

GERENCIA INTEGRAL CREATIVA

Gerencia fundada en el Desarrollo Humano, la Organización, la Gestión y la Estrategia Creativa.

Carlos Alberto González Quitian

Arq. Ms.Des.Educativo y Social U.Pedagógica CINDE
Profesor Universidad Nacional de Colombia Manizales

INTRODUCCION

Se planea en el presente artículo una visión integral de la gerencia y la gestión desde la dimensión creativa. Se definen y se integran los diversos aspectos que median la dinámica productiva, asumidos desde el rol de la gerencia, utilizando estrategias y técnicas divergentes a través de un modelo creativo.

INTRODUCCION

Para cualquier proceso de desarrollo es necesaria la gestión, particularmente para un desarrollo integral, en escenarios de cambio, convulsión, incertidumbre y crisis, se hace necesario la gestión creativa desde la óptica de una gerencia Integral. Gestión creativa vista como la capacidad de organización, planeación y acción, para el logro de frutos novedosos, originales, pertinentes, y relevantes en cuanto a su impacto y cobertura. Gerencia Integral vista como el ejercicio proyectivo del desarrollo, a través de la orientación y acompañamiento de los actores sociales y la organización, en cualquier escenario o campo laboral, fundamentada en un trabajo en equipo, concebido como la acción sinérgica de espíritus convocados para el logro de un objetivo común. Este es el planteamiento de Gestión y Gerencia, integrados en la dimensión creativa del ser, el saber, el querer, integrados al medio para la consecución del mejor de los desarrollos: El desarrollo Humano.

PANTEAMIENTOS

La Gerencia Integral Creativa se define como la orientación, facilitación y acompañamiento de procesos, para la generación y desarrollo de nuevas y mejores alternativas de integración de todas las dimensionalidades que componen el direccionamiento en una organización o sistema, mediada por sus actores sociales, el contexto y la cultura, a través de una acción paradirectiva¹. La gerencia integral creativa se orienta a guiar los esfuerzos al logro de objetivos trazados dentro de una visión colectiva, canalizada mediante una acción y clima

¹ N.A. Acción de liderazgo centrado en la armonización de recursos, interacción con el medio y la participación plena de los actores sociales, líder concebido como seguidor que sigue a sus seguidores. También se considera como un liderazgo dirigido a todos los niveles de la organización, a la gerencia de sí mismo, tanto en los cargos de dirección, como a la gerencia de la propia actividad cotidiana o desempeño profesional de la persona.

creativo, tal que promuevan y fomenten el talento y motiven a los individuos al logro, con la utilización plena de sus capacidades y habilidades cognitivas, afectivas, volitivas y conativas; y por otra parte aplicadas a una acción de equipo, que como conjunto generen una memoria y visión colectiva, en la cual la integración de habilidades y saberes configuran un efecto multiplicador donde el conjunto ofrece un producto mayor que la suma de la producción de las partes.

Acciones orientadas a la producción, en equilibrio con la función del desarrollo humano y social, en sus dimensiones; afectiva, cognoscitiva, comunicativa, valoral, formativa, productiva, lúdica y política. Afectiva, en busca de identidad, seguridad y estima; cognoscitiva con el fortalecimiento de habilidades de pensamiento, desarrollo de formas y estilos cognitivos, formulación y resolución de retos; para el desarrollo comunicativo, en busca de diálogo, argumentación y entendimiento; para el desarrollo Etico-Valoral, con fundamento en la función social y los valores; para el desarrollo productivo, orientado a la elaboración, innovación y el logro; para el desarrollo formativo, en busca de aprendizaje significativo, conocimiento, visión y prospectiva; para desarrollo lúdico, a través de la posibilidad, el juego y el disfrute; y para desarrollo político en busca de clima, organización, convivencia y equilibrio.

Desarrollo Humano, orientado por la estrategia creativa, que utiliza los métodos de pensamiento divergente, centrados en la posibilidad y el múltiple acierto, con la apropiación de técnicas creativas analógicas, aleatorias y antitéticas (S. De la Torre, 1982), con miras a una transformación, dirigida al conjuro de la crisis universal mediada por el desarrollismo y la competencia, y al logro de una mejor calidad de vida del individuo y la colectividad, en éstos términos deberá ser un producto creativo, de la mayor novedad, pertinencia y relevancia, que conlleve a la construcción a partir del conflicto y de la crisis, que convierta las situaciones en oportunidad y que con su divergencia e integralidad, logre impactar al individuo, a la organización y al medio.

