



XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria 2017

"Universidad, desarrollo y futuro en la Sociedad del Conocimiento"

22, 23 y 24 de noviembre de 2017
Mar del Plata, República Argentina

LA CREATIVIDAD COMO CONDICIONANTE EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS ACADÉMICAS

Autores: *BARBISAN, Romina Maribel; FOUTEL, Mariana.*

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

romina_barbisan@hotmail.com; marianafoutel@yahoo.com.ar

Eje Temático del Trabajo 1: Gestión de la enseñanza en Instituciones de Educación Superior

Proyecto de Investigación

Resumen

El presente trabajo se enmarca dentro de un proyecto mayor el cual tiene como propósito el estudio de los condicionantes en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria. A partir de los resultados obtenidos en entrevistas en profundidad realizadas a actores claves de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se pretenderá relevar aquí la incidencia de la creatividad en el ejercicio de la profesión docente. El objetivo de los autores es poder generar información relevante que sirva de herramienta para optimizar las políticas de gestión de la Universidad Pública y, al mismo tiempo, contribuir a la mejora de la docencia.

Palabras claves: Universidad Pública, área académica; decisiones estratégicas; condicionantes; creatividad.

Introducción

El presente estudio se enmarca dentro del proyecto de Investigación que el grupo Análisis del Sistema Universitario (del cual forman parte los autores), perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se encuentran realizando sobre los condicionantes en las decisiones estratégicas del área académica universitaria.

A través del desarrollo de entrevistas en profundidad a actores claves de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se indagó sobre los diferentes condicionantes individuales, grupales y organizacionales que inciden en los procesos decisorios del área académica. A partir de allí, el presente trabajo pretende relevar resultados preliminares sobre la influencia de la creatividad en el ejercicio de la docencia.

Finalmente, el objetivo de dicha experiencia es generar información relevante, no sólo a nivel académico, sino también para el diseño de políticas de gestión para la Universidad Pública. Se espera que lo anterior constituya una herramienta para contribuir al desarrollo de la profesión docente.

Desarrollo

Sobre la toma de decisiones y sus condicionantes

La toma de decisiones resulta un factor crítico para la gestión de cualquier organización. Así también, en la educación, todo acto de enseñanza es el resultado de una decisión que toma el docente sobre cada situación. Desde esta perspectiva, el docente se convierte en un administrador de su aula, donde debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de aprendizaje. Por ello, un proceso decisorio eficaz ayudará a incrementar los resultados en dicha gestión.

En términos de Pavesi (1997) la decisión es el proceso mental que realizamos, mediante el uso de nuestra razón, para elegir una alternativa entre diferentes cursos de acción posibles. Y según Simon (1980) el proceso decisorio normativo implica: (1) *Inteligencia*: detectar la necesidad de tomar una decisión; (2) *Diseño*: definir posibles cursos de acción y evaluarlos; (3) *Selección*: seleccionar la mejor alternativa; (4) *Revisión*: controlar los resultados y determinar la necesidad o no de corrección. Adicionalmente, Drucker, P. F (2002) argumenta que la etapa que mayor tiempo insume, no es la de tomar la decisión, sino la de llevarla a cabo: *la acción*.

El presente proyecto se enfoca en los procesos decisorios estratégicos, es decir, en aquellas decisiones que impactan en el largo plazo, que implican recursos (generalmente costosos) y que tienen poco grado de reversibilidad. Son decisiones complejas porque evocan a mundos *rebeldes*, donde reina la incertidumbre y la inestabilidad, las cuales despiertan nuestro interés no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional.

Por este motivo, el trabajo se aborda desde un enfoque descriptivo, que contempla a un decisor real subjetivo: con sus valores, cualidades personales y biológicas, expectativas, errores mentales, intereses contradictorios y conflictos de poder. Desde esta perspectiva, la toma de decisiones dista mucho de ser óptima.

En primer lugar, la decisión nunca será perfectamente objetiva porque la racionalidad es limitada: no es posible conocer todas las alternativas posibles dado que el conocimiento humano de la realidad es fragmentario; no es factible anticipar todos los resultados y consecuencias posibles porque pertenecen a un futuro que no se puede conocer; y, finalmente, la elección que realice el sujeto será óptima según su propia escala de valores, la cual es subjetiva.

