuadro 16

Los Incentivos y su relevancia en el Desempeño Laboral

Reconocimiento	Ya sea del logro individual o colectivo, es muy significativo, se puede hacer a través de placas, botones, entre otros.
Control	Consiste en dejar que los empleados participen en la toma de decisiones, también es valioso dotar de los suministros necesarios para ejecutar proyectos.
Celebraciones	Agasajos, reuniones sociales, entre otros.

Fuente: Harvard Business Essentials, (2004).

En el mismo orden de ideas, la motivación en las organizaciones representa una acción contenedora de un conjunto de fuerzas internas y/o externas a las que el gerente debe apelar, para lograr que su equipo de trabajo dirija su participación hacia el logro efectivo de los objetivos organizacionales. Dichas ideas coinciden con lo estipulado por Newstron (2007), refiere que “el gerente debe emplear impulsos motivadores, estimular a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas institucionales” (p.225).

De igual forma impulsarlos para relacionarse proactivamente con todos los miembros de la organización, mantener buenas relaciones interpersonales y trabajar en equipo. El mismo autor refiere que se debe impulsar al talento

humano al poder, a que influyan positivamente en las personas o situaciones para asumir el control en las situaciones que lo amerite.

Al mencionar la motivación en la organización necesariamente debo referirme a las ciencias sociales, las ciencias del comportamiento humano ayudan a conocer, comprender y aprovechar los factores humanos que hacen que los individuos se sientan motivados. Actualmente en las OC el componente motivación es visto como un proceso que hace estimular, orientar, dinamizar el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos organizacionales, como consecuencia de esto, el sujeto gerencial debe impulsar el fomento de esa característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

En las OC la gestión de la motivación y la satisfacción laboral es dirigida con fundamentos bien orientados hacia la evaluación de todos los elementos que puedan interferir en la productividad, efectividad y competitividad organizacional. Las organizaciones atenderán la interacción de las necesidades sociales, de las relaciones con la comunidad para poder posicionarse en el mercado y satisfacer los deseos o necesidades de su capital humano.

El gerente directivo deberá elaborar un proceso de gestión centrado en patrones estratégicos, que le permitan integrar las potencialidades en su equipo de trabajo (talento humano), y que faciliten la materialización de las metas en la organización, ejecutando coherentemente las acciones que planteó. Con ello garantizará que las barreras que se presenten en su actividad gerencial sean minimizadas, de tal manera, que entorpezcan su accionar.

El accionar gerencial en las instituciones educativas debe incluir la aceptación del riesgo, no temerle, afrontarlo, estar abierto a las nuevas ideas, nuevos métodos que emerjan para resolver imprevistos, recompensar al talento humano. Desarrollar ideas innovadoras, mejoramiento continuo en

los estilos de liderazgo de cada directivo, definir una cultura organizacional proactiva, que garantice la innovación y generación de procesos y acciones creativas permanentemente.

Ante esas condiciones, el líder como sujeto gerencial protagonista principal en las OC debe plantearse frecuentemente nuevos horizontes, entre sus objetivos estará el dotar de mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades departamentales de la institución, su visión para la reestructuración organizativa debe incluir el fomento de un espíritu emprendedor común, desde una perspectiva holística, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo de una organización postmoderna.

En otro orden de ideas, quiero referir a Mintzberg (1997), en lo que concierne a la cultura, expresa: “la cultura consiste en una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso las formas de pensar... (p.184). Partiendo de lo anterior, la cultura en las organizaciones es un elemento muy variable, que depende de factores endógenos y exógenos, algunas organizaciones tienen culturas muy sólidas, comparten sus valores, normas y creencias, fundamentándolas en estrategias.

Ahora bien, si analizamos la visión del citado autor, coincido totalmente que es importantísimo el cumplimiento de dichas reglas o normas, puesto que éstas constituyen el contenido fundamental de las orientaciones pragmáticas para el logro de la productividad, inclusive las mismas metodologías específicas de cada área de trabajo, incluso las normas morales y sociales deben ser compartidas por cada uno de los miembros del capital humano. Con ello, se confiere gran valor y se crea una cultura intersubjetiva, propia de cada uno de los miembros de la organización, vista como un conjunto de normas, costumbres, creencias, que proporcionan las

pautas del comportamiento de los individuos en cuanto miembros de un grupo social.

Como resultado se obtendrá una praxis gerencial potenciada desde el punto de vista etnográfico, que constituyen un cúmulo de conocimiento, hábitos, creencias, costumbres o capacidades adquiridas por el hombre en cuanto a qué es factor humano fundamental en la sociedad y en su organización.

Para lo concerniente a la dirección estratégica, Mintzberg (ob.cit.), argumenta que los líderes como sujetos gerenciales deben definir una dirección en ese sentido les corresponde coordinar acciones que fomenten la creatividad, la producción de ideas con potencial innovador, que involucre a su cuerpo de trabajo hacia una visión compartida. La comunicación y motivación puede favorecer los preceptos anteriores, el clima organizacional con estas cualidades se puede estimular perfectamente una cultura innovadora.

Asimismo el mantener la motivación en la organización favorece la consecución de las metas, los empleados verán más claro qué es lo que deben lograr y obtener un buen alcance de sus resultados, fomentando la realización de actividades colectivas que impliquen algún grado de interacción, cooperación y coordinación. Así, la acción gerencial será blindada a través de acciones creativas, fomentando reglas o guías que beneficien la secuencia de orientaciones estratégicas para el desarrollo organizacional.

Otro elemento indispensable para el gerente postmoderno, es mantener abierto múltiples canales de comunicación e información, vislumbrar en la institución relaciones y oportunidades de crecimiento en su capital humano, los equipos de trabajo, garantizar un proceso dinámico de capacitación y formación para mejorar sus competencias, habilidades y destrezas.

De la misma manera, el gerente postmoderno requiere de acciones que propicien la preeminencia del desarrollo y crecimiento social de los

individuos, vistos holísticamente desde una perspectiva de mecanismos que regulan el bienestar social de las comunidades, que garantice la provisión de servicios sociales que busquen una mejor calidad de vida, y que a su vez determine un proyecto de sociedad que contribuya a la transformación de nuevos modelos de desarrollo. El sistema sociopolítico impulsado por el Estado, permite que haya una redefinición de la función social del estado caracterizado por una participación abierta y protagónica, introduciéndose el rol principal de las garantías de los derechos sociales y sobre todo la corresponsabilidad del estado con las familias.

Ahora bien, desde otro orden de ideas quiero referirme a la gestión desde la perspectiva del DE, enlazando los aportes de las vivencias y cotidianidad de los actores sociales, agrego que se debe promover la gestión comunitaria, desde la óptica de integración social, la participación de todos los protagonistas del hecho educativo como son: docentes, personal administrativo, obrero, consejos comunales, la escuela misma debe ser vista como centro del quehacer comunitario, los organismos que coparticipan en esa gestión socio-académica del proyecto de la ruta de la salud, con lo que han obtenido valiosísimas experiencias, el liceo es el lugar donde se promocionan actividades de producción cultural y de organización de las comunidades.

Para las instituciones de educación el sujeto gerencial debe ser un gestor de las políticas emanadas desde la filosofía de la educación bolivariana, lo cual implica ser un docente comprometido, y a su vez que posea cualidades potenciadoras como ya se ha mencionado de motivación e integración, abierto a propiciar que los miembros de la comunidad muestren el interés en participar, en integrarse a las actividades que planifique el centro educativo, para así lograr la adaptación de la institución a las demandas socio-comunitarias del entorno. Su praxis vista como la conducta que aplica, una metamorfosis de diversas estrategias que implica la expresión eficiente del

hacer humano, donde convergen configuraciones culturales, sociales e históricas muy complejas.

Añado que para la gestión del DE deberá formular e implantar diversas estrategias para el desarrollo social, manteniendo una integración abierta y participativa, con acciones que permitan que emerjan nuevos productos o servicios innovadores, donde la tecnología sea la principal herramienta de trabajo.

Es decir, que la gestión contempla la conjugación de una serie de complementos, la posibilidad lograr transformaciones endógenas que aumenten los beneficios y mejoren el clima organizacional. El horizonte consistirá en conseguir los objetivos planteados, que el talento humano se encuentre a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas.

El papel del sujeto gerencial será dirigido entonces hacia la búsqueda transcendental de impulsos para con el talento humano, que les ayude a resaltar su diferenciación mutua de sus potencialidades y valores. La igualdad formal entre las personas, como sujetos de derechos y deberes, está en oposición a la diversidad material e intelectual que cada uno posea.

La gestión de la creatividad proporciona procesos, acciones, elementos, guías para que el sujeto gerencial oriente sus actividades organizacionales, ésta debe comprender una visión atenta del entorno, con la intención de detectar necesidades insatisfechas en los miembros de la sociedad. Las organizaciones deben formular sus ventajas competitivas, diversificar estrategias y planes de acción, pensar inteligentemente, las cosas deben confluir conforme fueron planteadas.

Dichos procesos y acciones creativas deben consolidar la organización postmoderna, hacerla más flexible, abierta, innovadora, con equipos colaborativos, que fluya la participación en acciones coordinadas. Para lo cual el proceso creativo se centra en el diseño de estrategias racionales,

controladas y conscientes, el gerente lleva la batuta; tiene la responsabilidad y control.

Para la organización postmoderna en el siglo XXI es preponderante la implementación de elementos que conlleven hacia la productividad, a la esfera de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que faciliten los parámetros de vida de la sociedad. La socialización primaria de los individuos, la educación, la estructura de la familia y de la comunidad, el funcionamiento de las organizaciones, la nueva visión del trabajo, considerar las necesidades de los mercados, las comunicaciones y la tecnología, todo esto servirá como pasaporte a la sociedad del conocimiento que requiere la humanidad en la actualidad para adaptarse efectivamente a los cambios y nuevas perspectiva que el mercado establece.

De las orientaciones anteriores subyacerán estrategias potencialmente innovadoras, provenientes del resultado de un proceso creativo, dinámico y flexible, para luego ponerlas en práctica. El diseño es más importante que la implantación de dichas acciones. Es trascendental resaltar que las estrategias deben ser consistentes; no debe presentar metas fuera de la realidad o los intereses de la organización.

En consecuencia, la visualización expuesta, se yergue en mi ideario bolivariano de lo que debe ser el pensamiento gerencial para la creatividad en el accionar gerencial, a fin de lograr la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad. En ella centré mi atención en las cualidades humanas y afectivas positivas como el amor, el cuidado, la gratitud, la actitud proactiva, la visión compartida, el respeto, la comunicación sana, el liderazgo, la motivación, la solidaridad, la confianza, el compromiso, entre otros.

De tal manera que el gerente educativo evite tener o expresar pensamientos y sentimientos negativos que afecten el funcionamiento de la organización educativa.

En ese sentido, el sujeto gerencial debe consolidar y aplicar las mencionadas características, las cuales se visualizan en la figura 15, donde está plenamente identificado el autoconocimiento de sí mismo, fortaleza para conocer sus debilidades, manejo adecuado de su inteligencia emocional, y la búsqueda de la calidad, excelencia y productividad.

MI VISIÓN CREATIVA DEL GERENTE POSTMODERNO EN EL DESARROLLO ENDÓGENO



Figura 15. Mi Visión Creativa del Gerente Postmoderno en el Desarrollo Endógeno.

SOFLAMA CREATIVO VI

“La verdadera prueba para la mente creativa no es la manera en que manejamos el éxito, sino cómo manejamos eso que la gente menos creativa percibe como fracaso”.

Bennett Hall Zina.

LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA CREATIVA: ACCIÓN E IMAGINACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Después de haber realizado este viaje creativo en compañía de los actores sociales durante esta investigación, he descubierto algunas acciones creativas presentes en la gestión gerencial de los directivos de las instituciones educativas de educación media, que les permitieron ser exitosas y potenciar el desarrollo endógeno, lo cual ayudó a la consolidación de la integración escuela comunidad y a la atención de las necesidades del entorno.

Esta sección representa el término de la investigación, y también nuevas alternativas para un accionar gerencial innovador, que a través de un proceso creativo introducirá cambios para el mejoramiento de las actividades dentro de las organizaciones, del proceso educativo en términos técnicos y académicos postmodernos, más humanista, interesado en fomentar una mayor participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje que emana el MPPE, con miras a enfrentar los desafíos y necesidades de las comunidades y entorno local de los centros educativos.

Asimismo, reflexionar en relación a la praxis de una gerencia para el cambio, considerando los entornos altamente competitivos, con

transformaciones profundas y aceleradas, los cuales se deben asumir con responsabilidad, entonces, ese cambio en la cotidianidad, en las creencias, costumbres y valores organizacionales debe contener talentos humanos altamente comprometidos, así los equipos de trabajo serán más fructíferos, la efectividad y desempeño potencial de éstos depende en buena medida de la dirección efectiva que ejerza el gerente.

La realidad sentida por los informantes me lleva a calificarlos como líderes emprendedores, su visión les llevó a transformar los procesos académicos en el liceo bolivariano Hernán Valera Saavedra, la iniciativa que asumieron durante el cumplimiento de las políticas educativas les germinó una codicia proactiva y positiva con la intención de la satisfacción de necesidades comunes. La directiva les dio gran motivación para la realización y cumplimiento de las metas, las cuales tendieron a representar un desafío institucional compartido.

Como consecuencia de lo anterior, puedo acotar que la creatividad permite que de los actores sociales y su interacción con la comunidad, emerjan relaciones de integración bien potentes, donde la utilización del esfuerzo colectivo les permite vencer muchas barreras u obstáculos que se puedan presentar en la ejecución de las actividades gerenciales y académicas, la aplicación de estrategias creativas con el apoyo de diversas estrategias faculta la innovación en todo el proceso educativo.

De esa manera, la acción gerencial y el trabajo en equipo abre nuevos escenarios, que contemplan grandes cambios hacia la transformación del sistema educativo bolivariano, abriendo espacios a la integración y mejorando la gestión tecno-administrativa y académica del Desarrollo Endógeno.

