

EL VALOR DE LA CREATIVIDAD COMO ACTIVO INTANGIBLE DE LAS ORGANIZACIONES. LA PROPUESTA DE EDWARD DE BONO

THE VALUE OF CREATIVITY AS AN INTANGIBLE ASSET OF ORGANIZATIONS.
EDWARD DE BONO'S PROPOSAL

Carlos E. Nández Rodríguez¹

RESUMEN

La creatividad es un activo intangible que relaciona en la organización los procesos mentales, derivando en la innovación y el desarrollo, necesarios para incorporar a las organizaciones en procesos de crecimiento, la creatividad debe ser sencilla y aportar valor, se vincula con los aportes de Porter, Drucker y las tecnologías, así como con los dispositivos del poder de Foucault y los saberes, igualmente la lateralidad de la propuesta de Bono subyace en la tesis de Peter Senge y las organizaciones que aprenden, los procesos mentales descritos por De Bono, constituyen un puente con la economía conductual. El propósito de este artículo es describir cómo la creatividad organizacional genera procesos mentales de progresividad en innovación y desarrollo. La ruta metodológica presentada se relaciona con el paradigma cualitativo, empleando técnicas documentales por medio del arqueología metodológica, ubicando fuentes hermenéuticas que den luz al objeto cognoscible. En su condición descriptiva, debe medir los atributos del fenómeno descrito. En los ámbitos sociales, culturales, ideológicos y políticos para abordar, el objeto cognoscible.

Palabras clave: creatividad, innovación y desarrollo, organización, pensamiento, procesos mentales.

ABSTRACT

Creativity is an intangible asset that connects mental processes within an organization, leading to innovation and development, which are necessary for organizations to engage in growth processes. Creativity should be simple and add value. It is linked to the contributions of Porter, Drucker, and technology, as well as to Foucault's concepts of power and knowledge. Similarly, the laterality of De Bono's proposal underlies Peter Senge's thesis on learning organizations. The mental processes described by De Bono constitute a bridge to behavioral economics. The purpose of this article is to describe how organizational creativity generates progressive mental processes in innovation and development. The methodological approach presented relates to the qualitative paradigm, employing documentary techniques through methodological analysis, identifying hermeneutical sources that shed light on the object of knowledge. In its descriptive nature, it must measure the attributes of the described phenomenon. In the social, cultural, ideological, and political spheres, to address the knowable object.

Keywords: Creativity, innovation, and development, organization, thought, mental processes.

JEL: O320

Fecha de recepción: 15 de septiembre de 2025

Fecha de aceptación: 5 de noviembre de 2025

¹ Docente – Investigador Universidad José Antonio Páez. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía, Profesor de los Seminarios Católicos San Pablo Apóstol Maturín y Nuestra Señora del Socorro Valencia. Economista, Columnista del Nacional y del Carabobeño. Correo electrónico: klosnanes@hotmail.com ID ORCID: [0009-0006-5778-1196](https://orcid.org/0009-0006-5778-1196)

INTRODUCCIÓN

La creatividad organizacional es un activo intangible que las organizaciones desarrollan para lograr competir en mercados cambiantes, disruptivos, así como líquidos. La creatividad les confiere especial importancia a los procesos mentales, a la toma de decisiones, constituyendo el puente con la economía conductual. Los procesos mentales se direccionan hacia la simplicidad, que se pivota en la observación de aquello que se realiza para revisar las formas de su desempeño, incorporando valor a los clientes, tomando de ellos las ideas para el desarrollo, los procesos de innovación pueden ir orientados hacia variedad en la logística, procesos de complementariedad, que logren diferenciación de productos estandarizados o indiferenciables.

Sin la creatividad se produce la generación de materias primas indiferenciables, cuya única manera de competencia se encuentra en los precios, la alta gerencia se debe interesar en la creatividad, de allí el vínculo de Edward De Bono (Bono) con Foucault, Simon y John Stuart Mill, en términos de competitividad se relaciona con Drucker y los retos de la gerencia del siglo XXI, sobre todo en lo atinente al recurso humano, en Porter su vinculación se haya con las ideas que provienen de los clientes, uno de los vértices del diamante de Porter, así como con las externalidades que se desprenden del gobierno y el azar, mientras que la lateralidad del pensamiento, se relaciona con Peter Senge, quien le confiere características humanas a las empresas, que propenden hacia el aprendizaje. Entendiendo esta lateralidad, la capacidad que emulan las organizaciones en tanto son creaciones ontológicas del ser humano en lo relativo a ser flexibles, ágiles y dispuestas a la adaptabilidad.

La observación, germen de la investigación, requiere datos, los cuales propenden a categorías que devienen en construcciones teóricas, en el plano de la neuroeconomía (Thaler, 2016). Es la creatividad de los datos, lo que unifica los pensamientos de Thaler, Tversky, Kahneman así como Shiller, espectros como la macroeconomía requiere de la creatividad y el análisis conductual, para interpretar sus resultados, campos como la economía del desarrollo lo han logrado, a través de la aplicación de pruebas estocásticas y aleatorizadas, así lo demuestran Banerjee y Duflo quienes

ganaron el Premio Nobel de Economía en 2019 por su trabajo pionero para combatir la pobreza global, la economía del desarrollo ha logrado hacer pruebas en campo, con carácter probabilístico aleatorizados, que redundan en la demostración práctica de las teorías poniendo en relieve el empleo de la creatividad.

Es menester para las ciencias administrativas y gerenciales, así como para su ciencia matriz, la economía, la existencia de una mentalidad abierta, dispuesta a incorporar variables que incluso un modelo racional (Thaler, 2016). Edward De Bono, demuestra como la creatividad es una característica conductual, proveniente del ser humano que se imbrica en las organizaciones en las cuales hace vida, fomentando un lenguaje de entendimiento en el cual prevalece la organización en el flujo de información autorregulada, confiable, respetuosa que fomenta además canales de flujo de comunicación efectiva traza habermasiana, confiriéndole características propias a las organizaciones que se comunican asertivamente.

De Bono (1986) propone que la creatividad es un mecanismo sólido, un sujeto que emplea los mecanismos de la mente. Para ello, emplea el pensamiento lateral, que permite al individuo encontrar soluciones absolutamente novedosas. El impulso a la creatividad, pivotado en la provocación operativa, es una constante en los aportes de Edward Bono, quien vincula inextricablemente procesos conductuales con la creatividad. La creatividad es un heurístico, un atajo de la mente, que se incardina con la lateralidad en el pensamiento para crear cadenas de innovación, confiriendo innovación y desarrollo tanto a productos como a procesos. Para De Bono (1995) la creatividad es un acto del pensamiento, un constructo mental, que se decanta por conferir diferenciación, además de valor agregado, visto como una ventaja comparativa. La propuesta de Bono se vincula con la imposibilidad de crear soluciones estandarizadas o indiferenciables, aplicando así innovaciones y desarrollos (I+D), que propendan a la solución de problemas usando la creatividad y la provocación creativa

Los aportes de Bono: simplicidad más valor agregado.