Luego, los límites a la racionalidad se complementan con otros condicionantes de orden individual, grupal y organizacional. Así, por ejemplo, la personalidad del decisor, sus características biológicas, el peso otorgado a la creatividad, las relaciones de poder, la cultura, estructura y estrategia de la organización, entre otros, constituyen dimensiones influyentes en los procesos decisorios.

De allí, la relevancia de poder tomar conciencia crítica sobre el proceso, cuestionarse la manera en que se decide y los condicionantes que influyen en cada una de sus etapas, con el objetivo de mejorar su calidad y contribuir al desarrollo de la profesión académica.

Sobre la creatividad en la Educación Superior

En acuerdo con numerosos autores, la creatividad es un concepto tan abstracto que resulta difícil de definir. Según De Bono, E., & Castillo, O. (1994) es la capacidad de resolver situaciones desde una perspectiva diferente e innovadora. Sawyer, R. K. (2011:7) propone definirla como “una nueva combinación mental expresada” ya que se trata de una relación novedosa entre dos o más conceptos, nunca antes relacionados de tal manera. Falco, M. (2016:54), en referencia a Gardner (1997), expresa que la creatividad se trata del proceso que sustituye el paradigma de creación actual por un nuevo esquema de pensamiento-acción. El Businessdictionary.com también la conceptualiza como una “característica mental que

permite a una persona pensar fuera de sus barreras, lo que da como resultado enfoques diferentes o innovadores”.

El contexto actual exige la creatividad del docente para superar los problemas que enfrenta el conocimiento, cada vez más especializado y perecedero. Por un lado, porque los avances de la ciencia provocan que las materias profundicen en porciones de conocimiento cada vez más diminutos, que luego complejizan la relación con el resto de las asignaturas de la carrera; y, por otro lado, porque los avances tecnológicos y de la información superan constantemente los planes de estudio, por lo que las planificaciones de enseñanza quedan continuamente obsoletas. Por todo ello, se requiere un docente que logre adaptarse y adaptar el ejercicio de su profesión a los requerimientos reales de sus estudiantes y del contexto. (Monereo, C., & Pozo, J. I., 2003)

Sumado a las grandes cuotas de especialización, otra variable que se da en la educación superior y que atenta contra la creatividad, es la *percepción desuperioridad intelectual* de sus miembros que los conduce, muchas veces, a ignorar su propia ignorancia. Feinberg M., Tarrant, J. (1999) utilizan el concepto de *incapacidad educada* para explicar que, las personas que ponderan en mayor medida su experiencia y sabiduría, son las últimas en reconocer que tal conocimiento ha cambiado. El creer que ya se ha comprendido todo y no hay más por aprender, mata la curiosidad necesaria que requiere la creatividad.

Las personas de gran inteligencia corren el riesgo de quedar atrapadas en la red de los sistemas tan hábilmente tejidos por sus mentes formidables. El sistema parece cobrar vida propia y esclaviza a sus creadores, los ciega ante las realidades inconvenientes y los obliga a marchar en filas cerradas a su servicio (p.184)

Por otro lado, no puede eludirse que la capacidad de innovar implica un *cambio*, el cual confronta con la estabilidad y seguridad deseada por todo ser humano; por naturaleza, todos tendemos al status quo. Para explicar esta tensión Schvarstein, L. (1998, cap.4) refiere a los *factores constitutivos* de una organización, aquellos que sostienen sus pilares fundamentales, sustentan su estabilidad y fundamentan el orden. Estos factores, por un lado, aseguran su identidad, generan sentimiento de pertenencia y le dan vida a la organización al producirla y reproducirla pero, por otro lado, la obstaculizan, la paralizan y evitan su transformación. El autor plantea que, por ejemplo, la organización del aula con sillas en filas direccionadas hacia el pizarrón, es un factor espacial que caracteriza a toda institución educativa y reproduce las formas clásicas de enseñar pero, al mismo tiempo, congela otras formas creativas de desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para investigadores como Papalia y Wendkos (1993) y Huberman; (1973) retomados por Ríos Muñoz, D. (2004), la propensión a la creatividad está en estrecha relación con la

personalidad del decisor, pues esta última es la que permite conciliar la estructura interior organizada, con las presiones del contexto externo. En otras palabras, la personalidad actúa como intermediaria para disminuir los conflictos entre las necesidades individuales y las demandas sociales; se constituye como una forma de “reacción social” (p.100). Desde este enfoque, sostienen que los profesores considerados innovadores sienten una menor presión externa pues tienen un alto nivel de confianza en su capacidad para controlar el medio. Son personas independientes, con acentuada orientación práctica y tendencia a la aceptación de riesgos. Son capaces de abstraerse de lo inmediato sintiéndose libres para resolver los problemas, buscando soluciones que no necesariamente impliquen *la verdad oficial-social*.