En virtud de estas aseveraciones, la gerencia creativa en las instituciones educativas está llamada a gestionar el conocimiento de su capital humano, ser visionaria y anticipada al tiempo, estratégica en el manejo de recursos materiales, financieros, entre otros; ofrecer oportunidades de formación a su

talento humano, la formación y capacitación representan acciones con elementos de motivación extrínseca que influyen potentemente en el personal, con esto se garantiza la productividad, la calidad y efectividad en todas las funciones administrativas que se desarrollen.

Las habilidades creativas del gerente son emanadas de un pensamiento creativo; donde se busca a ultranza el perfeccionamiento, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, aprovechar las oportunidades que puedan mejorar el futuro de la organización y por supuesto, no olvidar nunca la motivación institucional, es realmente importante que la mayoría de las personas creativas extraen la creatividad a partir de los estímulos que reciben. Seguidamente se visualiza la figura 16, donde gráficamente plasmé mi visión del pensamiento creativo.



Figura 16: Pensamiento Creativo.

De la misma manera, en el accionar gerencial para la creatividad, el liderazgo estimula el compromiso de los miembros con su equipo y fomenta el desarrollo de la responsabilidad y la autonomía, creando oportunidades para los demás, incrementando la confianza y la sensación de unidad, da como resultado la identificación social entre los miembros del equipo.

La vivencia e interacción con los actores sociales, me permitió contemplar y percibir que, la praxis gerencial en las instituciones de educación media

requiere urgentemente asumir la innovación en todos sus procesos, promocionar el cambio a través de la reformulación del hecho educativo, de la ejecución de acciones gerenciales creativas. Lo anterior aplicado desde todas las unidades, coordinaciones o departamentos que conformen a la organización, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas con el apoyo de las competencias, valores, actitudes y habilidades del talento humano.

Las organizaciones creativas deben ser capaces de convertirse en líderes innovadoras para la reconstrucción de una educación participativa, holística e integradora, con un sentido social más justo y humano. Ofrecer alternativas de formación de conductas en los jóvenes estudiantes, así como los miembros de los consejos educativos (comunidad educativa), cónsonos con las políticas educativas y orientadas a promover el desarrollo endógeno para generar potencialidades con conocimiento de la realidad.

Pienso que es importante ofrecer programas de formación gerencial a los directivos de las organizaciones escolares, así como a los miembros de la comunidad, esto con la finalidad de afianzar y consolidar acciones creativas para elevar los conocimientos e indagar acerca de los avances tecnológicos en materia de gerencia educativa.

El fenómeno social de la gerencia creativa en las instituciones educativas está estructurado por la intervención de varios agentes y equipos de trabajo quienes se integran con los directivos para la construcción social del conocimiento, con pertinencia socio histórica y cultural a tono con las necesidades de la comunidad, donde a través de sus prácticas cotidianas y la interacción desde los diversos espacios que ocupan los actores del hecho educativo, se logran las metas institucionales en el contexto educativo.

Es así entonces, como la gestión social del Desarrollo Endógeno es una resultante de la construcción intersubjetiva, de cada ente de las comunidades, por lo tanto, siempre es construida a partir de las relaciones de interacción y comunicación subjetiva asumiendo múltiples significados para

sus miembros, quienes vinculan, interpretan, y organizan sus acciones creativa y estratégicamente desde su propia lógica.

De esta manera, considero realmente potenciadoras las interacciones que se presentan entre los integrantes de los liceos bolivarianos, por lo que deduzco que sus competencias muestran el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia con la comunidad, así como con la educación bolivariana para trabajar en pro de un fin común, dirigiendo alternativas de acción para dar soluciones técnicas, organizacionales y académicas a las situaciones que se presenten y que puedan vulnerar o perjudicar la eficiencia del quehacer cotidiano tanto endógeno como exógeno.

Todas las reflexiones anteriores refieren a la necesidad de gerenciar creativamente las instituciones educativas, la gestión del directivo con una visión perspicaz, donde la motivación e inteligencia empleada en el DE coadyuve a que los equipos de trabajo en las instituciones de educación media construyan una cultura organizacional altamente competitiva, flexible e integradora.

Quiero destacar frases bien acertadas del tratadista de la gerencia Peter Druker, “La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo”, es totalmente cierto que el gerente se esmera a través de un arduo trabajo para lograr el éxito institucional, la efectividad y el logro de los objetivos, otro enunciado que nos invita a reflexionar acerca del accionar gerencial creativo es “El surgimiento de la gestión empresarial como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social”. En ese sentido, la gestión gerencial creativa e innovadora para las instituciones educativas postmodernas dependen de la perspicacia del gerente postmoderno, es responsable de orientar hacia el éxito a la organización, donde las oportunidades y fortalezas le permiten dirigirla con proactividad, eficiencia y productividad en el momento de tomar decisiones inherentes a la gestión del desarrollo endógeno.

En mi atisbo teórico presentado en este estudio, me atrevo a asegurar que bajo esta visión de la creatividad gerencial postmoderna, abro espacios para la esperanza a la aventura filosófica que implica generar cambios en contextos educativos, por lo que los esfuerzos especiales que deben asumir los gerentes educativos no deben hacerse esperar. Ha llegado la hora de crear y aplicar nuevas actitudes y valores tanto personales como profesionales, que respondan a las realidades sentidas en el seno de las instituciones escolares y sus entornos comunitarios. Con ello, considero que no hay que olvidar, que el sujeto es una creatura teórica de la ilustración, capaz de pensar y decidir por sí mismo, dueño real y personal de sus actos, por lo que, el accionar gerencial para la creatividad en la potenciación del desarrollo endógeno a partir de la postmodernidad, dependerá básicamente del gerente educativo, de su capacidad para afrontar y manejar los cambios gerenciales en contextos educativos complejos.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2010). *Modelo teórico desde la perspectiva de la creatividad para desarrollar la comprensión lectora del discurso técnico científico escrito en inglés dentro del contexto académico de la Unexpo Barquisimeto*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Amabile, T. (2004). *Creatividad e innovación*. Harvard Business Review. España: Deusto.
- Avgrafoff, B. (1999). *Sistemas de gestión de la producción. Procesos de gestión de la producción*. Madrid: Ibérico Europa.
- Barrera, M. (2005). *Modelos epistémicos en educación y en investigación*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez Sehze, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Cabrera, J. (2011). *Creatividad, conciencia y complejidad: Una contribución a la epistemología de la creatividad para la formación*. Tesis Doctoral publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- Carevic, M. (2006). Creatividad (II). [Artículo en Línea]. Disponible en: http://www.psicologia-online.com/articulos/2006/pensamiento_creativo.shtml [Consulta Febrero 2012].
- Castellano, H. (2006). *La planificación del desarrollo sostenible*. Caracas. Venezuela: Publicaciones CENDES UCV.
- Clegg, S (1992). Postmodern management?. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 5 N° 2.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- De Bono, E. (2010b). *El pensamiento creativo*. España: Paidós.

De Bono, E. (2011a). *El pensamiento lateral*. Manual de Creatividad. España: Paidós.

De la Torre, S. (2000). *Manual de la creatividad*. España, Barcelona: Vicens Vives.

Díaz, E. (2009). *Posmodernidad*. Caracas, Venezuela: Alfa.

Drucker, P. (1993b). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Norma.

Druker, P. (2002a). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.

Duggan, W. (2209). *Intuición estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Barcelona, España: Granica.

Estrada, A. y Diazgranados, S. (2007). *Construccionismo social. Aportes al debate y la práctica*. Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales: Uniandes.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.

Fuenmayor, R. (2001). *Sentido y sinsentido del desarrollo*. Mérida, Venezuela: Consejo de Publicaciones.

Gainza, M. (2007). *Gestión de los directivos en la promoción de la integración escuela – comunidad en la Escuela Básica “Jacinto Gutiérrez Coll”*. Trabajo de asenso no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Gómez, E. (2010). *Reflejo de la cosmovisión dominante en el siglo XX en el pensamiento gerencial de Taylor, Fayol y Drucker*. [Resumen]. Trabajo de investigación no publicado, Universidad Yacambú, Barquisimeto.

González, R (2001). *Investigación cualitativa y subjetividad*. España: McGraw- Hill.

Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Granica.

Gutiérrez, A. (2002). *Conceptualización del modernismo y del postmodernismo*. Universidad de Occidente. México.

- Harmon, T. (2007). *Formación de equipos eficientes*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina.
- Harrington, H., Hoffherr, G. y Reid, R. (2000). *Herramientas para la creatividad. Cómo estimular la creatividad en las personas y en las empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- Harvard Business Essentials (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. España: Deusto.
- Heidegger, M. (1951). Construir, habitar y pensar. Disponible en: <http://homepage.mac.com/eeskenazi/heideggerhabitar.html>. [Consulta: 2012, Enero].
- Hernández, O. (2007). *Creatividad e Innovaciones estratégicas en la gestión de los servicios financieros para el sector rural mexicano*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Catalunya, España. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/6761>. [Consulta Marzo 2012].
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, L. y Toro, G. (2001). *Paradigmas métodos de investigación en tiempos de cambio*. México: Episteme.
- Ibáñez, T. (1994). *Psicología social construccionista*. México: Trillas.
- León, N. (2008). *Gestión de la innovación tecnológica en el mundo empresarial del siglo XXI*. [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/45-innovacion-empresa/435-gestion-de-la-innovacion-tecnologica-en-el-mundo-empresarial-del-sxxi-neysi-ileana-leon-pupo>. [Consulta Marzo 2012].
- Lepeley, M. (2002). *Gestión y calidad en educación. Un Modelo de evaluación*. México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta oficial de la República de Venezuela*, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- Lincoln, Y. y Guba, E. (1992). *Criterios de credibilidad en la investigación en educación*. Madrid, España: Akal.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión de la tecnología para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

- Márquez, J. (2009). *La nueva gerencia y las transformaciones sociales. Una visión de las relaciones hombre-empresa*. Barquisimeto, Venezuela: Horizonte.
- Martín, E (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2007b). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004c). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, S. (2008a). *Aproximación teórica para la gerencia creativa en el Instituto Pedagógico de Caracas Universidad*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.
- Maturana, H. y Valera (1998). *De máquinas a seres vivos*. Chile: Universitaria.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Diseño curricular del sistema educativo bolivariano (SEB)*. Caracas, Venezuela.
- Mintzbert, H. (1997). *El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Molina, M. (2002). *Inteligencia, intuición y creatividad*. [Libro en Línea]. Disponible en: <http://www.molwick.com/es/libros/z122-libros-inteligencia.pdf>. [Consulta: 2013, Enero 20].
- National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (1999). *All our futures: creativity, culture and education*. Estados Unidos.
- Newstron, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ochoa, A. (2008). *Desarrollo endógeno: Desde la política social hacia un nuevo paradigma del desarrollo. Una ruta de aprendizaje*. Caracas.
- Perdomo, G. (2010). *La triada de la organización postmoderna: Sujeto, poder y conocimiento*. [Artículo en Línea]. Disponible en: http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_9/Perdomo.pdf. [Consulta: 2011, Noviembre 11].

- Pérez, G. (2011). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos*. Madrid, España: La Muralla.
- Petrizzo, A. (2008). *Desarrollo de la comunidad*. Argentina: Armor.
- Ramírez, J. (2007). *Caja de herramientas gerenciales*. México: Panorama.
- Ramos, M. (2006). *Educadores creativos, alumnos creadores*. Caracas, Venezuela: San Pablo.
- Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: Una visión desde la postmodernidad. *Laurus* [Revista en línea]. Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111491016>. [Consulta: 2011, Octubre 21].
- Ríos, J. (2009). *Epistemología. Fundamentos generales*. Santafé de Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Romer, P. (1990). *The origins of endogenous growth. Knowledge, technology and policy*. Vol 13. N° 4 octubre. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.dipsa.unifi.it/romano/PDF/Romer_1994.pdf. [Consulta: 2011, Octubre 21].
- Romo, M. (1998). *Teorías implícitas y creatividad artística. Arte, individuo y sociedad*. N° 10. Servicios de Publicaciones. Universidad Complutense de Madrid.
- Rusque, A. (2007). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Saiz, M. (2010). *Cómo potenciar la generación de nuevas ideas en la fase creativa del proceso de innovación tecnológica en aplicaciones de la ingeniería industrial*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Catalunya, España. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/6838> [Consulta: 2012, Marzo 12].
- Sandin, E. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- Schnarch, A. (2006). *La creatividad en la gerencia moderna*. [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/45-innovacion-empresa/389-la-creatividad-en-la-gerencia-moderna-alejandro-schnarch>. [Consulta: 2012, Marzo 12].

Schuster, F. (2002). *Filosofía y métodos de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Manantial.

Silva de Reyes, C. (2011). *Aportes teóricos para la construcción de un ambiente creativo de aprendizaje en el desarrollo del talento humano en estudiantes de enfermería de la Universidad de Carabobo, sede Aragua*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

Useche, M, y Queipo, B. (2005). *Las organizaciones postmodernas en el siglo XXI*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo24/24-14.pdf>. [Consulta: 2011, Noviembre 20].

Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.

Vázquez, A. (2005). *Las nuevas formas del desarrollo*. España: Antoni Bosh.

