

## PENSAMIENTO GERENCIAL CREATIVO: VISIÓN DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

### CREATIVE MANAGEMENT THINKING: VISION FROM ORGANIZATIONAL TRANSCOMPLEXITY

Edgar José Gómez Rodríguez <sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6321-9200>

#### RESUMEN

El presente ensayo contiene el resultado de una investigación documental realizada con la intencionalidad de comprender las potencialidades que ofrece el pensamiento gerencial creativo en las organizaciones desde la visión de la transcomplejidad. La investigación se desprende como producto intelectual de una tesis doctoral desarrollada desde la perspectiva paradigmática interpretativa, con el apoyo metodológico de la hermenéutica. Los hallazgos encontrados producto de la revisión de textos y documentos en el área de interés facilitaron demostrar la importancia que otorga el pensamiento gerencial creativo para las organizaciones en el contexto actual impregnado de condicionantes como incertidumbre, caos, impredecibilidad, propios de la transcomplejidad. En esta era de la sociedad del conocimiento, se ha evidenciado crecimiento, evolución, desarrollo además del surgimiento de organizaciones virtuales, la evolución de la tecnología ha generado nuevos conocimientos y nuevas acciones gerenciales, puesto que plantean procesos más rápidos y eficaces, además de garantizar una gestión eficiente y a la vanguardia con la ciencia y la tecnología.

**Palabras claves:** Pensamiento Creativo, Gerencia, Transcomplejidad.

#### ABSTRACT

This essay contains the result of a documentary investigation carried out with the intention of understanding the potential that creative managerial thinking offers in organizations from the vision of transcomplexity. The research emerges as an intellectual product of a doctoral thesis developed from the interpretive paradigmatic perspective, with the methodological support of hermeneutics. The findings found as a result of the review of texts and documents in the area of interest made it possible to demonstrate the importance that creative managerial thinking gives to organizations in the current context impregnated with conditions such as uncertainty, chaos, unpredictability, typical of transcomplexity. In this era of the knowledge society, there has been growth, evolution, development in addition to the emergence of virtual organizations, the evolution of technology has generated new knowledge and new managerial actions, since they propose faster and more efficient processes, in addition to guaranteeing efficient management and at the forefront of science and technology.

**Keywords:** Creative Thinking, Management, Transcomplexity.

<sup>1</sup> Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Postdoctorante Universidad Yacambú  
Barquisimeto - Lara - Venezuela.  
Correo: [edgargomezr@gmail.com](mailto:edgargomezr@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El cerebro es considerado como uno de los sistemas más complejos existentes en el universo, a través de sus funcionalidades permite la adquisición de conocimientos, genera emociones, sensaciones, impulsos, entre otras, que a su vez ayuda a enriquecer las capacidades intelectuales en cada individuo. Al hacer mención al pensamiento es necesario vincular esta actividad con la inteligencia, esta fusión se forja a través de habilidades cognitivas que ayudan al individuo a la resolución de problemas, donde a través de varias opciones se plantean alternativas de solución a cualquier dificultad o inconveniente. Entonces vale la pena plantear la siguiente interrogante: ¿Es el gerente el encargado de conjugar sus habilidades para encaminar una organización al éxito en el contexto de la transcomplejidad organizacional?

Concatenando las ideas anteriores, la visión que refiere De Bono (2010) sobre el pensamiento creativo, la agrupa en sus dos aristas; pensamiento y creatividad, para creatividad señala que “es un conjunto de habilidades mentales que utilizamos” (p. 15). Con relación a la creatividad, se hace necesario disgregar lo que es el proceso previo al 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 De Bono estimular la creatividad requiere de refuerzos positivos a esos actos o acciones poco comunes y que fomenten la resolución de problemas.

Ahora bien, actualmente las organizaciones se enfrentan a escenarios transcomplejos, períodos de crisis que afectan no sólo su operatividad, sino también a los clientes o usuarios, pues estos demandan un buen producto o servicio. De acuerdo con Villegas (2012), la transcomplejidad puede ser vista como un proceso de producción de conocimientos complejos, que engloba la actitud del gerente la cual debe reconocer la existencia de una pluralidad, diversidad de situaciones que incluyen condiciones inestables, niveles de

conflicto considerables, las cuales deben ser atendidas para evitar que generen crisis, lo cual puede implicar un rígido desajuste para la organización y su entorno.

