



GESTIÓN GERENCIAL DE LA CREATIVIDAD EN ORGANIZACIONES INNOVADORAS

Gómez, Edgar

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
Decanato Experimental de Humanidades y Arte, Venezuela.
edgargomezr@gmail.com

ASA/EN -2015-27.
Recibido: 10-02-2015
Aceptado: 10-07-2015

RESUMEN

El propósito de este documento, es referenciar la necesidad que tienen las organizaciones en la actualidad de gestionar creativamente sus procesos, y que estos permitan la innovación y productividad en las empresas. Entonces, se considera la praxis de una gerencia para el cambio, considerando entornos altamente competitivos, con transformaciones profundas y aceleradas, deben asumir con responsabilidad por los gerentes y/o directivos, a partir de ese contexto, emergerá un cambio en la cotidianidad, en las creencias, costumbres y valores organizacionales, modificando la conducta del talento humano y haciendo que sean 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.

En ese sentido, las habilidades del gerente son emanadas en 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, no olvidar nunca la motivación institucional, es realmente importante que la mayoría de las personas creativas extraen la creatividad a partir del involucramiento de su capital humano, de la innovación para una gestión gerencial creativa y potenciadora de acciones antropocéntricas y eficientes.

Palabras Clave: Gestión, Gerencia, Creatividad, Organizaciones Innovadoras.



MANAGEMENT GOVERNANCE OF CREATIVITY IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The purpose of this document is to reference the need for organizations today to creatively manage their processes, and that they allow innovation and productivity in companies. Then, we consider the practice of management for change, considering highly competitive environments, with deep and rapid changes, should assume responsibility for managers and / or directors, from that context, emerge a change in everyday life, in beliefs, customs and organizational values, modifying the behavior of human talent and making them highly committed and work teams will be more fruitful, the effectiveness and potential of these performance depends largely on the effective management exercised by the manager. Therefore, the skills of the manager are issued in creative thinking; which seeks uncompromising refinement, conflict resolution, decision making, take advantage of the opportunities that can improve the future of the organization, and never forget the institutional motivation, it is really important that most creative people draw the creativity from the involvement of its human capital, innovation for a creative and empowering of anthropocentric management and efficient management actions.

Keywords: Management, Governance, Creativity, Innovative Organizations.



INTRODUCCIÓN

Abordar el estudio la gestión gerencial en las organizaciones en este siglo XXI representa un gran desafío, debido a las condiciones que 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 variantes donde circundan distintos elementos y fenómenos, los cuales debe afrontar para mantener sus organizaciones competitivas y con visión de éxito.

En ese sentido, presentaré esta investigación, contentiva de argumentos analizados e interpretados desde la óptica de las acciones gerenciales directivas, centradas en la creatividad, para potencias la innovación en las organizaciones del siglo XXI. Este documento presenta elementos resultados de una tesis doctoral de donde esbozaré elementos filosóficos, ontológicos, epistemológicos, metodológicos, axiológicos y praxiológicos de esa gestión gerencial.

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 e innovación con visión humanista, centrada en la promulgación de la integración colectiva de equipos de trabajo haciendo especial mención en las instituciones educativas.

A tal efecto, se ofrece 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 pública 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.



Desde el punto de vista ontológico, se puede referir que 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 realza 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 mismo orden de ideas, coincido con las opiniones de Estrada y Diazgranados (2007), 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.

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.

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.

Se concibe el reconocimiento de una 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.

El panorama metodológico fue la herramienta que me permitió vincular y enlazarme con el tema de estudio, además guarda estrecha relación con todas las acciones que se realizaron en este 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 los centros educativos pregona el empleo de una metodología de trabajo bajo una filosofía de participación e integración efectiva, los procesos de enseñanza y de aprendizaje son ejecutados desde el enfoque gerencia creativa e innovadora.

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 así como con otros entes, mejorando la calidad de vida además del 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.

En ese orden, la gestión gerencial de la creatividad en las organizaciones innovadoras, se apoyan 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 organizacional, manifestándolo de manera psicosocial en las relaciones 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 educacionales para poder permanecer en dirección a los objetivos o expectativas de la educación de cambio actual.

Es así, como la gerencia creativa ofrece acciones para gestionar la innovación en las organizaciones, valiéndose de 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 educacional. 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, las relaciones sociales, vienen acompañadas de elementos axiológicos que 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, 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.

Como parte de los principios praxiológicos, en 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 en las organizaciones creativas e innovadoras debe poseer 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 del enfoque gerencial creativo, 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.

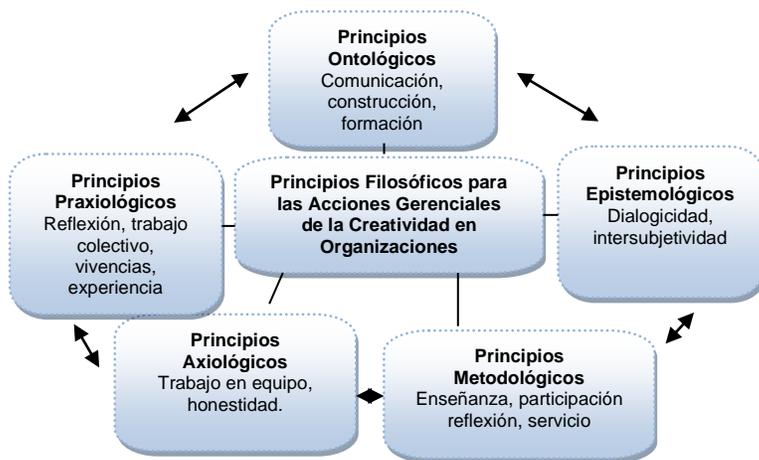


Figura 1. Gestión de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras

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, Avgraffoff (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 creativa 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 coincide 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” (p.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 (2004), 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 2.

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 (2000), 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).

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 cuadro 1 presento algunas características para gestionar la creatividad en las personas.

Cuadro 1
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 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 emerger 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 (2010), "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 (2002), 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 escenarios de cambio y caos.

Figura 2. Gestión Gerencial de la Creatividad en las Organizaciones Innovadoras.





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.

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.

En ese sentido, se plantea 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 (2011), 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), "... 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.

En 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.

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.

Para las instituciones de educación el sujeto gerencial debe ser un gestor de las premisas de una calidad educativa, 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 creativa 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, emerge de la visión o del pensamiento gerencial para una gestión

de la creatividad efectiva, a fin de lograr la potenciación de las potencialidades del talento humano. Considerando entonces las cualidades, actitudes y actitudes de todo el personal, aspectos axiológicos 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.

A modo de reflexión final 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 creativo e innovador.

REFERENCIAS

- 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.
- De Bono, E. (2010b). *El pensamiento creativo*. España: Paidós.



- 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.
- Estrada, A. y Diazgranados, S. (2007). Construcciónismo social. Aportes al debate y la práctica. Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales: Uniandes.
- 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.
- Martín, E (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- 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].