ANEXOS

ANEXO A
ENTREVISTA A LOS ACTORES SOCIALES (DIRECTIVOS)

Actor Social 1

Entrevistado: Director

Lugar: Subdirección de la Institución

Fecha: 17/02/2011 Hora: 09:00 a.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categorías – propiedades Unidades de significación
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	Buenos días, profesora le voy a realizar la siguiente entrevista con el fin de recolectar información en cuanto a la creatividad, la creatividad y el quehacer gerencial del directivo en los liceos bolivarianos, en ese sentido me puede decir cuál es su percepción en cuanto al papel de la creatividad en sus funciones como directivo: Realmente la creatividad es nuestra aliada, y tenemos que valernos de ella para solucionar las diferentes eventualidades que se presentan a diario en nuestra institución, tales como resistencias a los cambios educativos o a la normativa, a eso debemos sumarle el ausentismo laboral, sumado también a la desmotivación presente, debido a que nuestra área es muy cambiante, , lo cual nos lleva a organizar actividades para salir adelante, acciones si se quiere creativas, como la organización de eventos para recolectar fondos, para poco a atender a los problemas que se nos presenten. Por otro lado es importante decirte que últimamente nos han cambiado tanto a nivel académico como administrativo, los procesos educativos en esta última década ha sido de gran transformación, y debido a estas causas todo directivo debe ejercer estrategias dentro de sus funciones como líder y gerente, en el sector educativo se presentan muchas problemáticas, situaciones de carencia en cuanto a los recursos, no llegan los presupuestos, no hay dinero para gestionar, para afrontar el día a día poco ir subsanando las carencias, nuestra institución tiene muchos problemas de infraestructura, jóvenes con bajos recursos económicos, que no tienen ni si quiera para comer, desayunar en una mañana de clases, en ese sentido se han hecho convenios con la cantina para resolver esa necesidad a los estudiantes. También es importante señalar que en las alternativas de solución que se ejercen para afrontar los problemas,	

23	siempre buscamos alternativas para poder, para que el hecho educativo se dé, donde	
24	tienes que combinar verdad lo poco que se maneja para ejecutar las acciones que	
25	tienes planificadas. Entonces ahora en relación a los aspectos más administrativos,	
26	¿considera que la creatividad aplica a los procesos administrativos en su quehacer	
27	como directivo? (formule la otra pregunta), afirmativamente, la creatividad nos ayuda o	
28	facilita el proceso, los procesos, porque cuando tú te encuentras una dificultad, como	
29	es nuestro caso, y quieres actuar siguiendo los procedimientos administrativos, lo	
30	reglamentario, sabemos que es sumamente difícil, no lo consigues, entonces tu vas y lo	
31	desarrollas, pero usando tu creatividad, escapando un poco de lo procedimental formal,	
32	y actuando creativamente, por supuesto no escapando de los aspectos gerenciales	
33	básicos, ya que lo importante es solventar, por ejemplo, otro aspecto muy partículas de	
34	este liceo es nuestra ubicación geográfica, lo cual nos acarrea problemas de	
35	inseguridad y de salud, el mejor caso lo tenemos con los benditos autobuses, como	
36	tenemos de vecino al terminal de pasajeros es una constante lucha de nosotros los	
37	transportistas que se nos estacionan frente a la institución, acciones que nos han	
38	llevado a trabajar duro contra eso, hasta nuestros estudiantes han participado a través	
39	de los proyectos de 5° año, dirigiendo comunicaciones a los presidentes de las rutas, a	
40	las autoridades de transporte y tránsito terrestre, que más, hasta los mismos consejos	
41	comunales se ha llamado a que ayuden en este caso, para trabajar creativamente	
42	hasta hemos involucrado a todo nuestro personal, la otra limitante que tenemos es el	
43	descontento del personal, es notorio un ausentismo laboral más o menos marcado, que	
44	quizás sea desmotivación, o resistencia a los cambios y a las normas, por lo tanto	
45	utilizamos la creatividad como principal estrategia para poder solventar las	
46	innumerables situaciones que se presentan, ya sea acatas compromisos, que más,	
47	convenios, acciones que permitan flexibilizar estas debilidades, y a generar un	
48	ambiente de trabajo sano y agradable.	

Actor Social 2

Entrevistado: Subdirectora Académica

Lugar: Subdirección de la Institución

Fecha: 15/02/2011 Hora: 09:00 a.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones- anotaciones	Categorías – propiedades Unidades de significación
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	Buenos días, profesora vamos a realizar la siguiente entrevista con el fin de indagar acerca de la creatividad y quehacer gerencial del directivo en los liceos bolivarianos, en virtud de esto dígame cual es su percepción en cuanto al papel de la creatividad en sus funciones como directivo: La creatividad en el sector educativo esta es una condición que debe tener el gerente educativo, porqué, porque sabemos que (realiza pausa) este la dinámica en que se desenvuelve el sector educativo el profesor, el docente o el gerente tiene que manejar estrategias verdad para dar soluciones rápidas verdad, emergente eh a ahm (realiza pausa) a problemas de índole social, cultural ehm educativo, y que se ajusten a las políticas educativas este del estado pues, pero sabemos que en la realidad eh educativa nuestras instituciones carecen de muchos recursos, no solamente recursos financieros y materiales, sino que también de recursos humanos, entonces qué hacer cuando uno es gerente en una institución donde no hay agua, donde se están cayendo los salones, donde el docente que viene este está descontento, cuando eh hay problemas de formación en el docente, es donde entonces el gerente tiene que jugar o buscar ciertos mecanismos que permitan activar ehm acciones para que el proceso educativo se dé conforme a lo que se tiene establecido pues. Bien en el caso específico de esta institución y de su cargo como tal, (pregunta el investigador), bueno ehm como te decía la creatividad es una condición, y que día a día se va a ir desarrollando, porque llega el momento en que la misma dinámica te dice tienes que buscar alternativas para poder, para que el hecho educativo se dé, donde tienes que combinar verdad lo poco que tienes con lo que tu quieres desarrollar, con lo que se	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49</p>	<p>se tiene planteado como educación porqué que respuesta le vas a dar a un estudiante que espera de ti, como docente o como gerente, un aprendizaje o modelar una conducta si no están las condiciones, ahí es donde nosotros tenemos que apelar verdad a la disposición del docente, a la creatividad a ah a trabajar cooperativamente, verdad, eh, este, con diferentes actores que intervienen en el proceso, y tratar de darle esa respuesta que ese estudiante necesita, en el caso del Hernán Valera, específicamente e igual que en las otras instituciones educativas (la entrevistada se sonríe) la misma realidad, con deficiencias de infraestructura, eh con ehm, ehm, algunos factores que están interviniendo y que afectan eh muchísimo a la institución como es las adyacencias al terminal de pasajeros, con estudiantes que vienen verdad con problemas o que presentan problemas de conducta, o que vienen de familias disfuncionales, entonces es ahí donde nosotros como directivos, o como gerentes educativos, no solamente el cuerpo directivo, sino el gerente en el aula, o el docente como gerente de su aula tiene que manejar la creatividad, verdad, primero para para personalmente no afectarse porque de repente se pre. llega el momento que el docente se estresa, porque lo ehm, debe ser o es como un sentido de frustración cuando tú te encuentras una realidad y no sabes, porque lo que se tiene planteado teóricamente y lo vas a realidad no se encaja, es distinto, entonces que pasa ahí es donde nosotros como gerentes en el aula y como gerentes de una institución tenemos que trabaja de forma cooperativa, verdad, este, ir buscando mecanismos con, con otros compañeros que les está funcionando, como les está funcionando, que estrategias para mejorar estos problemas, por ejemplo si nosotros evaluamos el impacto que hemos tenido como liceo bolivariano, cuando implementamos la filosofía de liceo bolivariano nosotros podemos observar ahorita en este momento, que los estudiantes mejoraron mucho su comportamiento, por qué, porque nuestras estrategias en colectivo se sumaron a desarrollar un curriculum, que, eh que fuese dirigido a lo que era os valores, verdad, a lo que era</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>50</p> <p>51</p> <p>52</p> <p>53</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p> <p>57</p> <p>58</p> <p>59</p> <p>60</p> <p>61</p> <p>62</p> <p>63</p> <p>64</p> <p>65</p> <p>66</p> <p>67</p> <p>68</p> <p>69</p> <p>70</p> <p>71</p> <p>72</p> <p>73</p> <p>74</p> <p>75</p> <p>76</p>	<p>este cumplimiento de normas, que está dentro de los valores, verdad disciplina, valores, respeto, ok, sin embargo sabemos que la parte académica este, de repente se vio mermada un poco, pero ganamos mucho en la parte social, por qué, porque ya el muchacho en su aspecto o su apariencia personal, sobretodo verdad, en su aspecto, en su forma de expresarse en su actitud ha mejorado muchísimo. En esa adaptación de lo que establece ese modelo educativo, la creatividad entro allí para lograr la... (Interviene con esa frase), si, por supuesto que la creatividad este, porque es, eh, ehm, la creatividad ehm juega un papel preponderante en esto, porque las políticas que se emanan a nivel nacional son líneas muy gruesas, son líneas donde a ti no te dicen el cómo lo vas a hacer, sino que te dicen, hay que hacerlo, pero no te dicen el cómo lo vas a hacer. Te dicen inclusive dentro de las teorías el docente tiene que ser creativo, pero como es creativo un docente donde la mitad del sueldo lo tiene que invertir para por lo menos traer guías, en materiales didácticos, ¿cómo hacerlo, y que no se vea afectado tu bolsillo?, o que no se vea afectado de alguna manera tu condición como persona, como trabajador, entonces por eso les decía, te digo que, este la parte cooperativa, donde entonces todos busquemos estrategias que nos permitan a todos ayudarnos es lo que ha permitido que nosotros verdad podamos sobrellevar o llevar con éxito lo que ha sido nuestro proyecto institucional. ¿considera que la creatividad aplica a los procesos administrativos en su quehacer como directivo? (formule la otra pregunta) obviamente que la creatividad te va a permitir o a facilitar el proceso, los procesos, porque cuando tú te encuentras una dificultad, y sabes que pro la línea tradicional o como constante no la consigues, entonces tu vas y lo desarrollas, este lo debes desarrollar, tienes que buscar la manera de re, de solventar, por ejemplo, te eh, esto tiene que ver con la problemática que hemos presentado eh con los ah, los autobuses allá afuera, nosotros hemos hecho una cantidad de gestiones como directivos llevando cartas, también llevando fotos, haciendo mesas de trabajo, pero</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>77</p> <p>78</p> <p>79</p> <p>80</p> <p>81</p> <p>82</p> <p>83</p> <p>84</p> <p>85</p> <p>86</p> <p>87</p> <p>88</p> <p>89</p> <p>90</p> <p>91</p> <p>92</p> <p>93</p> <p>94</p> <p>95</p> <p>96</p> <p>97</p> <p>98</p> <p>99</p> <p>100</p> <p>101</p> <p>102</p> <p>103</p>	<p>la actividad allí eh el problema persiste pues, persiste este las infracciones del, los</p> <p>este infractores estacionándose al frente de la institución, entonces obviamente que</p> <p>ello nos ha hecho buscar verdad mecanismos, apelar a la creatividad de cómo</p> <p>hacer nosotros para ir sensibilizando uno, no solamente a los conductores, sino a</p> <p>los nuevos conductores que son nuestros estudiantes, a los, a los peatones que son</p> <p>nuestros estudiantes para que ellos también vayan en formación porque eso es un</p> <p>mal cultural, una cosa estructural, o sea eh eso no lo vamos a terminar nosotros</p> <p>nada mas poniendo multas, sino formando conciencia ciudadana, formando en lo</p> <p>que son valores verdad, y en lo que es educación vial, entonces que hemos hecho</p> <p>a través de lo que son proyectos de 5° año, hemos verdad involucrado a los</p> <p>estudiantes en las mismas gestiones para que ellos sean participes pues en esa</p> <p>problemática, hemos este ehm involucrado consejos comunales para que sean los</p> <p>misimos consejos comunales, hemos involucrado a toda la comunidad educativa</p> <p>verdad a través de charlas, sensibilizando en que existe un problema que nos está</p> <p>afectando a todos, y que si todos no nos ponemos en práctica verdad ehm, en las</p> <p>acciones pues difícilmente podamos solucionar, como esta presenta la creatividad</p> <p>bueno, como vulgarmente llamamos, deme cinco (5) profe que necesito comprar un</p> <p>saco de cemento para hacer unos pilares, o unos conos de seguridad, entonces</p> <p>este esos conos de seguridad en principio al hacer, al resaltar un rayado que surge</p> <p>de la misma colaboración del personal y de hacer unos, unos conos de seguridad,</p> <p>si se quiere bastante rudimentarios pero que nos funcionó muchísimo por que</p> <p>cuando, fue un impacto visual, al nosotros establecer este ehm, una línea de conos</p> <p>de seguridad y un, un rayado amarillo que nosotros mismos establecimos</p> <p>conjuntamente con los estudiantes, eso apoyado verdad, con murales alusivos a</p> <p>ciertos artículos de la ley de transito que este, estaban incurriendo estas personas,</p> <p>a través de campañas de, de entrega de volanticos, entrega de llamados de</p> <p>atención directo verdad, apelando pues a la conciencia ciudadana del, de los</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>104</p> <p>105</p> <p>106</p> <p>107</p> <p>108</p> <p>109</p> <p>110</p> <p>111</p> <p>112</p> <p>113</p> <p>114</p> <p>115</p> <p>116</p> <p>117</p> <p>118</p> <p>119</p> <p>120</p> <p>121</p> <p>122</p> <p>123</p> <p>124</p> <p>125</p> <p>126</p> <p>127</p> <p>128</p> <p>129</p> <p>130</p>	<p>choferes, eso por un lado, eso un ejemplo pudiera ser, ahora enfocándonos más hacia la parte de los procesos administrativos, dentro de sus funciones como gerente (formule otra pregunta) ok, dentro de los procesos administrativos la creatividad este, ehm tiene que ponerse de manifiesto y eh conocer el personal, o las potencialidades y debilidades que tiene el personal es muy importante, sabemos que ehm, las líneas ehm administrativas en el cumplimiento de eh horario por ejemplo, en la entrega de recaudos, eh en el manejo de conflictos porque cuando tenemos una, una institución con una nomina mayor a cien (100) personas es difícil verdad, entonces se tienen que manejar ciertas estrategias bastante creativas para llegar al manejo de conflictos, a las técnicas de negociación, y a tratar de llevar verdad este o flexibilizar algunas normas, por ejemplo en el caso del Hernán Valera, sabemos que tenemos una población bastante joven y femenino, hablando de docentes y administrativos, la mayoría de nuestras de nuestros docentes son femeninas y son muy jóvenes, y por ende tienen familia, están formando familias tienen niños muy pequeños, entonces allí ehm se han tratado de flexibilizar algunos aspectos ehm concerniente a lo que son los horarios o verdad, algunos convenios con estas docentes para que entonces disminuya un poco lo que es el nivel de ausentismo laboral y por supuesto de estrés laboral, ehm atendiendo pues a un poco a ciertas teorías administrativas que existen ya establecidas y bueno se han tratado de aplicar en nuestra institución. Ehm Con respecto a técnicas de negociación pues se han llegado a algunos acuerdos, ehm este o se llegan ciertos acuerdos, siempre se llegan a acuerdos, trabajamos de manera consensuada para tomar decisiones, hay decisiones que a veces se tienen que tomar de forma unilateral, pero la, la yo creo que más del 90% de las decisiones que se toman dentro de la instituciones son consensuadas, son productos de mesas de trabajo, de acuerdos y compromisos, que a veces se incumplen pero ese es el quehacer, de buscar entonces la manera de volver a retomar esos acuerdos de forma creativa,</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones- anotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>131</p> <p>132</p> <p>133</p> <p>134</p> <p>135</p> <p>136</p> <p>137</p> <p>138</p> <p>139</p> <p>140</p> <p>141</p> <p>142</p>	<p>por ejemplo por allí se tiene una propuesta para la profesora que maneja la parte administrativa (se sonrió la entrevistada), con respecto a las entradas de los docentes, a ver si este, formal, buscar otra manera de la entrada a la institución no por la entrada principal, sino por una puerta que sea exclusiva para la entrada del personal, como para darle más, mas, eh eh esa formalidad, y darle ese valor al docente de manera de que no sea ok, somos todos iguales sin embargo los docentes se han visto como que afectados o vulnerados por que entran por la entrada, están por la misma entrada estudiantes y, y ellos sienten que no, no se está respetando como, como profesionales, entonces allí es donde entonces la creatividad es la que apela, pues apela a buscar otro tipo de mecanismos que podamos consensuar, que podamos negociar y que todos estemos ganando pues, Bueno agradecido profesora, muchas gracias.</p>	