Ante esas consecuencias, el gerente es garante de buscar alternativas de solución, debe asumir la crisis y con acciones estratégicas enfrentar con éxito la incertidumbre que se le presente, implantando cambios en su accionar, inclusive renovando su quehacer, y con esto incorporar el cambio en la organización. En ideas de Drucker (2002), expresa que las organizaciones compiten en un mercado bien exigente, que no escapa a la realidad transcompleja, al siglo XXI, en tanto, deben ser bien estratégicas las acciones de estas y efectiva la labor que desarrolle la empresa o institución para responder y posicionarse entre las mejores.

Con relación a lo anterior, las organizaciones deben considerar los desafíos que impone el escenario actual, puesto que no son un ente aislado, por lo que el contexto transcomplejo las obliga a reajustar sus procesos, esto favorece para su posicionamiento en el mercado y a apropiarse de una visión competitiva donde el caos y la incertidumbre están a la orden del día. Apoyando esta idea, Etkin (2009), quien señala que, en cualquier entidad, llámese se presentan situaciones con incertidumbre y complejidad, no interactúa en un contexto estable, la diversidad que incluye sus actores, elementos e incluso los objetivos propuestos, le hacen imponerse estrategias de acción.

La transcomplejidad ha impuesto situaciones que no se tenían previstas en los planes de gestión de las organizaciones, considero que a raíz de esto surgió un nuevo modo de ver la realidad del mundo, con esto se vieron obligadas a enfrentar grandes cambios organizacionales, culturales y sociales, que han sido bastante influyentes y a los que el individuo y el contexto en general ha tenido que adaptarse.

Los referidos autores, señalan que el escenario de la transcomplejidad ha impuesto una reorganización de las empresas y/o industrias la cual lleva implícita cambios desenfundados de acuerdo a la incertidumbre y a las adaptaciones de los sistemas sociales. En ese

sentido, la sociedad que emergió bajo esta premisa consideró asumir voluntariamente los cambios, así obtendrían beneficios colectivos que a la larga mejorarían sus condiciones o calidad de vida. La transcomplejidad impulsa transformaciones desde las diversas áreas en que se actúa en la sociedad; estructuras organizacionales, condiciones sociales, aspectos culturales, económicos e incluso educativos. En medio de todo este conglomerado, en las organizaciones ha prevalecido la perseverancia de su equipo directivo, el querer evolucionar y desarrollarse en medio de todos los desasosiegos presentes.

### **Mirada del Pensamiento Gerencial Creativo desde una Perspectiva Transcompleja**

Entre las funciones del proceso gerencial se debe estimar el preservar los activos de la organización, desde esta perspectiva considerar que los activos constituyen un conjunto de bienes, derechos, propiedades muebles e inmuebles que permiten el funcionamiento de la empresa, pero para que esto se materialice se requerirá del activo o motor que realmente mueve a la organización, el talento humano, la gestión de las personas que hacen vida dentro de ese conjunto de elementos que conforman una organización.

Desde la misiva anterior, la praxis gerencial debe reinventarse para gestionar mejores condiciones en los procesos, para generar un entorno más apropiado y con mejores cimientos para el desarrollo organizacional. Sobre la base de las ideas expuestas, el pensamiento creativo en las organizaciones transcomplejas ha afrontado períodos de incertidumbre y cambios estructurales, nuevos enfoques y estrategias que debe asumir el gerente, desde esas acciones se puede convertir las amenazas en desafíos y transformarlas en fortalezas, la competitividad se reforzará a nivel integral, y el desempeño garantizará adquirir valor, desde el punto de vista financiero y no financiero.