Desde esta perspectiva Kahneman, D. (2012) adiciona que la creatividad se verá condicionada también por el *estado de ánimo del decisor*. El investigador demuestra que el buen humor relaja el control que ejerce nuestra mente racional de manera constante [la cual es cautelosa y disciplinada] y libera espacio para que fluyan pensamientos creativos e intuitivos. Existe un vínculo comprobado entre la facilidad cognitiva y los sentimientos positivos, de allí, que cuando entendemos un tema o reconocemos una solución nos mostramos felices y sonreímos relajados, por ejemplo. La alegría alivia nuestra mente y deja lugar a la imaginación.

Pero además, los autores precedentes agregan que la creatividad no sólo es una fuerza interior sino que también requiere ser expresada hacia afuera. Implica tanto características particulares de la personalidad como la necesidad de compartir los resultados de manera comunitaria. Docente innovador es aquel que siente autoconfianza, arriesga, experimenta y luego *intercambia y permite el trabajo en equipo*.

Por ello, la creatividad no se potencia en el individualismo, por el contrario, “es en el contexto social en el que se produce el esfuerzo creativo.” Las características del grupo, las estructuras y formas en que interactúen los miembros influirán significativamente. Así, *tanto el grupo como la organización* pueden ser variables que faciliten o inhiban la capacidad creativa. (Falco, M.; 2016:55)

Finalmente, cabe aclarar que el proyecto incluye a la creatividad, dentro de su análisis de los procesos decisorios, pues, la capacidad de innovar permite *formular el problema de diferentes maneras*, genera inspiración para *pensar mayores alternativas*, asiste en la *creación de consecuencias no imaginadas* y, sobre todo, proporciona *apertura hacia la acción*.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa y de corte transversal, habiéndose seleccionado como foco de estudio a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP].

Para arribar a este estudio se condensaron resultados de fuentes documentales y de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave. Las entrevistas apuntaban a relevar la incidencia que tienen los condicionantes individuales, grupales y organizacionales sobre la toma de decisiones estratégicas del área académica.

Con el propósito de asegurar la representatividad estructural, se realizó un *muestreo por juicio* seleccionando de manera arbitraria sujetos de cada uno de los niveles y áreas, con la intención de lograr la mayor cobertura de teórica. (Scribano, A. O., 2008:37). La muestra seleccionada (N = 23) respondió a los siguientes criterios de segmentación: cuatro Consejeros Académicos correspondientes a diferentes claustros, Decana actual y anterior, Vicedecana actual y anterior, Secretaria Académica Actual y dos anteriores, cuatro Directores de Áreas pedagógicas actuales/anteriores, cuatro Profesores y cuatro auxiliares.

La duración promedio de cada entrevista fue de 60 minutos reloj. Las mismas fueron realizadas en espacios donde se encontraban únicamente el investigador y el sujeto entrevistado, desenvolviéndose cada una de manera normal y sin interrupciones. El rol del entrevistador se limitó exclusivamente a sugerir las preguntas disparadoras, brindar clarificación ante requerimientos puntuales, solicitar que el entrevistado amplíe su discurso o profundice en determinado tema y a reencauzar la conversación cuando la misma se escapara de los objetivos del estudio.

La interpretación de los datos obtenidos se efectuó sobre la base de una desgrabación textual de los discursos. Los datos recolectados fueron procesados y codificados de acuerdo a cotejos permanentes de uniformidades y heterogeneidades, con base en el marco teórico revisado. Asimismo, se ha considerado que el muestreo seleccionado ha sido suficiente para alcanzar la *saturación informativa*, dado que se ha logrado la redundancia y repetición de argumentos sobre las categorías que a continuación se exponen (Scribano, A. O., 2008:89):

En función a lo anterior se consideró relevante el análisis de las siguientes categorías:

- Peso conferido a la adaptación al contexto y a los estudiantes
- La inteligencia y la comodidad como limitaciones a la creatividad
- Resistencia al cambio
- Incidencia de la personalidad del docente y su estado de ánimo

- Procesos decisorios grupales como condicionantes a la creatividad
- Factores organizacionales como condicionantes a la creatividad

Finalmente, cada sujeto entrevistado se codificó con una secuencia alfanumérica creciente, de D1 a D23, para poder ilustrar las categorías identificadas con extractos textuales.