Actor Social 3

Entrevistado: Coordinador de Desarrollo Endógeno

Lugar: Coordinación de Desarrollo Endógeno

Fecha: 18/02/2011 Hora: 09:00 a.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categorías – propiedades Unidades de significación
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	Buenos días, profesor le voy a realizar una serie de preguntas con la finalidad de indagar acerca de como la creatividad ha influido en el accionar gerencial de los directivos y como ha potenciado el desarrollo endógeno, en función a ello entonces dígame, ¿Cómo crees que ha influido la creatividad en el accionar gerencial en las funciones que ejercen los directivos o coordinadores en esta institución?, Responde el entrevistado: ok en primer lugar eh la creatividad es, es se puede decir una herramienta necesaria para lo que es el buen funcionamiento de las acciones administrativas y o gerenciales dentro de una institución llámese educativas o comercial, lamentablemente existen eh, se pueden decir paradigmas o estructuras, o estructuras eh existentes eh de años atrás que no, eh, eh, que no permite que eh que esta creatividad fluya, fluya con, con gran, con gran afluencia pues, por decir algo, eh, motivado a, ah, miedo al cambio, o por simple, por el simple hecho de que, implantar la creatividad o imponer su creatividad este, ehm, implica mayor, ehm esfuerzo, mayor, ehm, trabajo por parte de los que esta, esta por decir empresa, ehm maneja pues, o sea, me refiero a lo que es el personal del que depende de la misma, imponer o, o, eh permitir que a través de la creatividad se quiera implementar cambios, influye eh, eh, influye en o implica eh, tratar de, de, modificar ya estructuras establecidas, establecidas, y eso in, in, involucra lo que es un choque entre, entre los mismos personas que laboran, o puedan laborar. Interviene el investigador: ¿modificar estructuras en que sentido? Estructuras ya, lo podemos, si lo vemos desde el punto de vista del tiempo, obsoletas, que impiden la adaptación a nuevos, nuevos sistemas, a nuevas, a nuevas formas de gerenciar, y	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p> <p>42</p> <p>43</p> <p>44</p> <p>45</p> <p>46</p> <p>47</p> <p>48</p> <p>49</p>	<p>este, ehm, ehm, que, que implica el cambio, que todo lo que tiene que ver, implica, eh la mejora, la mejora de este tipo de, de este sistema gerencial, gerencial. Interviene el investigador formulando la siguiente pregunta: ¿La creatividad del gerente o del coordinador en esta institución ha ayudado a potenciar el desarrollo endógeno?, que opinas tú de eso, bueno, hablando en si de la institución si ha, ha generado ehm... me puedes repetir la pregunta, ¿La creatividad del gerente o del coordinador en esta institución ha ayudado a potenciar el desarrollo endógeno?, ok, si ha ayudado en, en lo que es la parte de la creatividad, dentro, dentro del ámbito gerencial de la institución como tal, su, eh, la creatividad del mismo ha, ha, ha aportado verdaderos cambios en el funcionamiento de la institución, lamentablemente como dije al principio es una, eh, ha sido, un poco eh, truncado este sistema de cambio motivado a que... (se interrumpe la entrevista por la llegada de unas estudiantes al departamento de desarrollo endógeno), ¿Cuáles son esos cambios que ha aportado la creatividad en el ámbito gerencial, respecto a la visión del Hernán Valera, de la institución, ok, los cambios son a nivel eh, curricular, más que todo, que se ha hecho eh la contextualización de lo que son eh, algunas áreas del conocimiento referente a la problemática encontrada en nuestro entorno, llámese institución o comunidad como tal, tal es el caso de la incorporación de nuevas asignaturas como promoción de la salud, eh, investigación, ejecución de proyectos, todas esas materias que ha logrado eh, cambiar lo que es la estructura pedagógica, o de, de, si llámese pedagógica dentro de lo que es la ejecución educativa como tal, además de, a, nivel de, de, de proyección, de desarrollo, de desarrollo endógeno como, como coordinación también se ha, se ha implementado o incrementado lo que es la parte creativa en la ejecución de los proyectos, en la colaboración, o en la, o en la interrelación con la comunidad a través de sus consejos comunales, que ha permitido una, una mejor, una mejor comunicación entre la mismas, entre lo que es la escuela y comunidad, y que ha potencializado lo</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>50</p> <p>51</p> <p>52</p> <p>53</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p> <p>57</p> <p>58</p> <p>59</p> <p>60</p> <p>61</p> <p>62</p> <p>63</p> <p>64</p> <p>65</p> <p>66</p> <p>67</p> <p>68</p> <p>69</p> <p>70</p> <p>71</p> <p>72</p> <p>73</p> <p>74</p> <p>75</p> <p>76</p>	<p>que es el desarrollo endógeno de, inclusive de, de a nivel institucional y, y</p> <p>comunitario se puede hablar, por que se están, se están desarrollando proyectos</p> <p>que involucran tanto institución como comunidad en general... interviene el</p> <p>investigador: escuela comunidad, eso si esta potenciado, ha habido una integración</p> <p>o una interrelación de ambos entes, y en este sentido, si se ha potenciado el</p> <p>desarrollo entonces en relación a la coordinación como tal, ¿Cuáles pudieran ser</p> <p>esas acciones creativas que han ido potenciando ese desarrollo endógeno en la</p> <p>institución, por ejemplo..., el entrevistado pregunta ¿a nivel de gerencial, general?,</p> <p>responde el investigador, como lo quieras enfocar, general o gerencial, como lo</p> <p>prefieras, bueno, como te dije al principio pues, de a nivel académico está lo que es</p> <p>la incorporación de nuevos contenidos, de nuevos, y la contextualización de nuevos,</p> <p>de nuevos, programas, se puede decir adaptado a lo que es la, las necesidades</p> <p>institucional y comunitaria, y a nivel gerencial, bueno lo que es la parte de, de</p> <p>cambio en la estructura organizativa del, de la misma institución verdad, que ha</p> <p>agilizado algunas actividades necesarias para el desarrollo de la institución como</p> <p>tal, y su comunicación también con, con la comunidad que anteriormente eran, era</p> <p>un divorcio lo que había, entre la comunidad y, y la, y la institución educativa como</p> <p>tal, sin embargo, más sin embargo, existen todavía mucha, mucho, muchas trabas</p> <p>en esta comunicación a nivel de, tanto a nivel interno de la, de la institución</p> <p>educativa por lo que ya había comentado anteriormente, pues por las viejas</p> <p>estructuras establecidas, eh, por aquel miedo al cambio, por aquel miedo a la</p> <p>maximización del trabajo motivado a la investigación, y todas esas actividades que</p> <p>influyen al, motivado al mayor compromiso que tiene que haber dentro de la</p> <p>institución y a nivel de, de, de comunidad bueno el recelo que hay de que no, de,</p> <p>de, de que ellos eh, uhm, a nivel político, o poli, la parte politiquera verdad, influ,</p> <p>influye en lo que es el manejo de esta, de esta comunicación pues, de que a veces</p> <p>ponen trabas por esa misma, por razones políticas o por razones personales de</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>77</p> <p>78</p> <p>79</p> <p>80</p> <p>81</p> <p>82</p> <p>83</p> <p>84</p> <p>85</p> <p>86</p> <p>87</p> <p>88</p> <p>89</p> <p>90</p> <p>91</p> <p>92</p> <p>93</p> <p>94</p> <p>95</p> <p>96</p> <p>97</p> <p>98</p> <p>99</p> <p>100</p> <p>101</p> <p>102</p> <p>103</p>	<p>alguna miembro de los consejos comunales o de la misma comunidad que se niegan a, a, a los cambios, interviene el investigador: ¿Cuáles son esos cambios, o sea, que comprende ese cambio en la estructura organizativa?, responde el entrevistado: a nivel de las coordinaciones, a nivel de las coordinaciones de nivel, a nivel de inclusive en la incorporación de lo que son nuevas coordinaciones como la coordinación de desarrollo endógeno verdad, dentro de lo que es programa de, de, de liceo bolivariano en la estructura de lo que es la nueva educación bolivariana, ehm, ehm, la construcción de un currículo institucional contextualizado, que otra cosa te puedo mencionar allí... y que bueno casi todas las, las decisiones que se toman a nivel gerencial se hacen no solamente con... eh la, participación institucional sino también involucra a las comunidades como tal para la toma de decisiones. Interviene el investigador: ¿Cómo ha involucrado la coordinación de desarrollo endógeno, esa integración con otros entes, como ha sido ese proceso de cambios también se puede decir?, responde el entrevistado: a nivel de la coordinación de desarrollo endógeno se tiene, es como decir la, la que permite esa... eh conexión con otras instituciones eh, instituciones llámese del estado, privadas, públicas que, eh van a permitir potenciar lo que es el crecimiento o el desarrollo de la misma institución, por ejemplo, como a instituciones ehm, la interrelación que tenemos con el ministerio de ciencia y tecnología, FUNDACITE Lara, en el caso que tenemos aquí, que nos ha ayudado a potenciar lo que son las actividades de proyecto llámese de patio productivo, llámese de, de la parte promoción de salud, tanto a nivel eh de asesoramiento como a nivel de financiamiento, también existe esa eh, es como la conexión que se tiene con los consejos comunales también a través de, de desarrollo endógeno con las, ya que, es una, como te digo, es una coordinación que está directamente eh, relacionada pues con todo lo que es el contexto de la comunidad que rodea a la misma. Interviene el investigador: ¿debe existir entonces la vinculación con los consejos</p>	

L	<p style="text-align: center;">TEXTO</p> <p style="text-align: center;">Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones</p>	<p style="text-align: center;">Categorías – propiedades</p> <p style="text-align: center;">Unidades de significación</p>
<p>104</p> <p>105</p> <p>106</p> <p>107</p> <p>108</p> <p>109</p> <p>110</p> <p>111</p> <p>112</p> <p>113</p> <p>114</p>	<p>comunales en el desarrollo de esos proyectos?, responde el entrevistado: aja,</p> <p>actualmente se está desarrollando un proyecto que tiene que ver con, con lo que es</p> <p>el, ya la parte curricular que maneja la institución ya... eh como le digo,</p> <p>materializado a nivel de comunidad, no solamente queda como un proyecto</p> <p>pedagógico, sino como un proyecto de acción eh que va a beneficiar a la</p> <p>comunidad, llámese en la parte de potenciar los, los módulos de salud en la misma</p> <p>comunidad, eh boticas populares, patios productivos en la, en las mismas</p> <p>comunidades que nos rodean, todo eso es a través de la coordinación de desarrollo</p> <p>endógeno junto con la dirección del plantel. Interviene el investigador: ¿el proyecto</p> <p>es pedagógico y productivo también... y está en ejecución el proyecto?, responde</p> <p>el entrevistado: aja, ya en fase de aprobación.</p>	