Existe una costumbre, derivada de los sistemas educativos que promueve la complejidad en la resolución de problemas, así a mayor complejidad, más esfuerzo

mental se aplica a la resolución de problemas y nada más alejado de la propuesta De Bono (1995), la cual presenta soluciones dicotómicas o duales, por el contrario en la simplicidad subyacen los atajos mentales, la heurística en la resolución de problemas, para innovar, desarrollar e investigar entre estas propuestas sencillas que se mencionan a continuación la dupla simplicidad y valor agregado, lo que diferencia productos y procesos:

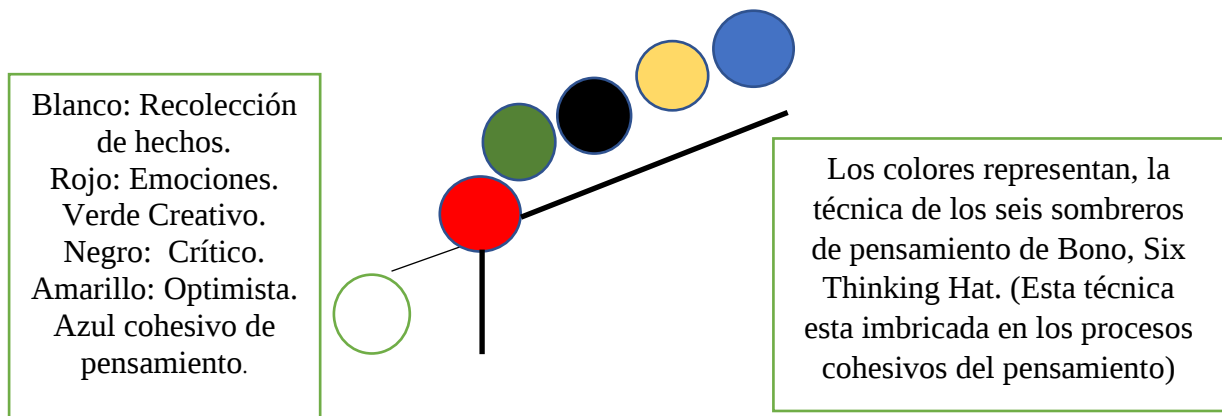
1. Simplicidad, evaluar lo que se está haciendo y preguntarse si existe una manera mejor de hacer las cosas.
2. Brindar mayor valor al cliente: esto puede ser a través de nuevos productos, mayores niveles de innovación y desarrollo (I+D), sencillamente realizando cambios en los procesos de logística de la empresa, caso del paradigma de la T mayúscula usada por Cemex. (Cementos de México), La innovación y el desarrollo no implican cambios sustanciales en la tecnología, ofreciendo productos nuevos y disruptivos; por el contrario, puede la (I+D) incardinarse en procesos de cambios en las formas de despacho, incorporación de procesos distintos que mejoren tiempos de entrega y ofrezcan no solo el producto indiferenciado, caso cemento, sino que aporten valor agregado.

Cemex estableció un método de despacho usando un sistema GPS conocido como GINCO: Gestión Integral del Negocio de Concreto, un sistema que reposa en una plataforma especializada de tecnologías de la información (TI). Hoy, una buena parte de la flota de camiones de mezcla que Cemex opera en México está equipada con localizadores GPS y terminales de información. Esto les permite llegar con la mezcla exacta a los lugares de construcción cuya demanda varía constantemente. Además, la empresa garantiza la entrega del cemento en un plazo de 20 minutos, en vez de las tres horas que demoraba antes. Esto llevó a Los Angeles Times a escribir: Cemex entrega más rápido que Domino's Pizza. Los clientes de la cementera no sólo reciben un servicio sustancialmente más sensible a sus demandas, sino que los costos de entregar la mezcla lista de cemento bajaron un 35 %. (Ruelas Gossi, 2004, p. 3).

En el ejemplo de CEMEX, se observa como la creatividad en la entrega de cemento, emuló los procesos de la emergencia del 911, en los Estados Unidos de América, advirtiendo como la tesis de los seis sombreros actuaron en el tronco de pensamiento desde el sombrero blanco, búsqueda de datos, al sombrero verde creatividad y libertad

en el pensamiento, organizando las ideas en el sombrero azul, relacionado con el proceso de la línea del pensamiento. Estos sombreros son estructuras mentales que promueven creatividad, heurísticos del pensamiento y diversidad en la toma de decisiones, para simplificar productos y procesos y conferirles valor agregado.

Figura 1 Técnicas de Bono en el proceso cohesivo del pensamiento:



Fuente: Elaboración propia a partir De Bono (2017)

Los procesos de creatividad organizacional, no tienen por qué suponer un empleo de transformaciones o paradigma de las “t pequeñas, basadas en mejoras tecnológicas incrementales” (Ruelas Gossi, 2004, p.3), sino que puede involucrar la logística de la entrega, la vinculación aguas abajo con la cadena de distribución y una traza de Porter, evaluar a la demanda potencial, es decir brindarle ayuda a los consumidores de cemento, para construir sus viviendas o ampliarlas, allí se observa una evidencia entre Porter y la creatividad de Edwar De Bono, el producto epistémico de Porter es su diamante y allí reside la interlocución empresarial y desde luego, el lenguaje se embrida con la creatividad propuesta por De Bono.

Modelo de Porter una visión general que vincula lo micro y lo macro en el ámbito organizacional:

Es así como se vincula la propuesta de Michael Porter, quien propone cinco fuerzas fundamentales para el logro del éxito organizacional y la construcción de una sólida ventaja competitiva. Dentro de estas fuerzas se pueden citar: poder de negociación,

poder de los proveedores, poder de los competidores, amenazas a la entrada con productos sustitutos que promuevan rivalidad gerencial sana. El diamante de Porter es una estrategia que incardina la interlocución en la información evitando sesgos de información y minimizando los costos de transacción.

Estos costos representan una desventaja para la organización, ya que consumen tiempo en actividades de búsqueda de información. Las decisiones oportunas y la aplicación de políticas de la empresa se basan en las condiciones del mercado, lo que justifica su uso racional dentro de la misma. Este enfoque se enmarca en la teoría del contrato de Coase, cuyo objetivo es reducir las externalidades negativas hasta alcanzar un nivel óptimo. De este modo, se logran costos de transacción manejables que no perjudican la rentabilidad de la firma y fomentan su integración industrial, ya sea vertical (aguas arriba o aguas abajo), en un contexto de óptima integración y concentración (Coase, 1999).

El rol del Estado bajo la visión de Porter se vincula con la asignación de claras responsabilidades al Estado para el logro de la estabilidad macroeconómica mediante la provisión de políticas que logren el equilibrio macroeconómico, instituciones estables, administración de los recursos públicos de manera prudente, promoviendo baja inflación y fomentando el PIB nominal. Es decir, ofreciendo un marco institucional firme para tal logro, esa fortaleza institucional debe entenderse como un sistema; el Estado no es un espacio estanco de la organización; escindir Estado y organización ofrece una visión limitada de la realidad y disminuye el plano administrativo gerencial a una técnica, que no puede sobrevivir sin un marco de instituciones claras y firmes.