Resultados

A continuación se relevarán los resultados de las categorías precedentes, según su orden de saliencia.

Peso conferido a la adaptación al contexto y a los estudiantes.

En primer lugar, los entrevistados coinciden en que la creatividad guarda una estrecha relación con la capacidad de adaptación al nuevo contexto, el cual implica nuevos estudiantes, nuevas formas de aprendizaje, nuevas herramientas, nuevos tiempos, entre otros. A continuación se relevan algunas citas que ejemplifican lo mencionado:

- *D11: Un docente innovador es, primero, el que ve qué tipo de alumno recibe y, a partir de allí, trata de adaptar el conocimiento...no sé, “poniéndole más onda”...E ir adaptándote a los tiempos, a los cambios...para mi hubiera sido horroroso dar siempre lo mismo.*
- *D13: Para mi un docente innovador tiene que ver con aplicar nuevas estrategias de enseñanza, usar nuevas tecnologías. También con adaptarse al grupo que tenés, buscar la mejor herramienta para adaptarte al grupo que te toca, el alumno siempre es distinto, sobre todo acá que tenemos grupos numerosos, te encontrás chicos distintos todos los años.*
- *D4: Adaptarse a cada grupo, porque hay cosas que con unos te sirven y con otros no. Ver las cosas que están pasando en el mundo, que te ayudan muchísimo. Es estar buscando siempre algo nuevo.*

Asimismo, destacan la importancia del vínculo docente-estudiante, como forma de incrementar la empatía, a través de la cercanía y la escucha profunda, que supere la relación meramente académica y que permita lograr un aprendizaje significativo.

- *D1: Que tenga también una llegada al estudiante, sin caer en un lenguaje de calle, pero que tenga cercanía y que en algún momento de su clase también pueda darle lugar a sus estudiantes. También que de lugar a dudas y preguntas.*
- *D3: Primero que sepa escuchar las demandas de los estudiantes. No se trata de que siempre traiga la última tecnología, sino que esté atento a lo que realmente necesitan los alumnos... pensándolo ahora más desde mi rol de acompañante académico necesitan más un psicólogo que los escuche que alguien que les explique economía. Entonces que sepa escuchar es fundamental.*
- *D10: En realidad, la bibliografía o el power point, se convierten en un motivo para poder tener el contacto humano que te permite aprender. Entonces, si la creatividad apunta a fortalecer ese vínculo, es importante. (...)Y puede que sea un docente muy bueno, pero el lenguaje es distinto, es otro tipo de*

lógica la que maneja el joven que el adulto y es un re desafío poder darle la oportunidad a un joven de que trate de interpelar al docente y que se entiendan en un lenguaje que sea común, es re complejo, la verdad es que es desafiante, tiene que ver con esto de lograr el vínculo.

- *D16: El que entiende a sus pares y a sus estudiantes. Para mí tiene que saber escuchar. El profesor que es empático. Y para generar empatía entre el claustro estudiantil y el docente, no es una cuestión de edad sino una cuestión de actitud, de ambas partes. Y la actitud y la forma en la que los estudiantes actuales encaran sus procesos de formación académica de nivel superior, muchas veces, no tiene nada en común con el tránsito que tuvieron quienes los están formando. Entonces muchas veces se generan diferencias por no entenderse mutuamente.*

La intelectualidad y la comodidad como limitaciones a la creatividad.

Tal como se ha expresado en el marco teórico, una de las variables paradójicas que se da en la educación universitaria es la percepción de superioridad intelectual de sus miembros, que los conduce, en muchos casos, a relajar su curiosidad por nuevos aprendizajes o nuevas metodologías. Reconocen que, una vez que han logrado cierto conocimiento y cierta estabilidad en el cargo, deviene la comodidad.