ANEXO B
**ENTREVISTAS A LOS ACTORES SOCIALES (DIRECTIVOS
COORDINADORES)**

Actor Social 1

Entrevistado: Director

Lugar: Dirección

Fecha: 29/07/2012 Hora: 08:00 a.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categoría	Subcategoría	Código
1	Buen día ciudadano Director, le voy a formular una serie de	Gerencia	Significado de la Gerencia	I1E2GSGL5-9
2	preguntas que tiene que ver con sus funciones en la institución,			
3	¿Cómo se siente siendo gerente en la institución?, responde:			
4	bueno, en líneas generales me siento bien, desde que cumplo			
5	funciones directivas es grato para mi dirigir este plantel, siempre			
6	buscando este, las mejores herramientas para salir adelante, y	Creatividad en la Gerencia	Barreras a la Gerencia	I1E2GBGL10-12
7	cumplir eficientemente con el hecho educativo, haciendo que todo			
8	el personal que cumple funciones administrativas, eh, se enfoque			
9	en la visión innovadora que ha caracterizado al liceo. Por			
10	supuesto, como en toda institución existen barreras, como pueden			
11	ser la escases de recursos y un poco de resistencia al cambio,	Gerencia	Proceso Creativo	I1E2CGPCL12-14
12	pero que se ha ido superando. Toda gerencia busca el empleo de,			
13	de tareas, acciones que permitan surgir al liceo, que favorezcan la			
14	gestión que uno desarrolla, por ejemplo que es mi caso, desde otra			
15	óptica, hemos afrontado algunas limitantes, como ya dije, desde el			
16	punto de vista administrativo escases de recursos, improvisación a	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I1E2GBGL14-18
17	veces, problemas sociales en los estudiantes y hasta la falta de			
18	personal docente en algunos momentos, pero siempre se ha			
19	actuado en equipo de trabajo, y buscado, digo buscamos			
20	soluciones a todos los problemas. Interviene el investigador,			
21	¿Cómo puede describir el desarrollo endógeno en el liceo	Gerencia	Trabajo en Equipo	I1E2GTEL18-21
22	bolivariano Hernán Valera Saavedra?, Bueno, responde el			
23				

24	entrevistado, al referirnos a desarrollo endógeno, ehm, es	Desarrollo Endógeno	Significado del Desarrollo Endógeno	I1E2DESD24-31
25	importante resaltar que se refiere a la organización de recursos de			
26	los que dispone una comunidad o población determinada, los			
27	cuales les permiten obtener cierto beneficio si se hace buen uso de			
28	ellos, este, también hay que decir que no son sólo recursos			
29	económicos, se incluyen las potencialidades que disponga ese			
30	determinado grupo social, ehm, como culturales, de talento			
31	humano, entre otras, ahora llevamos esto a nuestro liceo, debemos			
32	hacer un poco de historia, remontemos que desde hace poco más	Creatividad en la Gerencia	Proceso Creativo	I1E2CGPCL32-40
33	de 6 años con el inicio de la educación bolivariana esta institución			
34	comenzó un proceso de transformación, donde iniciamos un			
35	proyecto comunitario el cual nos introdujo en esa activación del			
36	desarrollo endógeno, establecimos estrategias, como, como, la			
37	integración con la comunidad y hacia la familia, todo el esfuerzo y			
38	dedicación emprendida nos permitió obtener la capacidad de iniciar			
39	una transformación institucional, y poder aprovechar los desafíos			
40	externos; trabajamos con verdadera creatividad, nos valimos de		Acción Creativa	I1E2CGACL40-42
41	muchas ideas y recursos, y esa experiencia nos dio renombre a			
42	nivel de la zona educativa y con instituciones. Además de todo	Desarrollo Endógeno		
43	eso, el trabajo académico también va de la mano con el desarrollo		Integración	I1E2DEIL43-47
44	endógeno, derivado de nuestro proyecto la ruta de la salud se			
45	ejecutan, este, eh, proyectos en todos los años, donde se integran			
46	las áreas de aprendizaje y se fomenta el trabajo con la comunidad,			
47	y la integración con los entes de salud. Muy bien, interviene el			
48	investigador, ¿Cómo haces para potenciar el desarrollo			
49	endógeno?, responde, este, ehm, como te explique anteriormente,			
50	en esta institución se viene trabajando en lo, en lo que es, ehm			
51	desarrollo endógeno desde hace unos 4 años o un poco más, y		Gestión del Desarrollo	I1E2DEGDEL51-69
52	desde ese tiempo he participado activamente en ese transitar, he			

53	realizado visitas activas a la comunidad, a los centros médicos de	Desarrollo Endógeno	Endógeno	I1E2DEGDEL51-69
54	la comunidad, a los otros entes con los que articulamos, este,		Gestión del Desarrollo Endógeno	
55	como el ipasme, los bomberos, con todos ellos hemos potenciado			
56	todas nuestras actividades académicas, y también las relaciones			
57	con la comunidad, eh... igualmente organizamos reuniones,			
58	encuentros, intercambios, jornadas de salud, este, que más,			
59	invitamos también a la gente de la zona educativa, del hospital			
60	central, hemos ido a otros estados, a Barinas, todo esto para ver			
61	cómo ha sido la experiencia, esto porque allá está una escuela			
62	técnica, pues, y nosotros interesados en esa experiencia fuimos,			
63	indagamos, también llegamos a la zona educativa de Barinas, las			
64	autoridades nos atendieron muy bien, nos guiaron y dieron	Creatividad en la Gerencia	Acción Creativa	I1E2CGACL69-74
65	material, fue una experiencia bastante gratificante, y bueno, ehm,			
66	con eso dimos un paso adelante para seguir en ese construir, en			
67	esa búsqueda de mejoras de nuestro liceo, y con mucho			
68	entusiasmo para convertirlo en una escuela técnica en el área de			
69	salud. Bueno como directivo también, este, trato siempre de			
70	propiciar actividades con mi cuerpo de coordinadores, con ese			
71	colectivo con el que me apoyo, hacemos nuestras reuniones y			
72	consejos técnicos, donde se trata de que todos participen y sea un			
73	clima de abierta participación en función de mejorar nuestras			
74	funciones administrativas. Muy bien Prof., ahora bien, ¿Cómo es	Creatividad en la Gerencia	Acción Creativa	I1E2CGACL75-87
75	su accionar gerencial cotidiano? Bueno, considero que como			
76	gerente, a veces aunque no poseamos ese título, nuestra			
77	cotidianidad nos hace que aprendamos y nos desenvolvamos en			
78	ese medio, en una institución educativa el directivo debe			
79	desenvolverse en los escenarios de atención y gestión con la			
80	comunidad, a los representantes, a los estudiantes, a ellos nos			
81	debemos, y también a todo el cuerpo de personas que hacen vida			
82				

83	en la institución, los docentes, los administrativos, secretarias, y los			
84	obreros, este, eh, bueno nos toca actuar como gerente en distintos			
85	escenarios, abierto al dialogo, a escuchar a toda la comunidad y a			
86	gestionar y ayudar a que se ejecuten con buen pie todas las			
87	actividades que se planifican constantemente. Siempre como			
88	gerente se debe hacer una planificación, un plan de trabajo que			
89	bueno yo lo hago semanal, pero que también salen actividades			
90	que son más a mediano y largo plazo, por supuesto uno las			
91	contempla en planes más macro, pero en nuestro día a día, pues			
92	lo hacemos en consejos técnicos semanales, y eso sin dejar a un			
93	lado todas las cosas imprevistas que salen, trabajar con jóvenes y			
94	adolescentes ahora es difícil, tienes que ser muy activo, y hasta			
95	creativo, porque debes accionar de acuerdo a como se presenten			
96	las situaciones difíciles, la dirección de un plantel es algo no tan			
97	sencillo en esta época, tenemos muchas necesidades de			
98	materiales de limpieza, necesitamos mejorar la infraestructura y			
99	una dotación general para el buen funcionamiento del plantel. En			
100	pocas palabras hay que ingeniársela, trabajamos a veces con			
101	muchas restricciones, pero hemos salido adelante a pesar de			
102	todas esas barreras. El investigador pregunta, ¿Qué entiendes por			
103	creatividad en el ámbito de la gerencia?, interviene el informante,			
104	Ah, creatividad, bueno, yo digo que la creatividad es una			
105	característica, o una función que ejerce nuestro cerebro, con esto			
106	quiero decir que todos tenemos algo de creativos, a veces se nos			
107	presentan situaciones que en nuestras instituciones debemos			
108	resolver creativa y rápidamente, todas las personas podemos			
109	situarnos ante escenarios donde las dificultades, y problemas			
110	debemos analizarlos creativamente, tener la capacidad de pensar			
111	en algo que sea efectivo para tal caso, entonces, la creatividad es			
		Gerencia	Acción Creativa	I1E2CGACL75-87
			Acción Gerencial	I1E2GAGL87-93
		Creatividad en la Gerencia	Acción Creativa	I1E2CGACL93-97
		Gerencia	Barreras a la Gerencia	I1E2GBGL97-102
		Creatividad en la Gerencia	Significado de la Creatividad	I1E2CGSCL104-114
			Significado de la Creatividad	I1E2CGSCL104-114

112	un rasgo que poseemos todas las personas, y que ayudan a la			
113	resolución de problemas o conflictos organizacionales e			
114	institucionales. En el caso de la gerencia en el liceo, si considero		Acción Creativa	I1E2CGACL114-121
115	que en muchas oportunidades ha sido efectiva, y este, creativa,	Creatividad en la Gerencia		
116	puesto que cada uno de los directivos, por supuesto que con su			
117	estilo particular, busca que su gestión sea eficiente, implantando			
118	acciones que ayuden a resolver como dije antes los problemas,			
119	buscamos soluciones rápidas y efectivas, hemos buscado			
120	potenciar las relaciones con la comunidad, ayudas	Desarrollo Endógeno	Gestión del Desarrollo Endógeno	I1E2DEGDEL121-132
121	socioeconómicas a los estudiantes, los proyectos de desarrollo			
122	endógeno también los considero creativos, pues nuestras			
123	experiencias nos han llevado a tener renombre entre las			
124	instituciones de educación media en el estado Lara, y ya hasta			
125	nivel nacional, así que en lo académico, institucional, y a pesar de	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I1E2GBGL125-127
126	las barreras en lo gerencial, hemos afrontado eso inconvenientes y			
127	logrado que nuestro trabajo sea reconocido, orientado hacia lo que	Desarrollo Endógeno	Integración	I1E2DEIL127-130
128	establecen las políticas de la educación bolivariana y el			
129	mejoramiento de las relaciones de integración de la comunidad y la			
130	institución.			

Actor Social 2

Entrevistada: Subdirectora Administrativa

Lugar: Subdirección Administrativa

Fecha: 28/07/2012 Hora: 02:00 p.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-annotaciones	Categoría	Subcategoría	Código
1	Buenas tardes, profesora, vamos a realizar una entrevista, una	Gerencia	Significado de la Gerencia	I2E2GSGL8-16
2	serie de preguntas con la finalidad de indagar acerca de la			
3	creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del			
4	desarrollo endógeno en la educación media, y con esto se va a			
5	construir un atisbo teórico, un constructo teórico desde la visión de			
6	la postmodernidad, entonces en ese sentido, ¿Cómo te sientes			
7	siendo gerente en la institución?, responde la entrevistada, bien,			
8	este ehm, al pertenecer al cuerpo directivo, ejerciendo funciones			
9	administrativas, planificando y ejecutando las actividades, y estar			
10	en responsabilizada de la subdirección administrativa, el, la			
11	gerencia desde ese punto de vista ha tenido muchas debilidades,			
12	pero dentro de las debilidades hemos buscado verdad, en equipo			
13	tanto el director como la subdirección académica, hemos buscado			
14	alternativas que nos permitiera trabajar de una manera más			
15	cómoda, y este para mejorar el trabajo que ya se había venido, que	Barreras a la Gerencia	Acción Gerencial	I2E2GBGL16-18 I2E2GAGL18-24 I2E2GAGL18-24
16	ya se venía haciendo desde años anteriores, este, una de las			
17	debilidades era el trabajo, este muy individualizado de cada, de			
18	cada equipo. Este, toda gerencia debe planificar las actividades que			
19	permitan un buen desarrollo de la institución, el mejor desarrollo de			
20	las instituciones, desde todos los puntos de vista, este nosotros			
21	verdad, lo hacemos, lo hacemos semanalmente, donde nos			
22	reuníamos y veíamos las necesidades, pero realmente el, este, lo			

23	principal que debimos hacer al inicio de una, de un año escolar era	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I2E2GBGL24-27
24	la planificación, y sin embargo siempre veíamos que esa era			
25	nuestra limitación porque, no se puede planificar actividades a muy			
26	corto plazo, este, en oportunidades trabajábamos con			
27	improvisación, interviene el entrevistador, entonces, ¿la función			
28	administrativa de planificación tuvo ciertas limitantes y			
29	contratiempos que perjudico, por llamarlo de alguna manera las			
30	funciones de cada uno, en sus distintos roles de los directivos?,	Creatividad en la Gerencia	Acción Creativa	I2E2CGACL31-33
31	responde la docente, exacto, sin embargo nosotros siempre			
32	buscamos, este, alternativas que nos permitiera salir verdad, y			
33	mejorar, llevar a cabo las, las, las tareas que se tenían a diario,			
34	interviene el entrevistador, y la, aja, ¿planificaban muy			
35	eventualmente, y la ejecución de las actividades permitían, que,			
36	que tuvieran un control de las mimas?, responde la entrevistada, en			
37	ocasiones, si, si había el control, en otras ocasiones no, no nos	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I2E2GBGL37-41
38	permitía por la cantidad de actividades que teníamos, y que se iban			
39	sumando por las, las mismas, este necesidades había, o que se			
40	pedían desde la misma zona educativa, o para llevar a cabo el			
41	proyecto de la institución. Interviene nuevamente el investigador,			
42	ahora hablamos del desarrollo endógeno, ¿Cómo ve, o Cómo			
43	puede describir el desarrollo endógeno en el liceo bolivariano			
44	Hernán Valera Saavedra?, responde la profesora, bien, el proyecto			
45	de desarrollo endógeno, entiendo que este, es como un conjunto de	Desarrollo Endógeno	Significado del Desarrollo Endógeno	I2E2DESDEL45-49
46	acciones que permitieron que el liceo se proyectara, desde adentro	Desarrollo Endógeno		
47	hacia afuera, hacia la comunidad, utilizando los recursos de la			
48	institución, las personas, y claro, no dejando a un lado las personas			
49	de la comunidad, ehm, a inicio, cuando se inició, eh, o se, el liceo		Gestión del Desarrollo Endógeno	I2E2DEGDEL49-53
50	paso a liceo bolivariano se hizo un trabajo bien, bien completo			
51	donde, se cumplieron los lineamientos y directrices de la zona			