Al respecto Drucker (citado en Gómez 2013), expresa que “toda organización opera basada en una Teoría del Negocio” (p. 46). En

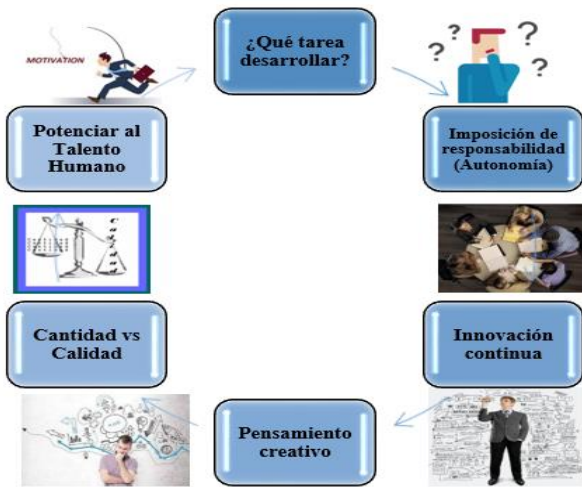
ese sentido, estas entidades accionan en entornos difusos y transcomplejos, por lo que deben considerar la constante revisión y perfeccionamiento de sus procesos, sus objetivos deben analizar no sólo elementos financieros y/o recursos como materia prima, el capital, o la elaboración de bienes o prestación de servicios, ahora en el siglo XXI lo humano debe trascender, el talento humano en las organizaciones debe ser el elemento que la dinamice y las posiciones en el entorno.

En este mismo orden, se concibe a los individuos como ese elemento o factor clave que dirige a la organización al éxito. Por lo que se debe tomar compromisos, y desde esa perspectiva el quehacer gerencial se enfocará no sólo en las operaciones o procesos de producción, 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, lo ecológico; con el cuidado y preservación del ambiente.

A este respecto, las organizaciones desde la perspectiva transcompleja deben asumir un rol ético y de responsabilidad para con el entorno social, y el beneficio común de todos sus integrantes. Por tanto, el funcionamiento de estas entidades abarcará funciones y procesos centrados en la excelencia, la competitividad, la tecnología, originalidad, creatividad y perspicacia de los gerentes. 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 de imperativos transcomplejos. Es preciso resaltar las ideas de Drucker (ob.cit):

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 facilita visualizar en grandes rasgos los mencionados planteamientos:



**Figura 1. Productividad - Innovación - Creatividad.** Adaptado de Drucker (ob.cit).

En la figura se puede visualizar a partir de las ideas de Drucker, una nueva óptica de cómo debe ser la concepción de la productividad en las organizaciones transcomplejas, con un enfoque innovador y creativo, a continuación, se detalla el significado de la figura 1:

1. Partir con la interrogante de cuál tarea realizar; para lo cual es indispensable la adecuación de los procesos de gestión para llevar a cabo la tarea, teniendo claridad sobre la forma de ejecutarla y cómo afrontar los desafíos.
2. La responsabilidad en este ámbito juega un papel preponderante, pues de esta dependerá la calidad y efectividad del proceso para ejecutar la tarea, se debe incorporar autonomía a los involucrados.
3. Para garantizar el éxito en esta búsqueda se debe disponer de innovación permanentemente dentro del ámbito en el cual vaya a aplicarse.
4. Pensamiento creativo: aunado al proceso de adquisición de conocimiento, en este espacio se logra consolidar una serie de acciones que permitirán impregnar el proceso 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. Al referir la calidad, según lo referido por Drucker (ob.cit), debe asociarse con la productividad, no sólo se debe centrarse 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 constantes 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.

Partiendo de la concepción anterior, esta producción científica asumiría un dogma epistemológico apoyado en la transcomplejidad, coincido con las ideas de Villegas (2012), el conocimiento es asumido como una construcción en movimiento, generando un momento relacional de articulación de la realidad. Es protagónica la intersubjetividad vivencial cotidiana (o la denominada objetividad dinámica). Para la construcción del conocimiento se complementa lo emocional, lo intuitivo, así como la lógica relacional.

Esa metamorfosis de acciones y procedimientos enriquecen al pensamiento creativo, en ideas de Díaz (2009), “los acontecimientos científicos, los sociales y culturales marcaron una nueva tónica en la valoración” (p. 31). se impone la coexistencia de estos estilos. Con esto afirma la idea del “todo vale” de Paul Feyerabend, pues con esto se enriquece la metodología de los procesos de investigación, que persiguen como fin principal el resolver un problema.