- *D3: Ser consciente de que no sos el mejor docente y podés mejorar. Si vos estás allá arriba, que sos el mejor y tenés tu clase magistral no podés innovar. Se hace falta menos ego.*
- *D12: Lamentablemente nosotros vemos muchos ejemplos de docentes que han leído una biblioteca entera y en algún momento dejan de leer. Y lo que nosotros debemos asumir en el ámbito universitario es que hay un proceso de obsolescencia del conocimiento muy grande, de forma que no estar incorporando nuevas tendencias, ideas, o no revisar lo ya visto conspira contra toda innovación.*
- *D13: Y... nuestra comodidad: 'yo ya tengo armado mi power, mi clase, mi práctico, para qué cambiarlo si siempre lo hice así y antes aprendieron así por qué no van a aprender ahora' (...) yo creo que esa es la principal resistencia.*

Además, hay acuerdo en la mayoría de los entrevistados en que la falta de capacitación constante profundiza el mencionado estancamiento. De allí, que los mismos docentes manifiestan la necesidad de mayor preparación para el ejercicio de la docencia, aún más, atendiendo a que, en la institución bajo estudio [FCEyS, UNMDP], la mayoría de sus académicos son profesionalistas, por lo que existe una real carencia de formación pedagógica. Cabe señalar aquí que, si bien existen constancias de esfuerzos institucionales y gremiales por brindar capacitación, en esta problemática también confluye la falta de voluntad de participación de los sujetos demandantes.

- *D2: También la capacitación docente es fundamental. La gente que investiga o viaja a capacitarse es innovadora, por ejemplo.*

- *D11: Creo que la formación, los postgrados, los congresos te ayudan a ver por dónde está pasando el mundo.... Todo eso a mi me permitió enriquecer mis materias, más con mis alumnos de quinto año que ya pretender ver la realidad, ser críticos.*
- *D10: En Económicas me da la sensación de que ocurre esto porque nuestro origen no es docente, nuestro origen es profesional y devenimos en profesionales que dan clase. Entonces es muy difícil pedirle a alguien que explique algo desconocido que nunca conoció. Generalmente, cuando uno tiene que explicar, trata de partir de cosas que conoce, porque lo que es desconocido es inexplicable. Como consecuencia, es muy difícil pedirle a un profesional que se piense en clave pedagógica, cuando en realidad nunca tuvo un espacio que le permita pensarse así.*
- *D12: Yo tengo caracterizado al cuerpo docente de nuestra facultad, particularmente los que venimos de las ciencias económicas, como “docentes por vocación pero no por formación”. De manera que esa vocación no la complementas con las artes de la docencia nos quedamos a mitad de camino.*

Resistencia al cambio

En relación a lo argumentado en el apartado precedente, el estancamiento y la tendencia al status quo también son consecuencias de la resistencia al cambio. Innovar implica cambiar, indagar, experimentar y salirse de la zona de confort, lo que atenta contra la estabilidad y seguridad deseada por todo ser humano.

- *D20: Y siempre hay resistencia al cambio. Uno prefiere quedarse en el status quo y decir “déjenme así que estoy cómodo”...sino tengo que volver a reeducarme, incluso, en algunas cuestiones. Por ejemplo, con lo que te contaba de las encuestas que hago en mi comisión, implica un trabajo extra después procesarlas y todo...y a veces uno piensa “soy el único que lo hago, para qué”...Creo en parte que hay una especie de contrato informal entre los docentes donde existe eso de “así estamos bien”.*

En este sentido, reconocen que la tendencia al status quo se incrementa con la edad. Así, docentes más jóvenes son más proclives a innovar en sus prácticas, mientras que los docentes mayores tienden a abandonar su motivación por cambiar.

- *D10: Y, a medida que va creciendo la edad de los docentes, no es que no le dan espacio, pero están muy acostumbrados a replicar siempre lo mismo, y la resistencia al cambio es mayor.*
- *D2: Y, hay muchos docentes que están cómodos como están. Yo creo que ya cumplieron un ciclo y con eso ya se formaron. Lo ves por ejemplo en investigación, los jóvenes ya están doctorados mientras que muchas adjuntas es como que se quedaron. Tienen su título universitario, empezaron una especialización y no la terminaron, y no les interesa seguir avanzando. Ya con sus prácticas y sus conocimientos personales están cómodas, están esperando jubilarse y su capacitación llegó hasta ahí...Quizá tiene que ver con la edad, el cansancio.*
- *D8: Para mí el principal factor que afecta es la edad, es muy difícil encontrar gente de mi edad que tenga ganas de innovar (...) pienso que la edad segmenta mucho (...) Mucha gente, a medida que pasan los años, maximiza su sueldo: trabaja menos horas, no corrige...te puedo decir todos los “no” que se van agregando...yo creo que hay que envejecer dignamente.*