52	educativa para la construcción del proyecto de desarrollo	Gerencia	Trabajo en Equipo	I2E2GTEL53-57
53	endógeno, todo el mundo estaba, o sea, todas las coordinaciones y			I2E2GBGL57-65
54	el equipo directivo estaba, este, bajo esa misión, pero este, se inició			
55	un buen trabajo, de hecho, el proyecto fue fortalecido, en ese			
56	momento tuvo mucho auge por qué, y fue conocido por otras			
57	intuiciones, por ese trabajo que se hizo en conjunto, sin embargo al			
58	cambiar, siempre tuvo sus debilidades porque estábamos	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I2E2GBGL67-73
59	iniciándonos en esto, estábamos aprendiendo a crear, este cuando			
60	ehm, en el transcurso del tiempo se cambio de coordinador y hubo,			
61	hubo allí un, como, este, cuan, se paralizó, porque, por que ehm,			
62	no hubo, no hubo el, feed back o la, no se dio el momento para que			
63	hubiese el trabajo en colectivo nuevamente, sino que este se, se	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I2E2GTEL76-79
64	vio mucho la parte política, se enmarcó más la parte política que la			
65	parte institucional, interviene el entrevistador, ¿y con el cambio de			
66	coordinador hubo eh, seguimiento del proyecto, o hubo			
67	modificaciones?, responde la entrevistada, realmente eso lo hacía			
68	solamente el profesor, el director, de hecho no hubo, no hubo	Gerencia	Trabajo en Equipo	I2E2GTEL76-79
69	mucho enlace con el, la subdirección académica, que ella era la			
70	que tenía la responsabilidad conjuntamente con el coordinador			
71	endógeno, sino que el trabajo, no lo hizo mal, pero trabajo solo y no			
72	le permitió a la misma gerencia, ni a la misma coordinación hacer			
73	un seguimiento o control, el control de las actividades que ellos,	Gerencia	Trabajo en Equipo	I2E2GTEL76-79
74	este, realizaban, interviene el entrevistador, pregunta, ahora,			
75	¿desde sus funciones como directiva, como hace para ayudar o			
76	colaborar a potenciar el desarrollo endógeno?, responde, lo primero			
77	es una planificación de las actividades que se deben realizar			
78	conjuntamente con todo el colectivo, bueno primero con el, el, este,	Gerencia	Trabajo en Equipo	I2E2GTEL76-79
79	con el equipo, en consejo, el directivo, pues, el entrevistador			
80	pregunta: ¿pero si hacen esa planificación, para potenciar el			

81	desarrolle endógeno, o sea si logran realizar reuniones para			
82	planificar actividades en pro de este proyecto?, y responde si se			
83	hacen, o sea el coordinador lleva la planificación y la presenta, y ya,		Barreras a la	I2E2GBGL83-85
84	o sea no nos toma en cuenta a nosotros para hacer esa		Gerencia	
85	planificación, sólo al director que en ocasiones le avisa, interviene			
86	el investigador nuevamente, ¿entonces pudiéramos decir que como			
87	subdirectora administrativa es un poco limitada su participación en			
88	función de lo que presenta el coordinador? Y responde la profesora,			
89	exactamente, en la, en la, en los momentos en que he querido			
90	participar me han puesto la limitante que ellos ya tienen su		Barreras a la	I2E2GBGL89-91
91	planificación realizada, interviene el investigador diciendo ok,		Gerencia	
92	seguidamente formula la siguiente pregunta, ahora desde un punto			
93	de vista general, ¿Cómo es su accionar gerencial cotidiano, o sea,			
94	cómo su día a día como subdirectora en la institución?, responde:			
95	bien, eh, desde la subdirección administrativa tiene diferentes ehm,			
96	roles, en cuanto a la parte organizacional, en la parte de generar			
97	recursos físicos y financieros, en la parte recreacional y			I2E2GAGL95-107
98	motivacional, este, tenemos también en la parte de infraestructura,			
99	entonces bueno el trabajo se realiza, este de acuerdo a lo que... a			
100	la planificación que se tenga, por ejemplo en la parte organizacional	Gerencia	Acción	
101	se realizan, este, se llevan, se lleva diariamente las inasistencias		Gerencial	
102	de profesores, obreros, administrativo, en la parte, esa es la parte			
103	organizacional, también... este, se hacen los enlaces con la zona			
104	educativa, ehm, se atienden representantes, se atienden a los			
105	estudiantes en cuanto a la venta de, de insignias, ehm, en la parte			
106	organizacional bueno la planificación que se hace conjuntamente			
107	con la, con el cuerpo directivo, y este, en que otra, también se			
108	articula con el personal obrero y administrativo, en cuanto a, bueno			
109	inasistencias, directamente con los coordinadores que son quienes,	Gerencia		

110	los que pasan las inasistencias, el personal obrero también	Creatividad en la Gerencia	Trabajo en Equipo	I2E2GTEL107-113
111	inasistencias de obreros y, este... la sociedad de padres y		Proceso Creativo	I2E2CGPCL115-118
112	representantes que, está coordinada también por la subdirección administrativa. El entrevistador le plantea otra pregunta, ¿Y cuándo dice generar recursos físicos, financieros, a que se refiere?			
113	Responde la profesora, de, eso que dije en cuanto a la venta de, de	Gerencia	Acción Gerencial	I2E2GAGL121-122
114	insignias primero dotar a todas las coordinaciones de las			
115	dotaciones que amerita, este ehm, bien controla verdad, los, los			
116	ingresos por la comunidad educativa, ¿Y la comunidad educativa	Creatividad en la Gerencia	Proceso Creativo	I2E2CGPCL124-131
117	está en constante participación allí en esa recolección o en esa			
118	fuentes de ingresos que percibe la institución? Responde la docente:			
119	se le... se le pasa un reporte de lo que se ha recogido en cuanto a	Creatividad en la Gerencia	Significado de la Creatividad	I2E2CGSCL133-137 I2E2CGSCL133-137
120	colabora, colaboración de inscripción. Seguidamente le formulé otra			
121	pregunta ¿Eso como actividades únicas generadoras de ingresos, o			
122	tiene otras? Responde: Este, debido a las, a las necesidades que,			
123	que, requiere la institución, bueno se hacen, se buscan otras			
124	alternativas como autogestión, en este caso es la venta de, es la, la			
125	realización de vendimias eh, actividades de... eh, activi..., si			
126	vendimias, vendimias que son, o sea para, la recolección de			
127	ingresos para el mismo funcionamiento de la institución, porque por			
128	parte de la zona educativa son mínimas, muy mínimas las			
129	dotaciones. Se formula seguidamente otra interrogante: Ahora,			
130	hablando en la misma línea de la gerencia, que entiendes por			
131	creatividad desde este ámbito gerencial? Responde: la creatividad			
132	primero es la habilidad que tenemos de mejorar la cosas, de			
133	buscar, de innovar, de, de cambiar la cotidianidad, lo común por,			
134	por algo que sea cómodo, eh, y, y placentero, que se sienta a gusto			
135	para el, para el trabajador. Intervine y formulé otra pregunta:			
136	¿Entonces el uso de esta habilidad permite que la gerencia, o que			

139	la praxis gerencial sea como: regulada, mejor, o buscar alternativas	Gerencia	Proceso Creativo	I2E2CGPCL140-142
140	para mejorarla, o como lo ve ud? Responde: bien, este, nosotros		Barreras a la Gerencia	I2E2GBGL142-148
141	hemos hecho lo posible verdad, por innovar, buscar alternativas en			
142	cuanto al personal, al personal obrero, administrativo y docente, sin			
143	embargo, hay muchas limitaciones, porque el, el que a veces,	Gerencia	Acción Gerencial	I2E2GAGL148-150
144	tenemos el, el temor de innovar o del miedo a fracasar, sin			
145	embargo verdad, también existen las, el miedo a las sanciones que			
146	pueda tener, de repente equivocarnos muchas veces este, no es			
147	fácil reconocer que nos equivocamos, o no es fácil saber que nos	Creatividad en la Gerencia	Barreras a la Gerencia	I2E2GBGL150-158
148	equivocamos y que puede fracasar cualquier proyecto. En mis			
149	funciones considero que, creo que si he utilizado creatividad, claro			
150	que sí. Aunque en muchos de los casos, las, los proyectos han			
151	fracasado, por qué, porque no, porque no hay la disposición del		Acción creativa	I2E2CGACL158-161
152	personal, este, hay muchos vicios, los vicios también han permitido			
153	que no, que no se, que, la.... Bueno ya te dije la indisposición de			
154	los, del personal, el no querer hacer las cosas por, porque, por la			
155	resistencia al, al sistema, o a la misma directiva, no, eso es una de			
156	las primeras limitantes, y también por la rutina que, o la, la rutina			
157	que tienen desde años anteriores que no, este, se resisten. Pero a			
158	pesar de eso, si han habido cosas buenas, creativas, contamos con			
159	equipo que, este aunque muy pequeño pero si, que nos ha			
160	permitido desarrollar muchas actividades, este, cambiando la rutina			
161	de, de años anteriores.			

Actor Social 3

Entrevistada: Subdirectora Académica

Lugar: Subdirección Académica

Fecha: 28/07/2012 Hora: 04:00 p.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-notaciones	Categoría	Subcategoría	Código
1	Bueno vamos a realizar la entrevista, profesora Linda Rodríguez,	Gerencia	Significado de la Gerencia	I3E2GSGL8-14
2	Subdirectora académica, la finalidad pues, recoger, recolectar			
3	información para mi trabajo de investigación de la creatividad en			
4	el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo			
5	endógeno en la educación media, desde una visión de la			
6	postmodernidad, en función de eso le quiero preguntar ¿Cómo			
7	se siente siendo gerente en la institución?, responde: muchas			
8	gracias por tomarme en cuenta para esta investigación, primero			
9	que nada pudiera decir que ya en 3 años en funciones directivas,			
10	por un lado, me siento cómoda, porque eso me ha, porque estar			
11	en esa posición me ha permitido eh, potenciar o, fortalecer			
12	ciertos aspectos académicos que dentro de la institución estaban			
13	débiles, no por qué no se hacían, sino porque de alguna manera			
14	se tenía... eh, eh, había dispersión en ciertos procesos. Dado,		Barreras a la Gerencia	I3E2GBGL14-32
15	entendiendo que dentro de la filosofía de educación bolivariana,			
16	se dieron ciertos lineamientos pero, ehm, a groso modo, ehm,			
17	ehm, teniendo como limitación la parte metodológica de la			
18	aplicación de estos lineamientos, dejándola a la interpretación, o			
19	a la creatividad, o a la experiencia de, el personal que asumía en			
21	ese momento la filosofía como tal. Por otro lado, ehm, me siento,			
22	ehm... si se quiere no, no... limitada, eh, eh si limitada, en el, en			
23	el sentido de que esto, en esta... en este accionar educativo, eh,			

24	eh, en esa parte educativa, uno se encuentra muchas, muchos	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I3E2GBGL14-32
25	obstáculos, que tiene que ver con la parte administrativa como			
26	tal, o si se quiere planteamientos técnicos que no están	Creatividad en la Gerencia	Acción Creativa	I3E2CGACL32-36
27	planteados en ninguna regulación legal. Hablo por ejemplo de			
28	este, de aquellos tecnicismos que se plantean por ejemplo a	Desarrollo Endógeno	Significado del Desarrollo Endógeno	I3E2DESD40-45
29	nivel de zona educativa, que de repente, eh, el cambiar de jefes			
30	y coordinadores constantemente, cada uno trae una visión de	Gerencia	Gestión del Desarrollo Endógeno	I3E2DEGDEL45-50
31	acuerdo a su perfil, y a su experiencia, y esos lineamientos			
32	llegan a los liceos, y nosotros como directivos tenemos que	Gerencia	Barreras a la Gerencia	I3E2GBGL50-60
33	buscar estrategias para tratar de permear algunos aspectos que			
34	no nos lleguen a perjudicar, o que no nos lleguen a afectar el	Gerencia	Barreras a la	I3E2GBGL50-60
35	clima si se quiere laboral, verdad, este... o que seamos efectivos			
36	para dar respuesta a esos lineamientos que se nos establecen.			
37	Interviene el investigador: Ahora, buscando la visión de las			
38	actividades que se realizan en la institución ¿Cómo puedes			
39	describir el desarrollo endógeno en el liceo bolivariano Hernán			
40	Valera Saavedra? Responde la docente: para hablar de			
41	desarrollo endógeno tenemos que recordar que, que el desarrollo			
42	endógeno surge en un momento histórico en el, este, de la			
43	educación bolivariana para impulsar que se contextualizaran, lo,			
44	este, lo, los conocimientos que se tienen a nivel interno para dar			
45	respuesta a las necesidades de la comunidad. Nosotros como			
46	liceo bolivariano emprendimos pues una, una... un proyecto			
47	comunitario que nos permitió abrir una brecha este, en cuanto a			
48	la parte de salud, integral, verdad, permitiéndonos llevar ciertos			
49	conocimientos, y ciertas respuestas este, con nuestros			
50	estudiantes a las comunidades. Sin embargo, este, ese proyecto			
51	se vio un poco materializado a la totalidad por que este, si sé que			
52	nos enfocamos, no se delinearon bien las estrategias para que			