Ejercicio visto desde luego en los diferentes niveles de los actos y escenarios creativos; desde el nivel primario de la expresión, hasta los altos niveles de invención e innovación, desde la dimensión de la vida cotidiana a los ámbitos de mayor especialidad. Así mismo desde los niveles primarios de planeación y ordenamiento, hasta la disposición e institución de complejos sistemas para el logro de grandes cometidos.

En este sentido de cobertura e integralidad se identifica con la concepción de Gerencia Integral (Sallenave 1991), mediada por la cultura, la organización y la estrategia, entendiendo por cultura, todo lo que nos implica y nos referencia, por organización, todo lo que nos relaciona, y por estrategia, el entramado y la calidad de dichas relaciones.

El gerente integral desde esta perspectiva, debe ser gestor, organizador y estratega; conocedor impregnado del medio y granjero de futuros, dinamizador de procesos interactivos al interior y exterior de su núcleo, y promotor creativo en la gestación y desarrollo de ideas nuevas y valiosas, que le permiten así mismo y al grupo humano que lo rodea la trascendencia y el logro eficiente a través de la acción.

La gerencia de acuerdo a este planteamiento es necesario que se caracterice por un liderazgo creativo, el cual está definido por la prospectiva del orientador que vislumbra poderes colectivos, provoca y facilita la proyección de su equipo, y administra la construcción de visiones y emociones comunes, convocando y provocando la reflexión permanente en la acción, encaminada hacia la plenitud del ejercicio individual y el beneficio colectivo. En este campo el gerente se convierte más en un constructor de emociones y creador de escenarios de mundos posibles, que en un director o guía.

Así mismo, el gerente tiene que concebirse como un germen de cultura y organización, caracterizado por su interés y empeño permanente, por ser ejemplo de vida, agente y promotor de un colectivo identificable por un trabajo en equipo y por su comunicación en una dinámica participativa y deliberante, fundamentada en el diálogo y la argumentación. También se concibe como un facilitador y provocador de formulaciones, que parten del ejercicio de preguntarse por sí mismo y por el significado de lo que se hace.

Para completar la triada de la caracterización integral y creativa del gerente, es necesario concebirlo además de líder y organizador, en estrategia de la organización; el cual integra el fundamento del *ser* y el *como ser*, destacado su gestión por la armonización, manejo y dominio de la potencialidad y el quehacer individual y colectivo en creatividad; el cual involucra la utilización plena e intencionada de las capacidades de más alto orden en la planeación y desarrollo de las acciones, posibilidad que puede darse mediante el empleo de activadores creativos, los cuales buscan ofrecer procesos creativos mediante guías para la formulación y solución de problemas, y a su vez utilizan métodos alternativos basados en el pensamiento analógico, combinatorio y crítico-reflexivo, que se materializan en la aplicación de técnicas, Analógicas, Aleatorias y Antitéticas para la solución de problemas.

Analógicas, al utilizar el poder de la comparación como recurso, mediante la examinación de la acción en otros procesos o eventos, o en situaciones insólitas; implica concepciones y visiones sobre el objeto de acuerdo a situaciones distintas pero aportantes, utilizando similitudes parciales y traspolaciones productivas. Aleatorias, dando rienda suelta al poder de la combinación bien sea por semejanza, contigüedad o continuidad, al uso de elementos, uniones y edificación de estructuras sin relación aparente (relaciones forzadas) ofreciendo oportunidad al libre juego creativo², donde la flexibilidad y la posibilidad son sus reglas, como puente de unión de lo conocido y lo desconocido. Antitéticas, al separar los contenidos de los problemas para permitir explorar nuevos conceptos y paradigmas, o al desarmar, armar y recomponer elementos, a reflexionar sobre las acciones, buscando componer con nuevos recursos y sin prejuicios.