Para lograr este desarrollo, es fundamental optimizar las capacidades microeconómicas. Esto implica fortalecer las redes empresariales, elevar la calidad de vida y los ingresos de la población, fomentar una mayor especialización y contar con mano de obra calificada, respaldada por instituciones que faciliten estos procesos. Es necesario establecer reglas microeconómicas claras, un sistema fiscal robusto e instituciones sólidas. Asimismo, el sistema político debe promover la formación de

agrupaciones industriales que no actúen como élites cerradas, sino que, por el contrario, impulsen una competencia sana y dinámica (Porter, 1987).

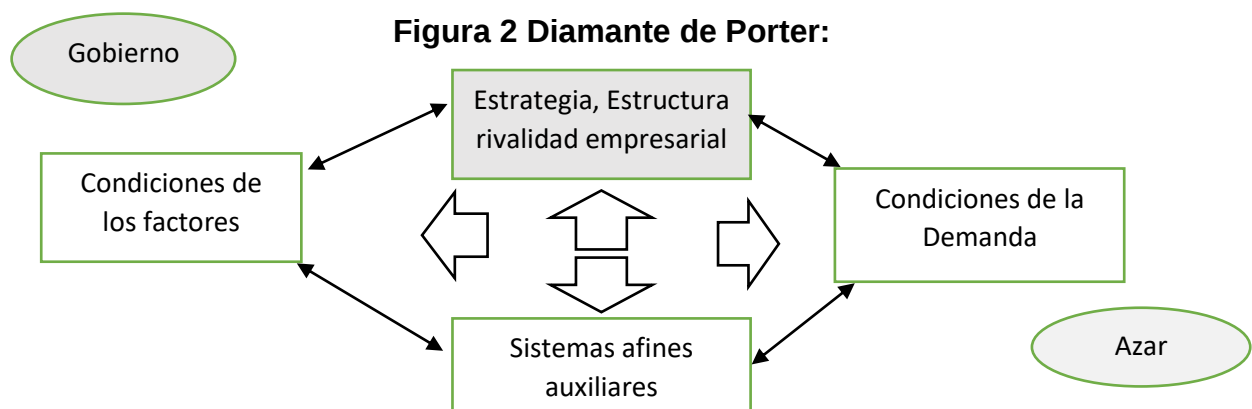
El poderoso modelo del diamante de Porter es una aproximación a la conducta estratégica de las organizaciones; este diamante es un esquema en el cual se desarrollan los indicadores a una escala micro, que influyen para que un país, una comunidad e incluso una empresa sean competitivos. Se concibió para un país, pero los beneficios del esquema influían en la competitividad organizacional. Entre sus componentes destacan: condiciones de los factores: hace referencia a la intervención y procura de los factores productivos de las empresas, mano de obra, infraestructura, eficiencia en la respuesta; los factores que producen competitividad son creados por las empresas; tiene que ver con la dotación de los mismos y la facilidad para encontrarlos. Condiciones de demanda, relativas a las exigencias de los consumidores, basadas en el acceso a la información, inciden en el desarrollo e innovación.

Son creadas por las empresas, estrategia y rivalidad: la presencia de competidores en el mismo mercado fomenta la aparición de ventajas comparativas, que crean estrategias de mercado que derivan en ventajas comparativas. Así como sectores afines y auxiliares, relacionados con la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que eleva los estándares de la oferta y beneficia al país, frente a competidores que intervienen en el mercado desde la competencia internacional. (Porter, 1987).

En el marco de las empresas es la competitividad aquello que existe para lograr márgenes de producción, estos cuatro factores que componen el diamante de Porter son complementados por elementos adicionales o exógenos, pero cuya importancia es insoslayable, me refiero a el Gobierno y al azar, en el caso de gobierno se hace referencia a los aportes de Douglass North en la nueva economía institucional (NEI), quien propone que para el desarrollo sano de la economía y la competitividad deben de existir instituciones sólidas, que propendan a cambios institucionales progresivos (North, 1998). Otro elemento fundamental es el azar, relacionado con eventos

imprevistos, que causan discontinuidades y anulan las ventajas competitivas de los rivales o atentan contra las nuestras.

Gobierno y azar son externalidades con dualidad de efectos, pueden ser positivas o negativas, la primera de acuerdo al enfoque en materia de libertades y capacidades para el desarrollo (Sen, 2000) y la segunda sí obedece a factores estocásticos o probabilísticos, para ello se presenta el gráfico en el cual se muestran los indicadores microeconómicos, que influyen para que un país, una región, una comunidad incluso una empresa sean competitivos. Considerando al Gobierno y los efectos que se deriven de las políticas públicas en materia macroeconómica, el diamante de Porter relaciona las fuerzas internas de la organización con las instituciones políticas, la calidad de la democracia y las capacidades para lograr superar la pobreza (Sen, 2000)



Fuente: Porter (1987, p. 33)

El Diamante de Porter es una estructura comprehensiva de los beneficios para un país, que se extrapolan a las organizaciones, su vigencia se mantiene indemne a pesar del paso de los años, pues la misma permite vincular el rol de la macroeconomía con la microeconomía, incardinando estrategias industriales y comportamiento de la firma o de la organización como un elemento más en el modelo, igualmente el Diamante de Porter, analiza los factores del entorno para

construir un marco sólido y eficiente que propenda al análisis competitivo del entorno, fomentando ventajas competitivas.

Las interacciones en los cuatro componentes del diamante de Porter devienen innovación y desarrollo, por ende, incluyen el crecimiento y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Finalmente, la interrelación de rivalidad, dotación de factores, condiciones de la demanda y sectores asociados y de apoyo, permiten entender el destino de la competencia, analizando oportunidades como la provisión de factores de producción, relación hacia arriba con proveedores, innovación y desarrollo, para satisfacer a una demanda más preparada e informada, así mismo puede entender las amenazas del entorno cifradas en los factores heterónomos como el gobierno y el azar, este modelo permite establecer estrategias competitivas internacionales, que concurren en la formulación de estrategias y objetivos, consolidados para el éxito a largo plazo.

Peter Drucker y los retos de la gerencia del siglo XXI, desde un enfoque de la tecnología y la creatividad.

Siendo que el modelo De Bono asume la creatividad como producto ontológico y de allí la propensión a generar innovación, se vincula esta propuesta de la generación de ideas simples y con valor con la propuesta de Drucker. La estrategia de la organización, en estos tiempos de las nuevas tecnologías incorpora además de los procesos de encadenamiento hacia atrás, con cadenas de proveedores y hacia adelante estructura de distribución, mercados, precios, publicidad, Innovación, Desarrollo e investigación en la terna (I+D+i), que se conforman con estructuras en clusters como una forma de agrupación industrial, que incorpora procesos de: interlocuciones basadas en confianza, las relaciones sociales son las vías a través de las cuales se vehicula la transferencia del conocimiento, propendiendo a la disminución de asimetrías de información, la aglomeración se introyecta en el fortalecimiento de las capacidades del sujeto, así como la localización tiene efectos en la rentabilidad de las empresas, los factores antes mencionados, provisión de servicios públicos, calidad de vida, movilidad urbana, componen un sólido vínculo, para la construcción de índices de

bienestar humano local, que hagan visible los atractivos de la competitividad local y se incorporen a los planes de desarrollo local, en los cuales se inscribiría el desarrollo local, como espacio para el tránsito efectivo del desarrollo de los Clústeres y sus ciclos vitales.