53	se diera o se concretara bien lo que era desarrollo endógeno,		Gerencia	
54	entonces ha estado si se quiere, este, el puro, no el proyecto,			
55	sino que no se ha materializado, pues, no se ha concretado			
56	como tal. Y yo siento que eso atiende a primero que no lo			
57	entendimos porque hay que reconocer que esto, no lo			
58	entendimos como tal, lo que era el desarrollo endógeno, creímos			
59	que desarrollo endógeno era colocar un profesor y que se			
60	encargará de llevar proyectos y de hacer ciertas actividades, y	Desarrollo	Significado del	I3E2DESDEL60-
61	desarrollo endógeno va mucho más allá, va hacia lo que es la	Endógeno	Desarrollo	64
62	construcción de un currículo en colectivo que realmente de		Endógeno	
63	respuesta a la comunidad, entendiendo la visión de la nueva			
64	escuela que se quiere, entonces se vio más, meramente a lo	Gerencia	Barreras a la	I3E2GBGL64-69
65	administrativo, que pasa que cuando estructuralmente ya el		Gerencia	
66	desarrollo endógeno como coordinación debe desaparecer, eso			
67	nos da un poco de temor en el sentido de que podemos decir de			
68	que el proyecto se puede caer, porque está recayendo si se	Desarrollo	Gestión del	I3E2DEGDEL69-
69	quiere la responsabilidad en una sola persona, el coordinador de	Endógeno	Desarrollo	72
70	desarrollo endógeno tiene que trabajar directamente apegado a		Endógeno	
71	lo que es la parte pedagógica, la coordinación académica,	Gerencia	Barreras a la	I3E2GBGL72-77
72	porque es el que va a nutrir a esa parte académica, sin embargo		Gerencia	
73	nosotros nos quedamos un poco estancados en lo que es esa			
74	parte, el perfil de la persona que trabaja con, con desarrollo			
75	endógeno tiene que estar muy bien delimitado, y tiene que estar			
76	muy bien formado, para poder impulsar lo que es el desarrollo			
77	endógeno. Interviene el investigador, ¿Pero el proyecto			
78	institucional, con esto de la no aprobación de la coordinación de			
79	desarrollo endógeno como se vería allí? Responde la docente:			
80	definitivamente hay un trabajo, hemos manejado muchos	Creatividad	Proceso	I3E2CGPCL80-85
81	espacios ya este, conocimos la metodología de trabajo, pero es	en la	Creativo	

82	un poco, este, es como volver a empezar, en cuanto a la	Gerencia		
83	estructura, hablando de la parte administrativa, a lo mejor en la			
84	práctica del día a día se hace, porque ya tenemos un trabajo			
85	andado hemos ganado espacios, pero administrativamente, que			
86	liderice alguien, que se haga responsable de, de ejecutar, o	Creatividad	Acción Creativa	I3E2CGACL85-90
87	planificar ciertas actividades, eso pudiera, tendría que cambiarse	en la		
88	desde el punto de vista directivo o técnico, con el cuerpo técnico,	Gerencia		
89	para poder nosotros impulsar, este, realmente en lo académico,			
90	hablando de lo académico. Procedo a formular la siguiente			
91	pregunta; siguiendo esta línea del desarrollo endógeno, ¿Cómo			
92	hace para que el desarrollo endógeno sea potenciado, desde sus			
93	funciones como directivo? Responde: bueno como te decía el			
94	desarrollo endógeno es una parte fundamental en lo académico,			
95	cuando se asume lo que es la filosofía de educación bolivariana,			
96	potenciarlo desde las funciones académicas requiere de la			
97	construcción, de la evaluación, de, de, curricular, de la			
98	evaluación y del análisis de todo este, los aspectos que se llevan			
99	al aula de clase, no solamente en contenido, sino en, en, el			
100	aprendizaje realmente significativo que se le lleva al estudiante,	Desarrollo		
101	entonces desde mis funciones; a través de mesas de trabajo, a	Endógeno		
102	través de, de, este, la, de llegar a concretar o a conciliar con las			
103	áreas, con las diferentes áreas del conocimiento, y llegar a			
104	determinar que contenido, que, cuál va a ser el trabajo del año			
105	escolar, determinar las necesidades reales del estudiante, como			
106	se van a, como se van a abordar las competencias, que			
107	competencias, al lograr esas metas de trabajo, entonces de allí			
108	se va potenciando obviamente lo que es desarrollo endógeno.			
109	Intervine y exprese lo siguiente: y con los estudiantes desde ese			
110	punto de vista de integración y mesas de trabajo, ¿sí se ha			
			Gestión del Desarrollo Endógeno	I3E2DEGDEL93- 108

111	logrado que ese proyecto sea abarcado desde todos los años, y			
112	todos los estudiantes lo conozcan y lo desarrollen en sus			
113	actividades académicas? Responde la profesora: desde el primer		Gestión del	
114	años nosotros tratamos que el muchacho, este, nuestros		Desarrollo	
115	estudiantes conozcan, se le hacen este, ciertas diagnósticos, se		Endógeno	I3E2DEGDEL113-127
116	le hacen diagnósticos, que eso nos va a permitir a nosotros ver			
117	sus condiciones académicas y sociofamiliares, pero realmente,			
118	son los muchachos de cuarto y quinto año donde nosotros			
119	vemos que realmente se ve el perfil que se ha venido trabajando			
120	desde el primer año, ya cuando el muchacho te habla de un			
121	proyecto comunitario, te habla de, te desarrolla una idea de		Gestión del	
122	investigación para solventar una problemática de su institución,		Desarrollo	
123	de su comunidad, ya ahí estamos hablando de desarrollo		Endógeno	
124	endógeno, cuando el muchacho asiste a un centro este,	Desarrollo Endógeno		
125	asistencial por las redes estratégicas que tenemos para que ellos			
126	se formen en la parte de salud, ya ahí estamos viendo nosotros		Integración	I3E2DEIL127-133
127	un trabajo de desarrollo endógeno. Todos los años tienen			
128	participación, si tienen participación, de hecho se trabaja dentro			
129	de la misma institución con ejes, o líneas que nos permiten a			
130	nosotros irlos involucrando, integrarlos directamente, y de abrir el			
131	abanico de posibilidades o de alternativas, porque en un principio			
132	se comenzó trabajando nada más con salud, contenidos de salud	Gerencia		
133	desde todas las áreas, pero haciendo una evaluación de este		Barreras a la	I3E2GBGL133-137
134	trabajo, observamos que estábamos limitando un poco a los		Gerencia	
135	muchachos, de hecho hubo un momento en que			
136	académicamente vimos muchas debilidades, estos muchachos			
137	en rendimiento académico eran muy deficientes, ahorita el			
138	rendimiento ha mejorado un poco, sin embargo, este, es un	Creatividad en la Gerencia	Proceso	I3E2CGPCL137-153
139	indicador que nos está diciendo que estábamos débiles, que		Creativo	

140	teníamos que fortalecer más la parte académica, entonces de			
141	allí, el mismo proyecto integral comunitario nos permitió ejes,			
142	este, o líneas de investigación que nos permiten ya ir integrando			
143	a los niños de primer año, de acuerdo a su nivel y a las			
144	competencias que vamos a desarrollar, hablamos de valores, de			
145	lo que es la parte de educación vial, hablamos de ambiental,			
146	hablamos lo que es la parte de ciencia y tecnología, y promoción			
147	de la salud, o sea que eso obviamente año a año se va nutriendo			
148	y va a ir mejorando, por ejemplo el año pasado, a inicio del año			I3E2CGPCL137-153
149	escolar nos permitió, o se nos presentaron ciertas situaciones			
150	donde se tuvieron que tomar decisiones en cuanto al tipo de			
151	proyectos de aprendizaje, al tipo de información o de trabajo que			
152	se iba a hacer con los estudiantes, dado al alto índice de	Gerencia		
153	violencia escolar que se venía presentando, entonces nada		Barreras a la	I3E2GBGL153-156
154	hacemos nosotros con presentar nada más matemáticas en el		Gerencia	
155	aula sin tomar en cuenta ciertos factores con sus familiares o del			
156	entorno están afectando a los estudiantes, entonces tratamos de	Desarrollo Endógeno		I3E2DEGDEL156-163
157	hacer dinámicas este, de que, y de que nuestra disciplina		Gestión del	
158	independientemente de la que sea se tiene también que		Desarrollo	
159	fortalecer valores, y otros aspectos que requiere el estudiante.		Endógeno	
160	Esto permitió favorecer las planificaciones y organización de los			
161	aprendizajes desde la cotidianidad de los muchachos, desde su			
162	entorno y desde las necesidades que requieran para el			
163	momento. Formulé la siguiente pregunta: Ahora desde los más			
164	cotidiano, ¿Cómo es su accionar gerencial cotidiano, como es su			
165	día a día como gerente en esta institución? Responde:	Gerencia		I3E2GAGL166-172
166	tendríamos que revisarlo porque, como te decía, eh, en este		Acción	
167	andar de constructivista, ese andar constructivista, este, nadie, si		Gerencial	I3E2GAGL166-172
168	se quiere nadie tiene la razón, sino que de acuerdo a la		Acción	
			Gerencial	

169	cotidianidad, de acuerdo a las necesidades, de acuerdo a tu			
170	experiencia tus habilidades, pues tu presentas o haces tú plan,			
171	haces tú día a día, sin embargo, desde el punto de vista			
172	gerencial, nosotros en la institución tenemos si se quiere que			
173	fortalecer las funciones de cada uno de los miembros, cada uno		Barreras a la	I3E2GBGL172-
174	tiene, este, ciertas líneas, áreas específicas para manejar, sin	Gerencia	Gerencia	181
175	embargo llega el momento en que hay una línea muy delgada en			
176	que nos encontramos entonces haciendo tareas de otro que no			
177	nos permite entonces ser efectivo en las funciones propias del			
178	cargo que estamos cumpliendo, entonces desde el punto de vista			
179	académico, no ha tocado no solo atender funciones de dirección,			
180	sino también de coordinación, de disciplina básicamente que			
181	obviamente resta un poco hacia el trabajo académico como tal.			
182	Se realiza la siguiente pregunta: Ahora también desde el punto			
183	de vista gerencial, ¿Qué entiendes por la creatividad desde este	Creatividad		
184	ámbito en la práctica de la gerencia? Responde la docente: en la	en la		
185	práctica de la gerencial pues la creatividad lo entiendo como la	Gerencia	Significado de	I3E2CGSCL184-
186	habilidad que se desarrolla para ser efectivo en el trabajo, eh, en		la Creatividad	191
187	experiencia propia la creatividad sale, surge, tiene que surgir, por			
188	qué, porque a falta de recursos, a falta de orientaciones			
189	generales, o de, de una desorganización a nivel gerencial, ah,			
190	aparte de la apatía del personal o a la resistencia que se hace al			
191	sistema educativo, desorganización digo, por los cambios que se			
192	han dado en zona educativa en cuanto a jefatura, lineamientos	Gerencia		I3E2GBGL191-
193	que emanar las zonas educativas, que por esos cambios, es		Barreras a la	198
194	visto desde su punto de vista como una desorganización,		Gerencia	
195	obviamente llega el momento el día lunes una actividad entonces	Gerencia		
196	al mes siguiente cambian de jefe entonces, ya no, esa actividad		Barreras a la	I3E2GBGL191-
197	nova, tienes que hacer otra, entonces imponen otra tarea y es		Gerencia	198

198	para ayer, lo que afecta el desenvolvimiento de las actividades,	Creatividad en la Gerencia	Acción creativa	I3E2CGACL199- 214
199	entonces hay que ser muy creativo, si entorpecen las labores			
200	uno tiene que ser muy creativo, de manera de buscar estrategias			
201	y permear, y que de repente eso nos vaya a traer dificultades con			
202	el personal administrativo, porque, o el personal docente, o el			
203	personal obrero, porque como de repente uno como equipo baja			
204	lineamientos también, verdad, bueno hay que desarrollar tal		Proceso Creativo	I3E2CGPCL214- 218
205	actividad, y resulta que no, ya no va, o hay que hacer de esta			
206	manera tal cosa, te lo digo por ejemplo con respecto a la parte			
207	evaluativa, nosotros vimos que, nosotros trabajábamos desde el			
208	punto de vista administrativo, perdón evaluativo de una manera,			
209	y de repente no, ya no puedes evaluar de esa manera, tienes		Acción creativa	I3E2CGACL218- 225
210	que evaluar con estos nuevos lineamientos, y obviamente ya			
211	andando un año escolar, ya con un lapso encima uno tiene que			
212	buscar la manera de ser creativo, y llegar a ciertos consensos de			
213	manera de no afectar al estudiante y de que el profesor también			
214	sea respetado en la labor que está haciendo. En esas			
215	situaciones entonces es que se han implantado acciones			
216	creativas para que lo que ud planifique no se vea afectado, o por			
217	lo menos se logre medianamente la meta que se establece, y			
218	esa meta la establece ud a través de un plan de acción si,			
219	recuerda que los planes de acción como te decía anteriormente,			
220	surgen a nivel de las mesas de trabajo que se hacen no			
221	solamente con los docentes, sino también con los coordinadores			
222	de área, con el cuerpo directivo, con todos aquellos que hacen			
223	vida activa en la institución, y atendiendo obviamente a las			
224	necesidades que se diagnostican en el aula y en el entorno			
225	institucional.			

Actor Social 4

Entrevistado: Coordinador de Desarrollo Endógeno

Lugar: Coordinación de Desarrollo Endógeno

Fecha: 25/09/2012 Hora: 11:00 a.m.