La segunda manera de ejercer la acción estratégica de la creatividad en la Gerencia, además de la utilización de activadores y técnicas creativas, es el empleo de las guías creativas de

² N.A. Concepto de juego como posibilidad abierta, lúdica y creativa, en un encuentro intra e interpersonal, en interacción dinámica con el objeto de trabajo, mediante un encuentro libre, sin ataduras; como lo mencionara A.Einstein en sus proposición sobre la creación del sistema de conceptos: a través de la libertad de juego, de la asociación libre o de soñar el pensamiento, que permite el desarrollo, logrando la comprensión que con ayuda del juego puede tener sobre las experiencias de los sentidos.

solución de problemas, enfatizando los procesos de formulación y reformulación del problema, la generatividad, originalidad y fluidez en la búsqueda de soluciones, y la potencialización de las ideas solución, fortaleciendo su capacidad de permeación en los actores y escenarios, ofreciendo espacios de amortiguación al síndrome de rechazo al cambio, situación común en la mayoría de organizaciones.

Un aspecto que de manera significativa puede aportar a una gerencia creativa es el aprender a planear y dirigir con el uso de diferentes modos de pensamiento, mediante el empleo de formas y estilos cognoscitivos alternativos, dando cabida además de las estructuras convencionales de cognición conceptual amparadas bajo las leyes de la lógica aristotélica que utiliza los procesos de causalidad, deducción e inducción, e inclusión del proceso abductivo como productor de nuevas sendas, es la de ofrecer espacios a formas no convencionales de pensamiento como la cognición amorfa, es decir; el acercamiento a la comprensión de los objetos de trabajo sin procesos intencionados de representación, con ocurrencia interna no preformateada, utilizando como vehículo, los influjos y el saber del conocimiento no verbal inconsciente a través del fortalecimiento de la intuición (Golberg 1983, Merlano 1989), o el acercamiento y análisis del objeto a través de la ayuda y la visión de mundos paralelos (Max Neef. 1986), o el aprestamiento psicodinámico, fortaleciendo la agudeza de la visión sobre las huellas perceptivas, como en una disposición a sentir, a actuar y a pensar (Arieti 1976), en la que la simultaneidad se funde y ocurre todo tipo de transmutación, o bien dando oportunidad a la cognición paleológica, que obedece a una lógica primaria de comunicación, canalizada a través del pensamiento visual y la visualización creativa, utilizando la imagen como elemento de conocimiento y construcción del mismo mediante la imaginaria.

LINEAMIENTOS GENERALES

El ser del gerente y su acción, fundamentada en la dimensión de cognitivo y lo afectivo, y en la energía de su ser en interacción con el medio, se consignan en un resumen de capacidades básicas de pensamiento y comportamiento gerencial, deducidas del planteamiento integral.

Capacidad de Gestión, determinada por el liderazgo creativo, la solución creativa de retos, la toma esencial de decisiones y la dinámica productiva en la acción.

Capacidad de Organización, definida por la participación creativa, la integración creativa, la comunicación y la visión creativa.

Capacidad Estratégica, determinada por la planeación divergente, la implementación de la acción, el seguimiento productivo, y la competitividad creadora.

CAPACIDAD DE GESTION:

- **LIDERAZGO CREATIVO:**

Fundamentado en el concepto del orientador que sigue a sus seguidores.

En el gerente como provocador, facilitador y acompañante de procesos.

En el líder como cogestor de visiones y emociones comunes.

En el liderazgo de compromiso en valores.

En el poder del ejemplo de vida y ejercicio de principios en lo cotidiano.

- **RESOLUCION CREATIVA DE RETOS:**

Cultura de la indagación y la reflexión para la formulación y reformulación de retos para la solución creativa de problemas.

Cultura del logro con la utilización plena de las capacidades de pensamiento del más alto orden y aprovechamiento potencializado de los recursos del medio.

- **TOMA ESENCIAL DE DECISIONES:**

Empleadas en la circunstancia y momento adecuado, minimizando el costo de oportunidad y ofreciendo plenitud a la ventaja competitiva en cuanto iniciativa y pertinencia.

Toma de decisiones con capacidad y criterio de acierto³, estimando la solución no como una sola respuesta y a cualquier costo, orientando la búsqueda a la opción múltiple, a la solución alternativa, minimizando el riesgo de equivocarse con verdadero acierto y con altos grados de precisión, dando oportunidad a la posibilidad de acierto, a las metas alternas y a senderos emergentes.