La transcomplejidad desde el punto de vista organizacional ha distinguido una marca o señal



imperante, aspecto al cual el gerente debe hacer énfasis, reconocer la diversidad y multidisciplinariedad, incluso la complejidad que se vive hoy en día, debido a la importancia que representan estas premisas, acciones que le permitirán posicionarse en el entorno en que compiten, considerando implícito el logro de los objetivos organizacionales y de la productividad de dichas entidades.

De conformidad con las ideas precedentes, 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 (2005), las autoras hacen mención al pensamiento de Taylor y Fayol a inicios del siglo XX, donde se centraba el interés en los problemas referidos a la productividad de los procesos manuales. En torno a esa realidad, y a los acontecimientos del siglo XXI se ha dado un giro a esa visión reduccionista de las empresas.

De tal manera, que la visión de las organizaciones desde la transcomplejidad 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. Para el logro de estas premisas se debe plantear un horizonte de constante capacitación, formación permanente en pro de mejorar las competencias gerenciales, dichas acciones garantizarán el desarrollo organizacional y perfeccionará a los colaboradores. Vinculado a esto, Useche y Queipo (op.cit), 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.

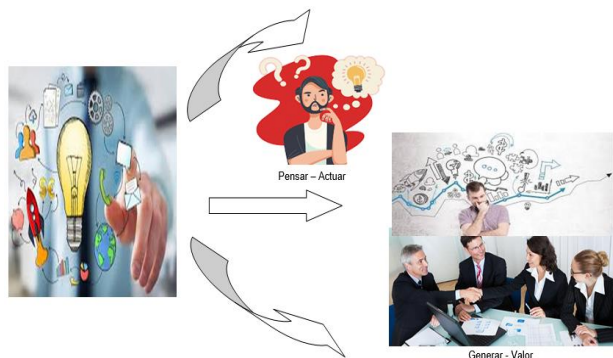
Al hacer mención al pensamiento creativo, se estima destacar un poco lo que la creatividad representa, pero desde el punto de vista organizacional. Durante muchos años los psicólogos han tratado de dar una definición para conceptualizar la palabra creatividad, esta se utiliza de diferentes maneras y en distintos contextos. Lo que da pie a decir que es difícil obtener una definición acabada de esta palabra. En el ámbito del arte es donde suele asociarse comúnmente el término, no con esto indicándose que la creatividad se relaciona exclusivamente a las artes. Ciertamente se vincula mayormente en temas artísticos, musicales, sin embargo, el proceso complejo de la actividad creativa permite que otras disciplinas se apropien de ella para su aplicación, por ejemplo, el área gerencial.

También suele dudarse 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, se observa que la creatividad es evidente en cualquiera disciplina, y que puede asumirse como esa acción que coadyuva 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.

De esta manera, 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. Este 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 en la figura.



**Figura 2. Definición de Creatividad.**  
Elaboración propia.

En la imagen se puede visualizar las diferentes manifestaciones humanas que de acuerdo a la CANCE son el reflejo de aquello que es 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. En cuarto lugar, el resultado debe ser de valor en relación con el objetivo.

Al respecto, Cabrera (citado en Gómez 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 tiene 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, otros). 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)

De acuerdo a la cita anterior, se detallaron aspectos de relevancia que son necesarios para que se desarrolle la creatividad, la cual se manifiesta en el sujeto en características de su personalidad, generando ideas en busca de transformar la información que orientar esas ideas y los elementos coadyuvantes hacia ese nuevo producto, 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, en el estudio de Cabrera (ob.cit), quien cita teóricos como: Poincaré y Wallas, quienes hacen mención al proceso

creativo, refieren que: “contempla varias etapas: de Preparación, Incubación, Inspiración, Elaboración y Verificación... (p. 42), asimismo, Follett 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).

Es oportuno hacer mención a uno de los teóricos contemporáneos de la creatividad Csikszentmihalyi (1996), quien ubica sus estudios con una visión sistémica; causa interés por considerar a la persona como parte de un sistema de influencia e información mutua, autor con larga trayectoria investigativa 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 concordancia con 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. En este proceso Csikszentmihalyi postulaba el “Fluir” de la creatividad, señalando que es un estado donde 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?

Con su teoría, la comprensión del complejo contexto en el cual opera la gente, puede eventualmente enriquecer su 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. Esto implica 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, 2011), quien plantea que las personas son confluidas 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.