Incidencia de la personalidad del docente y su estado de ánimo

Tal como se dijera anteriormente, la creatividad nace de una fuerza interior que guarda correlación con determinadas características de la personalidad. Desde esta perspectiva, los entrevistados acuerdan con que los docentes innovadores son aquellos que se sienten libres para romper esquemas preestablecidos y para proponer nuevas ideas, tienen un alto grado de autoconfianza y seguridad, buscan la orientación práctica de los temas y manifiestan verdadera vocación, entre otras cualidades.

- *D9: Creo que la creatividad viene en el envase, encontrar nuevas ideas, encontrar belleza en las cosas que hace....encontrar soluciones en cosas que nadie lo pensó antes. Y para eso tenés que tener inquietudes de qué cosas podés hacer mejor.*
- *D10: Yo creo que la libertad es una clave muy importante para ser innovador. Creo que también un docente innovador es alguien que es rupturista, desde lo conceptual. Porque está bien que cumpla las normas establecidas, pero también que se anime a incentivar al estudiante, que explore mucho más allá de lo que hay afuera de los libros y que además los invite a pensarse en otros espacios que no sea el aula, aplicando eso que aprenden*
- *D6: Para mí es innovador en la medida en que es inquieto. Él se pregunta cómo llegarle mejor al alumno o qué material nuevo llevarle. El que piensa cómo utilizar la tecnología, el que va modificando la estrategia pedagógica, por ejemplo, llevarlo a campo, a visitar una empresa.*
- *D1: Muchas veces es por la estructura del docente, su personalidad, su formación de que las cosas se hacen de una determinada manera y la clase se dicta de una determinada manera... el tema de los roles: el docente soy yo y esa posición tan estanca.*

En coherencia con las cualidades personales de cada individuo, su estado de ánimo también incide en la capacidad creativa. Como se ha mencionado en el apartado teórico, la alegría relaja nuestra mente racional para que puedan fluir las ideas más libres y originales, permite descontracturar esquemas para dar lugar a pensamientos creativos. Además, los entrevistados reconocen que el estado anímico guarda estrecha relación con grado de satisfacción laboral.

- *D19: También depende del momento que estés pasando. Yo ahora estoy en un momento que la estoy pasando muy bien; en otro momento que estaba con la tesis del doctorado, la creatividad la había perdido, no sé dónde estaba y lo único que pensaba era en hacer la plancha hasta que me jubile...Pero no la pasaba bien....Por suerte encontré algo que me gusta entonces por ahí es fácil decirlo ahora, depende del estado de ánimo y la situación.*

Factores organizacionales como condicionantes a la creatividad

Los resultados relevados demuestran que otro de los condicionantes a la creatividad son las variables organizacionales, como la estructura, la cultura o la estrategia. Los procesos,

métodos, recursos, los valores y las formas esperadas de hacer y de no hacer, entre otros, inciden en los márgenes de libertad del ejercicio docente.