Incorporación en la decisión de elementos intrateóricos y extrateóricos, al ofrecer la oportunidad de decidir con las herramientas de la técnica, del indicador y el instrumento, pero también con la cabida de la convicción interna, la intuición, el sentimiento y la reflexión.

Una toma de decisiones en armonía con el medio y los recursos, estimulando la visión de nuevas oportunidades en las situaciones problemáticas y en los retos, en la redefinición de procesos y la multiplicación de recursos utilizando nuevas opciones desde diferentes perspectivas.

- **DINAMICA DE ACCION**

A través de la iniciativa, fundamentada en el interés y la atención, fruto de la motivación intrínseca, la confianza y la autoestima.

Flexibilidad en los procesos, determinada por la libertad de movimiento, propiciada por la autonomía, el fomento al respeto del potencial individual, articulado a la gestión colectiva.

Con clara determinación y capacidad emprendedora, basados en el principio de la creatividad incremental, producto del mejoramiento paso a paso, de la voluntad que se sobrepone a lo que se presenta como inhóspito y de la determinación como complemento de la inspiración.

Con cobertura e impacto, en busca del mayor y el mejor beneficio, en el aporte de la menor fatiga pero del mayor esfuerzo, en la búsqueda del logro individual en función del logro colectivo, del desarrollo humano, y social.

CAPACIDAD DE ORGANIZACION:

³ N.A. Capacidad y criterio de Acierto entendido como -W.Wennis 1991- lo plantea; con el pleno conocimiento de la diferencia entre lo acertado y el acierto, puesto que en las organizaciones son infinidad de personas que hacen con acierto las cosas más desacertadas, y el planteamiento de acierto frente a la solución de problemas donde se establece que la mayoría de las organizaciones cuando están resolviendo un problema, la mitad de las veces están resolviendo el problema que no es, y cuando se resuelve el problema que es generalmente lo solucionan como no debe ser.

- **PARTICIPACION CREATIVA**

Participación en la generación de ideas y toma de decisiones; como ponentes, como cogestores, como acompañantes y coequiperos de un proceso.

Incorporación efectiva en procesos de planeación-acción, como corresponsables, como beneficiarios y como coautores.

Disciplina por hábito de compromiso, en la consideración de un ser responsable de sus propios actos, identificado con sus tareas, como respuesta a la valoración que su equipo le ha dado como ser humano.

Coparticipe en logros y frutos; en la limitación, en la abundancia, en la justicia, en el reparto de los beneficios, en el ejercicio de lo humano como principio y fin de toda meta productiva. Al goce de la satisfacción de tener sus necesidades básicas suplidas, con la convicción y fe en su desempeño y en el afecto de sus otros.

Confianza y autonomía de acción, en el convencimiento de la bondad de lo humano, en su concepción de ser inacabado, en proceso de perfeccionamiento y mejoramiento en la propia vivencia.

INTEGRACION CREATIVA:

Fijación de objetivos y metas comunes, respetando la individualidad, en equilibrio con los propósitos colectivos, atendiendo la particularidad personalológica, afectiva y cognitiva del participante. Construcción de imaginarios colectivos fruto del imaginario de todos sus componentes.

Distribución de roles y acciones a la luz de los perfiles, las habilidades, y motivaciones individuales, dando lugar protagónico a los diferentes perfiles, oficios o ejercicios, visualizándolos como componentes integrales de una acción colectiva.

Apoyo y ayuda mutua, mediante la solidaridad en la función de los cargos, el trabajo en equipo, la colaboración y la complementación de habilidades individuales para el ejercicio de las acciones.

- **COMUNICACION CREATIVA:**

Versatilidad comunicativa con el empleo de modelos alternativos de comunicación para con sí mismo, con sus otros, y con la organización.

Comunicación en la diferencia, aceptando la discrepancia, la verdad como hecho provisional, transitorio y relativo a la dimensión perceptiva del sujeto y la cultura; la crítica con direccionalidad al mejoramiento y la valoración de la diversidad de opinión para la construcción colectiva.

Argumentación y diálogo dentro del proceso comunicativo en busca del consenso y también del disenso como herramientas expresivas y productivas.

Comprensión y tolerancia con sus otros, valorando el respeto y la convivencia como instrumento de crecimiento.