Bajo una nueva perspectiva, la evaluación de los estudios de la creatividad autores como De Bono (ob.cit), 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). Insistía De Bono en que un método importante

para el entrenamiento de la creatividad es el refuerzo positivo a 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. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, a través del cual se aplican estrategias o algoritmos no ortodoxos, y 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, se puede encontrar nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

Es por ello que, De Bono (ob.cit.), 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.

### **Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras**

Refiere De Bono (ob.cit), “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 sistema social, 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), 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). Drucker nos lleva a visionar una gestión gerencial centrada 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 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. Una situación que requiere especial atención son los procesos de formación y capacitación, siempre van a incidir directamente en las transformaciones sociales, políticas, tecnológicas o culturales. Es por ello, que se requiere de gerentes 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.

Los fundamentos anteriores llevan a afirmar que el desarrollo organizacional se debe poseer apoyar en una visión transcompleja de su entorno, centrada en la innovación, para lo cual es necesario la creatividad, el pensamiento crítico que acompaña al gerente a actuar de forma original, lo cual innova y fortalece su gestión dándole ventajas competitivas. Al referirse a innovación es pertinente mencionar a 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, señalándola como una visión innovadora que poseen todos los individuos y que es una característica clave para el desarrollo organizacional. Duggan (ob.cit), refiere que la aplicación de la innovación puede darse en cualquier campo de la realización humana, sea cual sea los elementos para cambiar, “la intuición estratégica es la chispa creativa en la realización humana” (p. 166).

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

Por otra parte, se concibe a las organizaciones en el contexto de la transcomplejidad 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 talento 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 organización.

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 3. Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras.**  
Elaboración propia.

A modo de reflexiones conclusivas se puede afirmar que en esta era de la comunicación y la digitalización se ha impulsado un avance en la economía, la tecnología, entre otras, sobre todo en Europa; implementando procesos de teletrabajo como una modalidad de empresas o negocios virtuales, donde las personas trabajan desde sus hogares haciendo uso de la tecnología. Diversos estudios y avances se han realizado en este ámbito, evidenciando crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones virtuales, la evolución de la tecnología genera nuevos conocimientos y formas para un accionar gerencial basado en procesos más rápidos y eficaces.

Es imperioso señalar que la estructura laboral en la actualidad ha tenido que reinventarse, evolucionando a la par con la tecnología, no hablando de las simples TIC, sino adaptándose a las TGISC (Tecnologías para la gestión de la información en la Sociedad del Conocimiento), donde el gerente juega un papel importante, dado que depende de él la gestión de los procesos de trabajos y como influenciar en sus colaboradores.

Se recomienda a las organizaciones el apoyo de la tecnología a los procesos de gestión que realiza, esto potencia las bondades de la superautopista de la información, que ha permitido que ese universo digital potencie los entornos laborales con herramientas cada vez más eficientes, dando origen del Smart Working, visto como "trabajo inteligente", planteando una metodología de trabajo que se fundamenta en la confianza entre la empresa y el trabajador. Para lo cual es necesario que exista una gestión de procesos establecida, objetivos claros y definidos y una estructura tecnológica institucional, bajo la articulación de todo esto se obtendrán resultados con base en la consecución de logros y objetivos alineados por todos los miembros de la organización, haciendo una adecuada gestión tecnológica dentro de la actual Sociedad del Conocimiento.

## REFERENCIAS

- 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.
- 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. (2011). *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. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Norma.
- Druker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Duggan, W. (2009). *Intuición estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Barcelona, España: Granica.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Gómez, E. (2013). *Creatividad en el Accionar Gerencial para la Potenciación del Desarrollo Endógeno en la Educación Media. Atisbo teórico desde la Postmodernidad*. Tesis Doctoral. Doctorado en Gerencia. Barquismeto. Universidad Yacambú.
- National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (1999). *All our futures: creativity, culture and education*. Estados Unidos.
- Useche, M, y Queipo, B. (2005). Las organizaciones postmodernas en el siglo XXI. *Revista Moñongo*, IV(24), 207-216 <http://servicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo24/24-14.pdf>
- Villegas, C (2012). *La transcomplejidad: Una nueva forma de pensar*. Alemania: Académica Español.