Para entender la lógica de las agrupaciones hay que comprender la teoría de las redes y las interacciones entre empresas, esos vínculos de conexión generan capacidades a las empresas, que pueden ser transferidas a los agentes económicos al individuo, fomentando estabilidad y acceso a la libertad, este es el aporte real al desarrollo humano, a mayor capacidades menos se dependerá del poder económico y político (Sen citado en Ibañez y Castillo, 2015), al propender a mayores niveles de desarrollo y capacidades menos se dependerá de las élites.

Es importante señalar el criterio de la confianza, como pegamento de la sociedad; la confianza contribuye a la cadena de valor y propende a la máxima de Porter. El conocimiento se comparte, el buen funcionamiento de los Clústeres dependerá de las ventajas competitivas (Porter, 1987), en la fase introductoria se hace mención a las políticas de apoyo efectivo a los Clústeres, externalidades positivas, Ahora se procede a desagregarlas en: proximidad a los mercados, disponibilidad de mano de obra calificada, proximidad a otras empresas, fomento a la investigación y desarrollo, imagen y reputación a la zona, movilidad, políticas de apoyo institucional fuerte integrado a la hélice de lo público.

Igualmente, existen factores que conspiran con la política de integración industrial; entre esos factores se tienen: déficit de infraestructura física, déficit de acceso al capital, fragilidad institucional, presencia de instituciones informales. El éxito de los clústeres pivota en la simetría en la información y las nuevas tecnologías, el desborde y la transferencia del conocimiento y la propensión de los clústeres a la apertura de los conocimientos; de hecho, el factor fundamental de éxito para estas agrupaciones industriales reside en la propensión a compartir saberes. “Comunicación sin restricciones” (Habermas citado por Kelner, 2024, p. 17). A todo ello hay que sumarle las suposiciones sobre la tecnología y usuarios finales que explican el auge de los

negocios actuales y de esta economía sistematizada, el germen de la innovación industrial se advierte en la construcción de los primeros laboratorios para las empresas, que innovaban e investigaban para sí mismas en detrimento del entorno, es decir la innovación como trama histórica se encuentran en los laboratorios desarrollados en el lapso temporal entre los siglos XVIII y XIX, cuando Siemens se definió como una innovadora en tecnología electrónica de bajo voltaje. (Drucker, 1999), posteriormente a ello en la década de los cincuenta, la empresa IBM, dedica inversiones en Innovación, desarrollo e investigación, conducta industrial semejante a la emprendida por las grandes casas farmacéuticas en el mundo, este sector es intensivo en innovación y con escalas moderadas en cuanto a su capacidad de diversificarse, pero sus niveles de diversificación son altamente propensos a explotar ventajas competitivas asociadas a capacidades de aprendizaje que incluyen la mano de obra.

Aquí se encuentran, de acuerdo con la lógica de los patrones sectoriales del cambio técnico hacia una taxonomía y una política de investigación propuestas por Pavitt, los sectores de la industria farmacéutica y electrónica, muy intensivos en nuevos productos y patentes de innovación. Si la lógica de los sectores exportadores se mueve desde la extracción hacia los sectores de la industria especializada, se estaría cumpliendo la eficiencia schumpeteriana (E.S.).

Si la tipología de Pavitt (1984), en torno a las exportaciones, se traslada desde los sectores de los recursos naturales hacia los proveedores especializados y basados en ciencia y tecnología, se estaría hablando del cumplimiento de la eficiencia schumpeteriana (ES), es decir, del inicio del ciclo económico. En cuanto a la propensión exportadora, lideran los Tigres Asiáticos y Japón; allí, las tecnologías son el componente de mayor peso de la canasta de exportaciones, ocupando el 61% del sector, seguido de Estados Unidos con 51% y finalmente América Latina y el Caribe con 21% (Cifras de la CEPAL, OCDE y BM, año 2023).

Mismo lugar que ocupan Europa emergente y el resto de países atrapados bajo la trampa del ingreso medio. (Pavitt, 1984). Desagregando la región de América Latina y el Caribe (ALyC), la canasta de exportación está centrada en recursos naturales;

Centroamérica y México componen una canasta de bienes orientada hacia la manufactura, relacionada con ensamblaje. En el Caribe hay una profusión de exportaciones de materias primas. En cuanto a países exportadores de tecnología, aparecen China, Sureste Asiático en la proporción del 40,4%, China 39,5% y ALyC 21,3%. América Latina y el Caribe es el sector con menor peso en exportaciones tecnológicas. (Cifras de la CEPAL, OCDE y BM, año 2023)

La eficiencia shumpeteriana (ES) se relaciona con captar oportunidades de innovación tecnológica; por el otro lado, la eficiencia keynesiana se vincula con la elasticidad del ingreso en cada producto de la canasta exportable de cada país. La elasticidad de la demanda vía el ingreso es una variable de regresión con variables dependientes ubicadas en el logaritmo neperiano de las exportaciones, usando variables convencionales como PIB real, expresadas en logaritmos, para evitar heterocedasticidad. La elasticidad de la demanda por el ingreso se relaciona con sectores de alta tecnología.

La eficiencia shumpeteriana y la keynesiana se combinan en sectores de exportación con alta elasticidad de demanda del ingreso, imprimiendo (I+D) y crecimiento robusto. Ejemplos claros de la interdependencia entre los sectores industriales y la gestión de la tecnología, se subsume en la cada vez más observable relación entre, los sectores de la industria de automóviles y su marcada dependencia de la industria informática y de la computación (Drucker, 1999), lo propio ocurre con la industria del acero y su dependencia con los sectores de la tecnología, la industria del acero y en esencia todos los sectores industriales dependen del mundo cada vez más informatizado y de su altísima dependencia de los aprendizajes disruptivos (Drucker, 1999).

La tecnología, asociada con la propensión a la investigación desarrollo e innovación, fueron externalidades positivas con las cuales el gerente tuvo que lidiar, convirtiéndose en un reto a ser asumido, aprendido, aprehendido y comprendido, para el siglo XXI, siglo de las habilidades blandas, de las capacidades sistémicas, esas que vislumbrase en el desarrollo de la administración como ciencia, la escuela de la administración sistémica propuesta por Ludwing Von Bertalanffy.

Sin embargo, los pasos como disciplina o técnica aparte, los insuflan Taylor, Fayol, Mayo y Drucker; las relaciones humanas se encuentran afiliadas al estudio de los circuitos industriales de Marshall; por ello, se incorporan en este artículo las técnicas de agrupación industrial, como los clústeres y sus capacidades para la interlocución y el compartir de información importante. Los aportes a la teoría de los sistemas de Ludwig von Bertalanffy que decantan en la teoría cuantitativa de Kauffman, quien presenta el modelo de la triple hélice gobierno, sector empresarial y sector académico, derivando en la escuela de la administración por objetivos propuesta por Peter Drucker.