Comunicación lateral, lo que lo posibilita auscultar en lo divergente, en lo alterno, en la posibilidad, en lo desconocido, en lo original, en la valoración de lo sencillo más no en lo simple, en lo complejo más no en lo complicado. Aplicación de la creatividad en los procesos y en los productos mediante el uso de activadores y guías creativas; fortalecimiento y desarrollo de la caracterización creativa en las personas.

CAPACIDAD ESTRATEGICA:

- **PLANEACION DIVERGENTE:**

Planeación con visión de futuro en la acción, concibiendo el ayer, el hoy y el mañana en forma interactiva, concepción de preparación para la vida en la construcción de la vida misma, con el elemento del hoy como edificador del mañana.

Invencción y anticipación del futuro, búsqueda permanente de procesos de cambio y transformación en proporción al número y nivel de las interferencias. Utilización estratégica de los diferentes niveles de creatividad que sobre el objeto y los procesos de trabajo pueden darse, de acuerdo a las potencialidades del medio, desde niveles de expresión, de recreación, o de transformación, hasta niveles de invención e innovación.

Visualización Creativa. Desarrollos prospectivos y futurizantes a partir de los recursos existentes, y utilización del conflicto como materia prima de procesos renovadores.

Descubrimiento de la realidad auténtica develando los elementos objetivados, ilegibles y borrosos.

Flexibilidad de paradigmas; visión y análisis desde los márgenes, solvencia para conjurar la parálisis paradigmática, y lograr el manejo de la regla bajo la guía del espíritu de la norma.

Actitud positiva y perseverante, con el buen humor y la alegría de vivir el juego, la experiencia, de compartir con otros, de creer en lo propio, de ser agente activo de cambio y mejoramiento.

- **IMPLEMENTACION ACCION**

Desarrollo de habilidades de pensamiento logico-crítico y creativo, desarrollo pleno de las funciones hemisferiales e interhemisferiales, de las formas y los estilos cognitivos, del pensamiento visual, el pensamiento analógico y la programación neurolingüística.

Fortalecimiento de características y procesos creativos, en cuanto a sus indicadores de: originalidad, fluidez, recursividad, flexibilidad, determinación, solvencia, sensibilidad, iniciativa y autoestima.

Apropiación y aplicación de técnicas creativas mediante el uso de activadores creativos (De Prado -1996-: torbellino de ideas, analogía inusual, búsqueda indagativa, metamorfosis del objeto, juego lingüístico, recreación de imágenes, guías para la solución creativa de problemas, vivencia creativa.)

Utilización de guías creativas para la formulación y solución de problemas (S.Parnes 1972, M.de Sanchez 1991, C de Cock 1996.) orientadas a la aplicación del pensamiento divergente y el fruto creativo.

Establecimiento de Círculos Creativos mediante la constitución de equipos caracterizados por su composición espontánea y abierta en la organización, roles dinámicos e interactivos entre sus actores, autogestión en la acción, autocontrol del proceso, retroalimentación productiva y acción transformativa.

- **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Retroalimentación y aplicación del proceso creativo en las diferentes fases de planeación y ejecución de un proyecto.

Relevo participativo, a partir de procesos de inducción y capacitación con el empleo del saber de los propios actores vinculados y desvinculados del proceso.

Constatación del empleo de los indicadores creativos en los procesos de desarrollo, balances permanentes de costo-beneficio, cuantitativos y cualitativos.

Búsqueda de calidad en el proceso y en el producto, en función del logro de los objetivos y del desarrollo humano.

Prevención de acontecimientos, previsión de futuros y mundos posibles; por inferencia, encuentro de tendencias y simulación de eventos.

Prevención de pérdidas, aprovechamiento de recursos marginales y contextuales. Simulación de situaciones con base en reordenamientos y redireccionamientos.

COMPETITIVIDAD

Creatividad para la Creatividad, aplicación de activadores y técnicas creativas para el desarrollo y fortalecimiento del pensamiento y comportamiento creativo.

Provocación del efecto de bola de nieve en los procesos de desarrollo. Búsqueda del mejoramiento continuo y la creatividad incremental, con visión regestativa.

Optimización en el uso de los recursos y del talento humano.

Búsqueda de la eficiencia mediante la efectividad y la eficacia en el logro, acordes con la justificación, el procedimiento y la pertinencia de la acción.

Armonía y equilibrio con el medio, como fuente de recurso y como beneficiario del producto.