- *D11: Innovador es el que plantea desafíos, pero acá hay tiempos, cronogramas que no se pueden romper, es un freno, vos querés innovador y tenés un porcentaje ínfimo de libertad. Desde el vamos la obligación de que todas las materias se aprueben de la misma manera es la antítesis de que un docente sea innovador. (...) Entonces los márgenes de libertad son tus matices personales frente a los alumnos, tu carisma, tus ganas, pero nada más(...) Nosotros seguimos monóticamente como hace 30 años, un titular, adjunto y ayudante, y todos hacen lo que dice el titular, equivocado o no, sin discutir. La gente va y hace por rebaño.*
- *D7: Primero, la cantidad de alumnos, el espacio físico. Yo escucho a los profes de primero y te dicen “cómo voy a ser creativo si tengo alumnos sentados en el pasillo que ni siquiera escuchan la clase.*
- *D3: Yo creo que la estructura acá te condiciona todo. En las del ciclo básico, el cumplimiento del cronograma y de los contenidos mínimos, el sistema de evaluación y la cantidad de inscriptos. Ahora con el ingreso irrestricto si son 14 comisiones hay que estandarizar, entonces no puedes innovar vos y que el resto avance, porque también después a los chicos se les toma un examen igual para todos. Y en las del ciclo profesional, por ejemplo, que no se pueda poner bibliografía en inglés como principal, va como complementaria y por ahí hay temas que están mejor en inglés... Y también la cuestión de los plazos y tiempos.*
- *D21: Mirá, nosotros tenemos un esquema muy rígido, desde que yo estoy es todo muy parecido a lo que es hoy, con más o menos redacción. Por ejemplo, el régimen académico, antes era usos y costumbres, hoy está escrito y es peor porque te ata más, ahora hay alguien que te puede esgrimir un papelito y decir “no cumplió”... Yo tomo muchísimos cursos de la universidad e interactuás con un montón de gente y vos ves que esta Facultad es un corset... es tipo AFIP. Ayer, por ejemplo, en un curso sobre corrección la profesora indicaba que se podía entregar el examen y trabajarlo sobre autocorrección; nosotros no podemos porque nosotros estamos obligados por el régimen a subir la solución. Y cada vez son peores los grados de libertad para el docente. (...) pero es la misma formación del contador que las reglamentaciones sean tan estrictas. Respecto a regímenes ha ido endureciéndose y el profesor perdiendo grados de libertad (...). Esas cosas operaron en mí a decir “a los 60 me jubilo, no hay nada que cambiar, es luchar contra un monstruo instalado”*

Procesos decisorios grupales como condicionantes a la creatividad

En cuanto a lo grupal, existe una paradójica tensión pues todos reconocen que el trabajar en equipo brinda la posibilidad de imaginar nuevas ideas y de mirar las situaciones desde perspectivas diferentes, pero también coinciden en que el grupo condiciona las libertades individuales. Por ello, los procesos decisorios grupales se posicionan tanto facilitadores como inhibidores de la creatividad.

- *D1: Pero también depende, más allá del docente, del área y de la cátedra... si permite libertades u opiniones, o si bajan lineamientos.*

- *D16: Creo que en general las decisiones en grupo son mucho más ricas y creativas, porque uno tiene un conocimiento parcial, entonces el estar con otros te permite un aprendizaje mayor y una validación del conocimiento que uno tiene; entonces la decisión es superadora.*
- *D22: Y muchas veces lo que termina ocurriendo es que nuestros espacios políticos se encapsulan en sus propias prácticas e impiden que otros ingresen y ese impedimento es una de las principales causas de que siempre se replique lo mismo y haya un estancamiento y una falta de creatividad muy grande, siempre es la misma forma porque siempre es la misma gente.*
- *D8: Lo rico del grupo es poder aprender de miradas múltiples, la pluralidad, el tener un universo más abarcativo. Tenés la posibilidad de no dejar por desconocimiento puntos sin cubrir*

Conclusiones

A modo de conclusión, cabe resaltar que, si bien el guión de entrevista no indagaba de manera explícita sobre la incidencia de la creatividad en la toma de decisiones, dicha relación adquiere una relevancia notoria. La capacidad creativa asiste en cada una de las etapas del proceso decisorio: permite plantear el problema desde diferentes perspectivas, contribuye a imaginar más alternativas y resultados posibles y genera una mayor apertura hacia la acción final.

No obstante, hemos demostrado que la posibilidad de innovar en el ejercicio de la profesión docente se ve condicionada por diferentes variables: la personalidad del docente y su estado de ánimo, el grado de comodidad y estabilidad, su edad y estado de resistencia al cambio, el interés y la curiosidad manifestada, su nivel de compromiso con la profesión.

En este sentido, tres condiciones facilitarían su desarrollo: a) que el docente sienta autoestima suficiente para orientar la vida de su propia clase; b) que esté dispuesto a compartir información con sus colegas sobre los cambios propuestos en su aula, sin temor a las críticas; c) que tenga un gran deber profesional y gran interés en su trabajo. (Ríos Muñoz, D.; 2004)