El cambio institucional es una diferencia en forma, calidad, estado de tiempo en una institución; puede ser advertido evaluando el espacio del comportamiento entre dos puntos distintos en el tiempo. Los cambios institucionales son procesos de carácter político, para legitimar la innovación social, etnológica en las organizaciones. En el análisis de Hoffman (1999), los marcos discursivos se arman con perspectivas opuestas más que con retóricas comunes, que se asemejan a una guerra institucional (Hoffman, 1999).

En las instituciones liberales se mezclan la legalidad y la legitimidad, las leyes y la moral, las costumbres, que derivan en disfunciones económicas, políticas y sociales; las instituciones son creadas por el Estado. El neoinstitucionalismo aglutina enfoques históricos, sociológicos y de la elección racional; así, la reforma institucional depende de los incentivos y las restricciones impuestas a los actores económicos que tienen impacto en el desarrollo y el crecimiento, así como las limitaciones léxicas, que inciden en un ambiente de vaciamiento del espíritu que hace tolerables las carencias materiales.

Las universidades, no están orientadas hacia el análisis prospectivo o del futuro, no se fomenta el pensamiento creativo y se impone la lógica de la ratio técnica, sobre la ratio con sentido filosófico o para el pensamiento, es menester que las ciencias administrativas y gerenciales, asuman de su ciencia nodriza la economía el apresto de concepciones filosóficas que les insuflen la cualidad de cuestionar el pensamiento y por

ende yuxtaponerse con la razón, la progresividad mental y la creatividad, entendida como un atajo mental o heurística organizacional. La lateralidad del pensamiento De Bono (1986) es una barrera que impide que sean homogeneizadas la información, la competencia y el estado del arte, siendo estas producciones ópticas, es imposible su estandarización o indiferenciación. Así, la alta gerencia debe demostrar un interés claro en la lógica de la creatividad. Lo que concierne a De Bono son las empresas que buscan la creatividad. El director ejecutivo (CEO) debe mostrar una sensibilidad por la creatividad y entrena a cada miembro de la organización. Se vincula la lógica de Bono con la capacidad que embrida el poder visto desde Foucault en la generación de conocimiento. La lateralidad es una capacidad mental que permite que los procesos sean diferenciados, impidiendo la estandarización de los procesos, así fomentando la capacidad de aportar valor agregado.

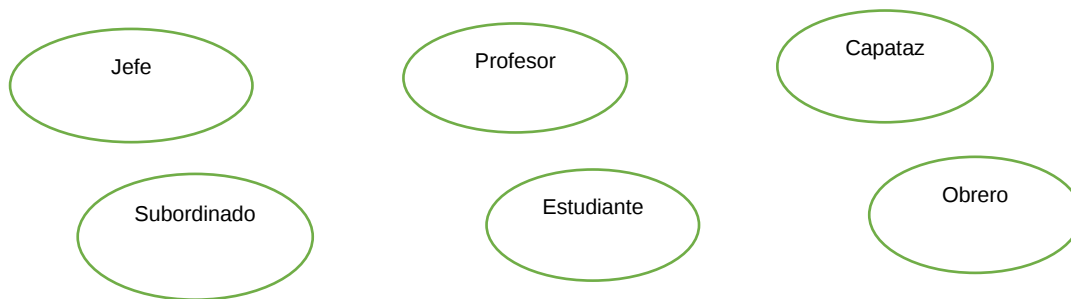
Poder desde la lógica de Foucault, los dispositivos estratégicos y la creatividad.

Para Michael Foucault, el poder hay que entenderlo como la multiplicidad de relaciones de fuerza inmanente y propias del dominio que se ejerce y que son constitutivas de una organización, el juego interactivo de luchas y enfrentamientos incesantes los refuerza, los invierte, se pivota en las fuerzas que apoyan a otras fuerzas y forman una cadena o sistemas (Foucault, 1992). El poder es garantía de orden; el poder limita todo, incluso a la ciencia, pues el poder produce conocimiento (Foucault, 1992); el poder mejora la vida de las personas. El poder, bajo la óptica de Foucault, permea todos los ámbitos de la vida social; es decir, el poder interactúa de manera transversal: “sin poder la sociedad perdería su capacidad creadora” (Foucault, 1992). El poder es el conjunto de garantías de poderosos y subordinados en donde se incorpora el análisis de la racionalidad.

Existen dispositivos estratégicos para el poder. Bajo la óptica de Foucault, el poder se instrumentaliza por medio de la vigilancia, que garantiza su cumplimiento y, por ende, en el ámbito de las organizaciones presupone vigilancia de las tareas asignadas. Existen dos fases en el desarrollo del poder, como generador de saber una

arqueológica y otra genealógica, en la fase arqueológica o precontractual el poder es asumido como una intuición, un dique que contiene al poder negativo, en su fase genealógica el poder interactúa de manera multilínea, indicando que los dispositivos del poder crean saber y conocimiento, en díadas de poder y saber (Foucault, citado por Mujica, Castillo, Ibañez, 2018), estas díadas o duplas se pueden explicar en los siguientes gráficos.

Figura 3. Modelos de poder y jerarquía de Foucault.



Fuente: Elaboración propia

Vinculación de la jerarquía de Bono, en la traza de Foucault, Simon y Mill.

El estudio de las organizaciones incorpora el poder como referente conductual en el comportamiento de los administradores y los colaboradores (gerentes). Es más, el logro de las ventajas competitivas se fundamenta en las habilidades, así como en las capacidades, de quienes ejercen la administración y logran formar un núcleo estable de conocimientos para la empresa. La influencia en la conducta del empleado desde la lógica del empleador es un concepto o vestigio weberiano. Las organizaciones se comportan como familias; de hecho, evitan establecer relaciones afectivas, las cuales podrían ser vistas como una suerte de incesto.

En tal sentido, son exogámicas; es decir, las interacciones que se permiten en las organizaciones son las mismas que se permitirían dentro de la misma familia o clan (Engels, 2008). El concepto del poder marca la existencia de una subordinación o prohibición por parte de un grupo, es así como en las organizaciones se tejen

relaciones de subordinación, que implican la imposibilidad ontológica de relacionarse, fuera de los esquemas que establece la normativa imperante, es decir el poder es la posibilidad de influir en las acciones de un tercero (Weber, 1997), ese concepto jerárquico del poder es transversalizado por la lógica de Foucault, en la función creadora del poder. Si el poder tuviera como única función reprimir, si actuara solo mediante la censura, los obstáculos y la represión, como una especie de gran superego, y si solo se ejerciera de forma negativa, sería muy frágil. Su fortaleza radica, en cambio, en su vínculo con el deseo y el saber. Lejos de impedir el conocimiento, el poder lo produce. Por eso, la noción de represión, a la que a menudo se reducen los mecanismos del poder, me parece muy insuficiente y peligrosa. El poder es aquello que dice “no”; su operación fundamental se manifiesta como un acto de palabra que enuncia la ley a través del discurso de la prohibición, una situación que se ha aplicado a todas las formas de sociedad y a todos los niveles del conocimiento (Foucault, 1992).