Multiplicación de recursos con la ampliación, redefinición y redireccionamiento de las funciones, procesos y acciones.

Acción y desempeño apropiado en el conflicto con cara a la realidad, al aprovechamiento de los eventos, a la conversión de los problemas en retos, de los obstáculos en oportunidades, y la visualización de la crisis como crisol en la cual se forjan energías motoras de desarrollo.

Finalmente búsqueda de beneficio social y desarrollo humano desde las perspectivas, afectivas, cognoscitivas, valorales, lúdicas, comunicativas, formativas, políticas, como condición de la gerencia integral creativa, en pos de la valoración del ser humano como principio y fin de toda meta productiva y el producto como instrumento de transformación, mejoramiento de la calidad de vida y equilibrio social.

Una gerencia Integral creativa vista desde el juego de ser humano y la cultura como cobijo. Es el reto de la organización de cara al siglo XXI, donde comienza la Cuarta Era; la de la acción creativa –J. Kao 1996-, como respuesta a la crisis de la modernidad instrumental, al colapso valoral y al desarrollo desequilibrado, esta gerencia solo podrá emerger, si nace y se hace en la educación, en el desempeño, en la vivencia del ejercicio cotidiano, de reflejarse como ser humano frente a sus otros, de ser líder de sí mismo, consciente de su significado y de su compromiso con la vida..

Los pasos iniciales para lograr esta gerencia y las que definen a un ser comprometido, se sintetizan en lo que W.Chan Kim y R.Mauborgne expresan recogiendo la sabiduría de los

habitantes de los templos de Kyung Nam: el logro de la Habilidad para escuchar lo que se dice y lo que está tácito; humildad, compromiso y valor para mirar la realidad desde diferentes puntos y ópticas, y habilidad para construir una organización o un equipo que se consolida en las fortalezas de sus miembros; un colectivo donde el instrumental y la fuerza humana son importantes pero la motivación intrínseca, la luz del ser y el compromiso cogestado, son lo que determinan la victoria.

La educación, la creatividad y la gestión, son las mejores herramientas del ser humano para su desarrollo.

REFERENTE BIBLIOGRAFICO:

- ALDANA GRACIELA **□ La Travesía Creativa.** Asumiendo las Rendas del Cambio. Ed. Creatividad e Innovación. Bogotá 1996
□ Itinerario de La Creatividad. Notas para facilitarla. La creatividad Implicaciones Pedagógicas
Notas de Clase. U.Javeriana 1991-1993
- AZNAR GUY **□ La Creatividad en la Empresa**
Editorial Oikos Tau. Barcelona. 1984.
- DUALIBE R. SIMONSEN H. **□ Creatividad y Marketing.**
Ed. Mc Graw Hill. Ed. Nomos . Bogotá. 1992.
- EROLES. ANTONIO. **Creatividad Efectiva.** Individual y Empresarial.
Ed. Panorama. México. 1994
- ESTRATEGIAS **□ Cómo Administrar la Creatividad** en las
de HARVARD Organizaciones. Ed. Educar. Bogotá.1987.

- KAO JOHN **□ Jamming.** El arte y la Disciplina de la Creatividad en los Negocios Ed.Norma. Bogotá. 1997
- OECH ROGER VON **□ El despertar de la Creatividad**
Como innovar en Alta Tecnología.
Creative ThinK. California 1989
- OROPEZA RAFAEL. **Creatividad e Innovación Empresarial**
Ed. Panorama. México. 1994
- PARRO ROBERTO N. **□ La Creatividad en la Empresa.**
Rev. T.V.Administración. Conferencias. 1985.
- RODRIGUEZ MAURO **□ Creatividad en la Empresa.**
Editorial Pax de México. 1993
- Creatividad en el Servicio.** Una Estrategia
Competitiva para Latinoamérica.
Ed. Mac.Graw. Hill. 1996
- ROSENAU MILTON **□ Innovación.** Las Gerencia en el desarrollo de
Nuevos Productos. Legis Editores. Bogotá 1988
- SALLENAVE JEAN PAUL **□ Gerencia Integral.**
Editorial Norma. Bogotá. 1994
- SCHNARCH ALEJANDRO **□ Nuevo Producto.** Creatividad Innovación y Marketing
Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá. 1992.