D19: Yo creo que, en mis 26 años de antigüedad, el único límite que existe es mi capacidad... mucho tiene que ver con la personalidad de cada uno y cómo la institución estimula o no esas diferentes percepciones de la realidad. Porque tal vez le preguntas a otro y te dice que en la Facultad le boicotearon todo lo que quiso hacer, entonces que no pudo hacer nada diferente porque constantemente la institución le fue frenando sus proyectos.... Y en muchos, estoy seguro que vas a encontrar que tiene que ver con la personalidad, 'no le buscaste la vuelta, no insististe'. Entonces hay que encontrarle a cada uno de los actores su propia estimulación debiera haber especialistas en RRHH para eso....hay personas que son proactivas y otras reactivas...yo por ejemplo me considero un entrepreneur. Capaz habría que evaluarlo cuando se incorporan, pero es muy difícil ver esa característica.(...) tiene que ver también con el compromiso de cada uno, hay muchos que cobran trece meses y dan cuatro o viceversa. La institución también te lo permite, si querés podés hacer la plancha tranquilamente y no pasa nada. Hay docentes que siguen dando lo mismo que hace 25 años y no pasa nada....y entiendo que cualquiera de esas personas no la está tan pasando bien y se está perdiendo cosas.

Asimismo, en función a los resultados relevados y las citas presentadas, los factores grupales y organizacionales emergen como otros de los condicionantes. Por ello, resulta prioritario que desde la gestión: (1) se incentive la capacitación, en el marco de un plan de carrera que valore tanto la actualización disciplinar como la formación pedagógica, en la que también se favorezca el desarrollo de competencias creativas e innovadoras; y (2) se repiense la evaluación de desempeño como condición necesaria para agregar valor a la carrera docente.

D9: En primer lugar la creatividad pasa por la persona, pero luego hay que estimularla, por ejemplo, con reuniones de intercambio en el área. Y eso estimula porque ahí aparecen ideas innovadoras, porque además, tal vez alguno tenía una buena idea y no la compartía.

En este orden de ideas, es menester además que desde las direcciones de área y departamentos se promuevan espacios de reflexión sobre el propio quehacer de la cátedra [dado su rol estratégico en la Universidad Pública] evaluando, entre otras dimensiones, las competencias docentes requeridas, de manera que permitan la flexibilidad y efectividad en el proceso de enseñanza.

D10: creo que también las cátedras deberían poder pensarse en clave de innovación, en clave de formación pedagógica porque, tal vez no ocurra en la universidad privada, pero en la pública las cátedras tienen un peso importante en el diseño de políticas, o formas de pensar estratégicamente la parte académica. Entonces, yo creo, que si las cátedras pueden pensarse como espacios pedagógicos o como creación de un plan de carrera para sus propios docentes, y la facultad luego ofrece esos espacios, creo que ahí hay una posible sinergia que es interesante.

Por último, es acorde agregar que, pese a las grandes limitaciones que enfrentan las Universidades Públicas, el mejor contexto para que surjan decisiones creativas es el de crisis. Cuando los recursos parecieran no alcanzar, cuando los problemas resultan de naturaleza incierta y superan los estándares esperados, cuando no hay respuestas predecibles, es entonces cuando se presenta el desafío del que deben nacer los descubrimientos y las grandes estrategias. (De Bono, E. *et al* 1994)

Referencias

- Arana, M., & Foutel, M. (2007). Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad-poder.
- Atlante, M. E., Durán, C., Escobar, F., Foutel, M., Passoni, L. I., Santos, A. M., & Zanfrillo, A. I. (2010). Decisiones en la universidad pública.
- Barbisan, R., Foutel, M., & Durán, C. (2016). Hacia un modelo de exploración sobre las decisiones académicas en la universidad pública.
- De Bono, E., & Castillo, O. (1994). El pensamiento creativo. Editorial Paidós.

- Drucker, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo, Identidad de las organizaciones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el ámbito organizacional. Ciencias Administrativas.
- Feinberg M., Tarrant, J. (1999). ¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces? Buenos Aire-Barcelona-México: Granica.
- Kahneman, Daniel, Pensar rápido, pensar despacio, 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.
- Monereo, C., & Pozo, J. I. (2003). La cultura educativa en la universidad: nuevos retos para profesores y alumnos. La universidad ante la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía, 15-30.
- Pavesi, Pedro, “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- Pérez Serrano, G., & Serrano, G. P. (1998). Investigación cualitativa retos e interrogantes.
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., & Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. Psicothema, 13(1), 29-39.
- Sawyer, R. K. (2011). Explaining creativity: The science of human innovation. Oxford University Press.
- Schvarstein, Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- Schvarstein, L. & Etkin, J. R. (2005). Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós,.
- Scribano, A. O. (2008). El proceso de investigación social cualitativo. Prometeo Libros Editorial.
- SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.