Esta situación del poder para Foucault supone un soberano y un súbdito, en una díada relacional, en la cual el instrumento es el poder, según Foucault no existe el poder sin resistencia, la simple aplicación del poder supone la aceptación de la resistencia (Foucault, 1992), esta idea de las fricciones del poder lleva a la relación con la obra de Freud *Tótem y Tabú*, es decir desde el punto de vista ontológico se crean relaciones con el poder y desde el poder, que producen:

1. La envidia al líder, los demás envidian al líder y a las prerrogativas que tiene desde el poder y quieren alcanzar u ocupar su puesto.
2. Los humanos admiran el éxito, la riqueza y menosprecian los verdaderos valores de la vida.

Así pues, al igual que tanto Hobbes como Freud afirman: el ser humano no es un ser manso, amable, y, por el contrario, es lícito atribuirle una cuota de agresividad que, cuando es necesario, desenmascara a otros seres humanos como bestias salvajes que ni siquiera respetan a los miembros de su propia especie (Freud, 1990).

Para Foucault el ser humano en el marco de la teoría de las organizaciones, se encuentra sometido a relaciones de subordinación o renuncia, es decir acepta las normas impuestas o sencillamente se retira, esta decisión al parecer común está imbricada filosóficamente con la transversalización del poder (Foucault, 1992)

El poder tradicional inspirado en la fuerza, el poder puede entenderse como una costumbre y tiende a mantenerse en pocas manos, el respeto se origina por tradiciones, respeto hacia algo o alguien o sencillamente por el miedo, aquí se integra un precepto hegeliano, de la supresión de la libertad a cambio de la seguridad (Hegel, 2017), ese principio del abandono de las libertades a cambio de la seguridad que confiere una organización es fundamental, para lograr darle alguna postura distinta a la ratio técnica a las ciencias administrativas y gerenciales.

El poder es inevitable en las organizaciones, está relacionado con el inmanente flujo de relaciones interpersonales, en las organizaciones y es justo aquí en dónde se necesita dotar a la racionalidad de una teoría propia de la filosofía y el pensamiento económico, me refiero a la teoría de Herbert Simon, relacionada con la toma racional de decisiones, determinando un conjunto preferido de consecuencias, en la teoría organizacional, Herbert Simon presenta una teoría de la organización que incardina medios de dominación para asegurar el mantenimiento del capital sobre el trabajo (Simon, 1945)

La propuesta de Simon, es respondida por el utilitarista John Stuart Mill y su idea de la libertad, su vinculación a la individualidad y al establecimiento de límites a los modelos de copamiento organizacional y social se evidencia en esta cita con la cual cerraré esta fase del análisis: Todos los cambios que operan en el mundo tienen por objeto aumentar la fuerza de la sociedad y disminuir el poder de los individuos, esta usurpación no es de los males que tienden a desaparecer espontáneamente; bien por el contrario vienen a hacerse más y más formidable (Mill, 2004). La propuesta de Edward De Bono, la creatividad se emplea en cualquier cosa, desde productos, procesos, logística, siempre manteniendo la díada de sencillez y aporte de valor, escuchando las ideas de todos y desde luego sensibilizando a la gerencia, de allí el vínculo con la jerarquía propuesta por Foucault, Hubert Simon y Mill, pero en esa lateralidad del pensamiento, la organización en tanto y cuanto es un ente vivo, puede

aprender de allí que Edward De Bono se vincula con Peter Senge y su tesis de las organizaciones que aprenden.

Peter Senge quinta disciplina un proxy a la creatividad.

Lo importante de la obra de Peter Senge es atribuirles cualidades propias de los seres humanos a las empresas, como la cualidad de aprender y crear conocimientos, las cuales son una característica propia del ser humano, transferidas a una firma u organización, la cual, reflejando la comunidad de individuos, decide asumir el comportamiento individual que la hace devenir en humanización requerida y necesaria, en lo atinente a la procura del conocimiento. La quinta disciplina es un libro disruptivo, pionero de la gerencia en el siglo XXI; es una obra inédita en cuanto a la capacidad de crear conocimientos en organizaciones que desarrollan inteligencia corporativa y se encuentran abiertas al aprendizaje y creación de conocimientos que incardinan la transversalidad de las disciplinas interdisciplinarias.

La obra de Senge, es una obra vertebral en el desarrollo de la gestión de las organizaciones para el siglo XXI, proponiendo que las organizaciones, así como los seres humanos están orientados a la procura de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades como los seres humanos, quienes adquirimos capacidades y habilidades cognitivas, la organizaciones al ser la suma de las realidades de los seres humanos, se encuentran alineadas a la búsqueda del conocimiento, para ello han de adquirir cinco habilidades en donde el pensamiento sistémico, le confiere dinamismo al proceso de aprendizaje organizacional (Senge, 1993). Para que las organizaciones, vayan aglutinando saberes diferentes al de la mera procura de ganancias o utilidades, que son en suma el objetivo de las organizaciones o firmas y el sentido de su gestión, es menester que las mismas se humanicen que adquieran habilidades del sujeto cognoscente, para de esta forma poder aprender, pero estando escindidas de cualidades proclives a la construcción de conocimiento como lo hacemos los seres humanos, es menester contar de manera indefectible con la quinta disciplina del conocimiento sistémico, de lo contrario todo se logrará de manera aislada. Entre las habilidades en cuestión mencionamos:

1. Dominio personal (Personal Mastering): Esta práctica incorpora la procura de la observación, la paciencia, la objetividad y el imperio de estas prácticas sanas de manera efectiva en la organización, de lo contrario sí no existe otredad y alteridad organizacional, sino un clima hostil, esta disciplina jamás propenderá a desarrollarse, No hay aprendizaje cuando los individuos no están en paz consigo mismo (Goleman, 1996), es importante que esta dimensión está vinculada con la inteligencia emocional, que en ningún momento supone que bajo esta estrategia se despersonalice al miembro de una organizacional, a través de mecanismos de violencia simbólica que propendan a la deconstrucción del ser. “Las habilidades para el logro de la inteligencia emocional se presentan a continuación y, de no ser aplicadas, harían inviable el dominio personal. Asume la comprensión de los sentimientos de los demás, empatía y simpatía smitiana”, colocando a unos en las circunstancias de los otros (Smith, 2013, p. 80), al entender los sentimientos morales, desarrolla simpatía, otredad y alteridad social, para lograr influenciar a través de un lenguaje integrador la conducta del equipo. “El lenguaje tiene capacidades perlocutivas, para evitar caer en infortunios del habla” (Austin, 1962, p. 61). Si la perlocución, acto de persuadir la conducta de terceros a través del habla, logra efectos progresivos en los terceros, se estarían produciendo cambios organizacionales plausibles (Ñáñez, 2025b).

2. Modelos Mentales (Mental Models): Incorpora los procesos que permiten el aprendizaje y la comprensión del mundo, entendiendo que los mismos son representaciones simplificadas de realidades complejas a las cuales debemos retar constantemente, desafiándolas para mejorar desde los planos cognitivos.