[illegible]

24	era necesario que se realizara la actividad pedagógica pues con	Gerencia	Acción Gerencial	I4E2GAGL17-25
25	la transformación de la educación bolivariana, no hay que negar		Barreras a la Gerencia	I4E2GBGL25-29
26	se se presentaron muchos obstáculos, costo que los docentes, y	Desarrollo Endógeno	Significado del Desarrollo Endógeno	I4E2DESDEL31-41
27	desde los mismos cargos directivos asumieran el cambio, la		Gestión del Desarrollo Endógeno	I4E2DEGDEL41-51
28	tarea fue vencer las barreras, y asumir estrategias de gerencia			
29	que nos permitieran avanzar. Seguidamente interviene el			
30	investigador: perfecto, ahora dígame ¿Cómo puede describir el			
31	desarrollo endógeno en el liceo bolivariano Hernán Valera			
32	Saavedra?, este, ehm, el desarrollo endógeno dentro del Liceo			
33	Bolivariano Hernán Valera Saavedra se describe como el cambio			
34	de ver la realidad institucional por parte de sus miembros,			
35	igualmente de la integración de las comunidades que colindan			
36	con esta casa de estudio, y cuando hablo de cambios hago			
37	referencia al cambio de educar, de una manera tradicional a una			
38	con mayor participación, con enfoque constructivista y productivo			
39	no sólo teniendo como protagonistas docentes y estudiantes sino			
40	también con la integración del personal administrativo, obreros y			
41	comunidad en el proceso educativo. Todas esas acciones			
42	sirvieron para impulsar al liceo, utilizar las potencialidades de los			
43	conocimientos de todos los actores y miembros de esta casa de			
44	estudio para ayudar, que más, también para dar respuesta a las			
45	necesidades de la comunidad. Es importante recordar el			
46	proyecto, ese proyecto que le abrió las puertas a la comunidad y			
47	que dio como resultado la ruta de la salud, el proyecto social			
48	comunitario que enmarca todo el proceso académico del liceo,			
49	desarrollamos los contenidos en función de la salud integral,			
50	desde ese enfoque utilizamos estrategias para desarrollar el			
51	desarrollo endógeno. A propósito de eso, interviene el			
52	entrevistador, ¿Cómo haces para potenciar el desarrollo			

53	endógeno?, bueno, eso mismo, este, se hace como te venía	Gerencia	Acción Gerencial	I4E2GAGL53-56
54	diciendo, con la ejecución de las actividades anteriores, mediante		Acción Gerencial	
55	presentación de proyectos socio productivos y el apoyo a las		Acción Gerencial	I4E2GAGL53-56
56	iniciativas de esa índole por parte de estudiantes, profesores,			
57	personal administrativo, obreros y miembros de la comunidad,			
58	así como también promocionando las relaciones		Trabajo en Equipo	I4E2GTEL56-61
59	interinstitucionales con organismos del Estado como	Gerencia		
60	FUNDACITE-LARA, Alcaldía, los entes de salud de la			
61	comunidad, IPASME, bomberos, entre otras. El investigador			
62	pregunta; ¿Cómo es su accionar gerencial cotidiano? Responde			
63	el entrevistado, El accionar de esta coordinación está sujeta a		Acción Gerencial	I4E2GAGL63-66
64	una planificación de actividades previamente discutidas al inicio			
65	de cada año escolar, incluyendo la continuidad de los proyectos			
66	de años anteriores, se puede decir, que es un trabajo arduo ya		Barreras a la Gerencia	I4E2GBGL66-70
67	que se tiene una lucha con un sistema educativo obsoleto,			
68	enclaustrado en el subconsciente del personal de la institución,			
69	bueno, de una parte de ellos, lo que mencionaba, de esos que se			
70	opusieron al cambio, así que no se debe decaer en el trabajo			
71	porque sería un declive de los logros ya obtenidos, teniendo		Acción Creativa	I4E2CGACL70-81
72	como base para la educación el Desarrollo Endógeno,	Creatividad en la Gerencia		
73	realizamos diagnósticos, indagamos acerca de las condiciones			
74	académicas y socioeconómicas de los estudiantes, realización de			
75	proyectos comunitarios, es muy satisfactorio ver a un grupo de			
76	jóvenes haciendo actividades de investigación, que les ayuden a			
77	solventar sus problemas, los de su institución y de la comunidad,			
78	los ves haciendo prácticas en los centros asistenciales, en las			
79	redes estratégicas que tenemos para que ellos se formen en la			
80	parte de salud, ya ahí estamos viendo nosotros un trabajo de			
81	desarrollo endógeno. Ahora para concluir, ¿Qué entiendes por la			

82	creatividad desde este ámbito en la práctica de la gerencia?,	Creatividad en la Gerencia	Significado de la Creatividad	I4E2CGSCL83- 90
83	responde: respecto a la creatividad puedo decir que, este, ehm,		Significado de la Creatividad	I4E2CGSCL83- 90
84	es poder tener la habilidad suficiente de fomentar una		Acción Creativa	I4E2CGACL90- 95
85	transformación positiva en el ámbito educativo dentro de un			
86	marco legal. Las barreras con las que nos conseguimos en la			
87	transformación educativa de nuestro liceo nos sirvió para			
88	demostrar que somos creativos, la falta de recursos no nos			
89	impidió hacer el trabajo, la falta de apoyo del personal tampoco,			
90	siempre teníamos nuestro norte claro, gerenciando mejor,			
91	eficientemente, aprovechando los recursos y mejorando las			
92	actividades docentes con nuestros estudiantes, y eso nos llevó a			
93	lograr lo que somos hoy, una institución reconocida por su labora			
94	académica, por la gestión que hicimos con el desarrollo			
95	endógeno y con la integración comunal.			

Actor Social 5

Entrevistado: Coordinadora de Salud

Lugar: Coordinación de Desarrollo Endógeno

Fecha: 28/09/2012 Hora: 8:00 a.m.

L	TEXTO Descripción de las entrevistas-grabaciones-notaciones	Categoría	Subcategoría	Código
1	Buen día profa, Olga Castillo, agradecido por haberme	Gerencia	Significado de la Gerencia	I5E2GSGL4-10
2	colaborado con la entrevista, le voy a formular las siguientes			
3	preguntas; ¿Cómo se siente siendo gerente en la institución?,			
4	responde: primeramente contenta, me siento muy chévere acá			
5	en el liceo, como coordinadora sabes que hacemos trabajo			
6	administrativo y trabajo docente, ehm, desde hace unos 5 años			
7	más o menos me incorporé al trabajo activo del proyecto			
8	institucional, y me enfoque en cumplir con mis funciones, pues			
9	tenemos que planificar, organizar, controlar y ejecutar,			
10	contextualizar los objetivos institucionales y los pedagógicos,			
11	pues nos dedicamos a servir a la comunidad atendiendo a los	Desarrollo Endógeno	Acción Gerencial	I5E2GAGL11-15
12	estudiantes, la coordinación de promoción de la salud, me enfocó			
13	en hacer las visitas de rigor a las instituciones que nos apoyan y			
14	a cumplir con los lineamientos administrativos que nos emana el			
15	director. Ok, perfecto, ahora dígame ¿Cómo puede describir el			
16	desarrollo endógeno en el liceo bolivariano Hernán Valera			
17	Saavedra?, bueno, el Desarrollo Endógeno es un conjunto de			
18	acciones y fuerzas ejecutadas por la comunidad en su localidad,			
19	utilizando el potencial de desarrollo de la misma, para satisfacer			
21	las necesidades del presente sin afectar las capacidades de las			
22	futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.			
23	En esta concepción de desarrollo están presentes la dimensión			
			Significado del Desarrollo Endógeno	I5E2DESDE17-28

24	humana y la preocupación por el ambiente, el respeto por el	Desarrollo		I5E2DESDE17-
25	medio, un adecuado equilibrio entre el desarrollo y la	Endógeno		28
26	preservación de la calidad de la vida y de los recursos naturales.			
27	Por lo tanto es un proceso de crecimiento económico y cambio			
28	estructural con el fin de mejorar el nivel de vida de la población.			
29	Cabe destacar, cuando la institución pasa a formar en el estatus			
30	de Liceo bolivariano por directrices de la zona educativa, para		Gestión del	I5E2DEGDEL29-
31	introducir el desarrollo endógeno dentro del ámbito educativo,		Desarrollo	40
32	se realiza un diagnóstico donde se aplica en las comunidad		Endógeno	
33	educativa los instrumentos para detectar problemática del			
34	entorno; en cuanto al área de la Salud se evidenció una gran			
35	carencia motivado a en la población aledaña del recinto que			
36	existen pacientes con infecciones respiratorias recurrente , entre			
37	ellas asma, bronquitis, crónicas, rinofaringitis, diabetes,			
38	hipertensión, síndrome metabólico no controlado, casos de			
39	infecciones de transmisión sexual, dengue, entre otras, se			
40	verifica con la morbilidad de consultorio Simón Rodríguez II. En	Gerencia	Barreras a la	I5E2GBGL40-44
41	relación a lo anterior, toda esta gama de problema ha despertado		Gerencia	
42	en la institución y la comunidad los deseos de realizar acciones			
43	que contribuyan a paliar y dar solución a dificultades que			
44	enfrenta la población estudiantil y general. Es por consiguiente			
45	que la implementación de una iniciativa amplia de promoción de	Creatividad		I5E2CGACL44-
46	salud en el ámbito escolar, es una estrategia dirigida a fortalecer	en la		53
47	el componente de investigación científica del estudiante a fin de	Gerencia	Acción Creativa	
48	que genere las competencias necesarias para la solución de			
49	problemas y favorezca la integración de los y las adolescentes y			
50	jóvenes a su espacio local, mediante la elaboración de			
51	propuestas que den la disciplina, que permita orientar con un			
52	enfoque holístico para el desarrollo global o integral de la			

53	persona, familia y comunidad. Excelente, interviene el	Gerencia	Acción Gerencial	I5E2GACL55-66
54	entrevistador, ¿Cómo haces para potenciar el desarrollo			
55	endógeno?, Primeramente me gusta regirme siempre con			
56	respeto, siendo el objetivo principal la comunicación, en función a	Creatividad en la Gerencia	Gestión del Desarrollo Endógeno	I5E2GACL68-75
57	una buena comunicación tu como gerente o directivo tendrás			
58	éxito en tu gestión, por supuesto sin dejar a un lado la			
59	motivación, otro factor importante, mientras trabajas con	Desarrollo Endógeno	Gestión del Desarrollo Endógeno	I5E2DEGDEL75-83
60	personas y para personas debes motivar y tratar bien a la gente,			
61	pienso que la creatividad en el equipo de trabajo, pensar y actuar			
62	creativamente nunca está de más, este, ehm, que más, ah			
63	bueno, como profesora también me gusta velar y garantizar la			
64	calidad de la educación, dar lo mejor de mí a mis estudiantes, la			
65	evaluación de todo el proceso es también clave, te permite ver			
66	con mayor claridad y viabilidad el proyecto. El investigador			
67	pregunta; ¿Cómo es su accionar gerencial cotidiano? Responde			
68	el entrevistado, sabes que al tener a cargo coordinación de			
69	promoción de la salud de la institución en Liceo Bolivariano			
70	Hernán Valera en relación a esto, se ejercen funciones			
71	administrativas que están relacionadas con planificar, organizar y			
72	ejecutar actividades para lograr los objetivos planteados a corto y			
73	largo plazo, velar para su desarrollo a cabalidad y garantizar la			
74	calidad de la educación y a su vez la respectiva evaluación			
75	pertinente de proyecto. Por otra parte, como docente de aula es			
76	ejecutar las actividades propuestas motivar, estimular al			
77	estudiante en la participación efectiva y oportuna con el			
78	compromiso de las labores del proyecto de ruta de la salud, para			
79	que el proceso de enseñanza y de aprendizaje sea eficaz y			
80	efectivo de manera tal que se logre el aprendizaje significativo en			
81	la disciplina. Ah, por supuesto no olvidemos la realización de			

82	proyectos comunitarios, la comunidad nos ayuda en eso, y los	Desarrollo Endógeno	Integración	I5E2DEGIL83-90
83	muchachos les gusta, también desde esta coordinación es		Integración	I5E2DEGIL83-90
84	importante el trabajo que hemos hecho en cuanto a la realización	Creatividad en la Gerencia	Significado de la Creatividad	I5E2CGSCIL92- 97
85	de prácticas y visitas, integramos con las comunidad como te			
86	dije, y, y, también hacemos redes o enlaces con los CDI, en los		Acción Creativa	I5E2CGACL97- 104
87	centros asistenciales, Salas de Rehabilitación o SRI, tenemos			
88	también al IPASME, a los bomberos, muy bueno el aporte de			
89	ellos, nos visitan al liceo, eso los ayuda a formarse en salud			
90	integral, así vemos desarrollado el desarrollo endógeno. Ahora			
91	para concluir, ¿Qué entiendes por la creatividad desde este			
92	ámbito en la práctica de la gerencia?, responde: bueno, sabes			
93	que la creatividad la entiendo como que es algo que te ayuda a			
94	crear, a mejorar cosas, y si aplicó eso a la gerencia entonces, eh,			
95	es una habilidad que se puede emplear para mejorar tu gestión			
96	como directivo, o gerente, haciendo modificaciones positivas			
97	para que las cosas, los planes se te logren. Lo que hicimos			
98	cuando nos montamos en el proyecto de desarrollo endógeno			
99	fue creativo, pura creatividad y ganas de mejorar, todo el			
100	personal se empeñó en alcanzar la meta, la transformación			
101	educativa, mejorando las actividades docentes, las			
102	administrativas, hasta la de los obreros y secretarias, las			
103	relaciones con la comunidad, todo, que además nos ayudó a			
104	apuntarnos como un liceo piloto.			

CURRICULUM VITAE

Edgar José Gómez Rodríguez, C.I N° V-16.138.879, dirección de habitación: Carrera 31 entre calles 43 y 44 casa N° 43-60, Barquisimeto Estado Lara, fecha de nacimiento 05 de mayo de 1982, lugar de nacimiento: Barquisimeto Edo. Lara, teléfono 0251-4465419, Estado civil soltero, correo electrónico: edgargomezr@hotmail.com edgargomezr@gmail.com . Cursó estudios en el Colegio Universitario Fermín Toro, obteniendo el título de Técnico Superior Universitario en Administración de Recursos Físicos y Financieros; luego ingresó a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto obteniendo el título de Profesor en Educación Comercial. Inicia estudios de Maestría en Gerencia Educacional en la Universidad Yacambú en el año 2007, y en la misma casa de estudios cursó el Doctorado en Gerencia. Refiriéndose al desempeño laboral: actualmente se desempeña como Coordinador de Escuelas Técnicas para el Estado Lara, docente agregado en el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre y en la Universidad Fermín Toro, y como cargo administrativo Coordinador de Postgrado en el área educación de la UFT. Es tutor y jurado de trabajos de grado a nivel de Postgrado. Ha participado como ponente en eventos nacionales.