3. Visión compartida (Shared Vision): Supone participar en una visión prospectiva, en la cual todos los miembros de la organización participen, formando parte de una visión integradora, en donde no exista el ostracismo, la violencia simbólica o la contaminación léxica; si este último vicio se produce, la organización sólo estaría simulando aprender. Es necesario que en las organizaciones se empleen mecanismos de esterilización de la palabra y el lenguaje, para que el mismo sea un acto del ser, dejar de ser formalistas en el lenguaje, el asunto central del lenguaje no se puede

reducir al positivismo simple del pensamiento, pues en el positivismo subyace el pensamiento muerto, así como la aplicación de normas al logo, para trocarlo en una mera formalidad, pues en las premisas subyacen las conclusiones, que no tienen nada que ver con la sustancia de la cosa, del daño antropológico, la vida de las organizaciones deben estar cubiertas de fondo y no de formas o estructuras cambiantes, en la cual se encuentra presa la sociedad. (Ñáñez, 2024).

4. Aprendizaje en equipo: (Team Learning): Fomenta el pensamiento colectivo, la suma de los talentos se incrementa cuando los mismos se pivotan en las habilidades de cada uno de los miembros de la organización, generando conocimientos y aprendizajes que sean la propensión de la empresa, para ello hay que valorar el conocimiento individual e integrarlo al de la empresa, sin descalificaciones y en un ambiente de respeto sano y recíproco.

5. Pensamiento sistémico: Es esta la quinta disciplina, de no darse se pueden generar las cuatro dimensiones de manera independiente pero sin lograr el aprendizaje de la organización, esta visión permite establecer una imbricación sana de saberes, que concurren en la construcción de conocimiento, comprendiendo el entorno y facilitando la identificación de las causas que generan consecuencias, la aplicación conjunta de estas disciplinas permite la propensión al aprendizaje organizacional, de manera continua, como una buena praxis de la organización que aprende. (Senge, 1993).

Partimos del entendimiento, de que rendirse no es abdicar sino dejar pasar aquello que no se puede resolver, incluso soltarlo, puesto que no todas las organizaciones están dispuestas al aprendizaje y sus climas organizacionales son connaturalmente hostiles. Este experto de la Universidad de Harvard revela cómo el bienestar surge del balance entre la acción decidida y la rendición consciente ante lo inmutable (Brooks, 2025).

El bienestar no está en la conquista, sino en la aceptación. No todas las organizaciones van a discurrir hacia entornos de aprendizaje; por el contrario, hay situaciones que, al no poderlas controlar, lo mejor es dejarlas ir, pues de lo contrario se estaría

desgastando innecesariamente. Debe existir una diáda entre voluntad firme y dejar ir; esto permite una vida más liviana y con mayor significado (Brooks, 2025).

En un contexto donde la presión por dominar cada aspecto de nuestra vida —desde los logros y sentimientos hasta los vínculos y lo impredecible— es constante, la perspectiva del académico de Harvard Arthur C. Brooks aporta una reflexión iluminadora. La verdadera felicidad no se alcanza al obtener todo lo deseado, sino al cultivar la sabiduría para distinguir entre aquello que podemos cambiar y aquello que, con humildad y madurez, debemos aprender a soltar (Brooks, 2025).

Esta filosofía libera de procurar que la industria u organización, según sea el caso, logre las cinco disciplinas; sencillamente debemos aprender el valor de las mismas, pero en determinados casos dejar ir con sabiduría y madurez. La gestión de las organizaciones supone que la misma este interconectada, imbricada en una sólida manera de llevar la vida y enfrentar el mundo, existen organizaciones escindidas de solidaridad, de otredad y nostredad en ese caso hay que saber dejar ir, soltar lo que jamás lograremos cambiar, es inviable fingir que la organización aprende, si en la misma subyace el daño antropológico, como resultado de la anestesia de la voluntad, el miedo, la autocracia y el insilio.

La felicidad no es un proceso que se alcanza con fuerza de voluntad o por planificación obsesiva (Brooks, 2025), la felicidad y el equilibrio se encuentran en la sabiduría vital que comporta:” Saber en donde se pone el esfuerzo y en donde se suelta el timón” (Brooks, 2025).

Es menester, según Brooks, usar la cita tan pronunciada y tan pocas veces comprendida: “Valor para poder cambiar lo que podemos, serenidad para aceptar lo que no, y sabiduría para reconocer la diferencia” (Brooks, 2025). Finalmente, esto coloca a todos frente a la necesidad de incorporar la espiritualidad en el puesto de trabajo, pues el trabajo es una creación ontológica que incorpora materialidad y espiritualidad, saberes en donde se incardina el espíritu absoluto a devenir del hecho histórico, encontrando pues una traza hegeliana. (Hegel, 2017)

Así, esta declaración de principios, que condiciona la conducta de las personas y las organizaciones, constituye un código de ética que se vincula “con justicia como reclamo justo de los trabajadores y los empleadores” (García de Fleury, 2016, p. 122). El trabajo es un elemento clave de la cuestión social. Es decir, la realización de la justicia permitirá hacer la vida humana más humana” (Wojtyla, 1981, p. 3). Justo en los códigos de ética se modelan los hábitos del carácter de las personas y de las organizaciones. (Ñáñez, 2025a).

Las organizaciones y su gestión incorpora, no solo haberes y saberes, sino contenido espiritual y se requiere la madurez, para entender que no todas las organizaciones caminan hacia los retos gerenciales del siglo XXI, no todas son ágiles en la valoración ante la era digital y mucho menos abiertas e inteligentes, de allí la limitación de Arthur C Brooks, rendirse de manera inteligente, ante aquello que es inviable cambiar, no se trata de que el déficit de inteligencia profesional y la emocional, sean responsabilidad del agente, puede ocurrir, como de hecho ocurre que los climas organizacionales estén viciados, corrompidos y sea necesario dejar ir, aquello que no podemos resolver.

Los países sin recursos naturales han adoptado la creatividad de Edward De Bono como el único recurso a explotar, usando la misma como el recurso de los recursos. Entre estos países se citan Singapur y Finlandia. Las soft skills (habilidades blandas) son algunas de las habilidades más demandadas en el mercado, constituyendo una díada entre agilidad y creatividad, basada en habilidades blandas.

La agilidad organizacional, es un proceso que se desarrolla en el marco de las estrategias a las cuales se enfrenta la firma en el mercado y al que se debe acoplar el gerente con el apresto de conocimientos, particularmente los conocimientos bandos o soft skill, en el ámbito de la emocionalidad, sin que ello suponga que para permanecer en una organización, se debe de enfrentar de manera compulsiva aquellos procesos que escapan de nuestras manos, existe una díada de conductas la toma de decisiones para corregir la gestión y también (Brooks, 2025) la renuncia consciente a aquellos procesos que escapan de las manos del gerente y le roban energía y tiempo. Su implementación exige un liderazgo que fomente tanto la experimentación ágil como la

sabiduría para discernir cuándo perseverar y cuándo ceder, transformando así la limitación en una ventaja estratégica. Esta mentalidad convierte la escasez de recursos tangibles en el catalizador definitivo para la innovación sostenible.

Seis sombreros, para explicar el pensamiento como un hecho cohesivo.

Edward De Bono, presenta una tesis creativa para explicar la formación del pensamiento, el cual responde a los hechos del habla (Austin, 1962), así pues, si todos los hechos del habla devienen ilocutivos, desde la performatividad, el pensamiento puede ir trascendiendo desde un proceso que supone el uso de sombreros, atuendos que se refieren al hecho de pensar, estos seis sombreros asumen un color para identificar el tronco de pensamiento, De Bono (2017) expresa que:

Sombrero Blanco: Recoge hechos de información objetiva, ayuda con el análisis de datos con objetividad.

Sombrero Rojo: Ayuda a reconocer emociones, es vital para la toma de decisiones conscientes, sentimientos y presentimientos, es visceral.

Sombrero Negro: Es crítico y cauteloso; identifica riesgos y debilidades; es una evaluación realista.

Sombrero amarillo: ayuda a visualizar las oportunidades y beneficios, ayuda a buscar soluciones, es optimista y se enfoca en resultados exitosos.

Sombrero Verde: Creativo y generador de ideas, pensamos de manera innovadora y libre, se fomenta la imaginación.

Sombrero Azul: Se encarga de organizar y dirigir, asegurando que se sigan las reglas y se cumplan objetivos; es el encargado de mantener la línea de pensamiento.

El empleo de esta teoría de Bono (1999) describe el proceso de pensamiento creativo, que debe ser la razón de ser de toda organización, sociedad o país: la creatividad, como herramienta mental que simplifique procesos, basada en el vestigio elemental de

la observación, para construir teorías y aportar valor diferencial, ventaja competitiva al producto y al proceso. Así pues, el pensamiento es lateral, disruptivo y no lineal y predecible; esto permite salvar las crisis, rastreando el sentido de las palabras, abriendo una nueva significación a la palabra crisis, en griego *krisis*, que significa decisión. La lateralidad es una capa geológica del lenguaje. (Cassirer, 1979)

Creatividad y agilidad organizacional como conductas, una aproximación a la conclusión:

La agilidad organizacional supone la capacidad para adaptarse a entornos marcados por hostilidades macroeconómicas, presiones internas. Esta plasticidad organizacional se recrea en la creatividad propia del gerente y de su equipo, pues la misma se comparte como un insumo dinamizador del estancamiento cognitivo o de la rigidez del pensamiento.

Así pues, la creatividad incorpora procesos de investigación y desarrollo, generación de nuevos productos, procesos, incorporación de procesos logísticos (Ruelas Gossi, 2004). Estas pequeñas incorporaciones de valor en productos indiferenciados y homogéneos marcan la diferencia; suponen la adopción de cadenas de valor, que confieren grados de preferencia en la conducta del consumidor, los cuales se advierten en la observación. Ver al mundo tal como es y no como otros pretenden que sea; buscar datos aquí se incardina creatividad y economía; las organizaciones tienen la necesidad de aprender a aprender, anotando lo aprendido para después, con el tiempo, acumular conocimientos. Como mínimo, esto sucede, pero sin duda lo mejor sería llevar a cabo experimentos reales (Thaler, 2016).

La agilidad organizacional ha pasado de ser una preocupación a una necesidad vital para la gerencia. Las empresas deben comprender este entorno digital, líquido y de relatividades para desarrollar estrategias que se adapten a la inmediatez. La teoría de sistemas, todo ello se solapa con la creatividad como insumo y tiene resultados que han de comunicarse:

IBM: Utilizó la teoría de los seis sombreros de Bono y el resultado fue: mejora en la comunicación, reducción del 75% de las horas de reuniones y un aumento en la calidad del pensamiento. (Bono, 2003)

3M usó el pensamiento lateral de Bono y el resultado lo condujo al desarrollo de nuevos productos icónicos, como los posts it. Buena parte de su proceso creativo se debe a las prácticas de Bono. (Bono, 2003)

Siemens: Aplicó la provocación operativa en su departamento de (I+D), lo que aumentó en un 20% su innovación en patentes. Los gerentes patentaron la marca y esto los ayudó a pensar fuera de la caja y considerar soluciones que antes habían descartado. (Bono, 2003)

La creatividad es un talento que cualquiera puede desarrollar; no es un don de Dios.

Hay que trabajarla mucho para lograr desarrollarla e incorporarla a la estructura de valor de la organización. Es menester, establecer relaciones de vínculo entre la propuesta de Bono y la creatividad como insumo organizacional, basado en la simplicidad, con la propuesta de Drucker quien incorpora al factor de producción humana, el recurso humano, quien deja de ser un recurso para pasar a ser un recurso en sí mismo, desde luego los procesos de innovación, investigación y desarrollo son procesos ontológicos, inherentes al ser, son su traza óptica, con Porter incorporamos las fuerzas internas de la organización, pero se vinculan con las políticas públicas que emanan del gobierno, no son ínsulas estancas, sí se escinde a la organización de los factores exyernos al gobierno, se estaría cayendo en la simplificación a la esfera técnica del conocimiento administrativo gerencial, todo el desarrollo de la teoría de las externalidades, el contrato de Coase y la procura de una externalidad óptima, que surge entre el marco institucional y organizacional, se encuentra inextricablemente vinculada, el poder visto desde la lógica de Foucault, no limita a la creatividad, si bien genera orden, también produce saberes y haberes, que garantizan que la organización sea ágil, adaptable, maleable, para finalmente entender que la creatividad es un proceso mental propio del pensamiento sistémico, de esa capacidad de las

organizaciones por aprender, por innovar, construyendo finalmente conocimiento, incorporando la lógica de la felicidad de Brooks, quien propende la habilidad de dejar pasar aquello que no se puede dominar, permitiendo tener la madurez mental para lograr que el gerente tenga la madurez de soltar situaciones que no se pueden cambiar.

REFERENCIAS

- Austin, J. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Massachusetts: Universidad Harvard.
- Brooks, A. (2025). *La felicidad llega cuando te concentras en lo que puedes cambiar y te rindes ante lo que no*. (S. Parra, Entrevistador, & N. Geographic, Editor) Madrid, España: National Geographic.
https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/arthur-brooks-profesor-harvard-felicidad-llega-cuando-te-concentras-que-puedes-cambiar_24774
- Cassirer, E. (1979). *Antropología filosófica*. México, D. F.: FCE.
- Coase, R. (1999). *Empresas, mercado y jerarquía: la perspectiva económica de los costos de transacción*. México: Universidad Iberoamericana .
- De Bono, E. (2017). *Six thinking hats*. Penguin
- De Bono, E. (2003). El valor de la creatividad. *Revista Gestión*, 8 (1) 96-101 ISSN 0328-9117
<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/04bdebono-el-valor-de-la-creatividad.pdf>
- De Bono, E. (1995). *El pensamiento paralelo. De Sócrates a De Bono*. Paidós, S.A.I.C.F.
- De Bono, E. (1986). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Paidós, S.A.I.C.F.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Engels, F. (2008). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. Madrid: Alianza.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Freud, S. (1990). *Tótem y tabú*. Madrid: Ediciones digitalizadas.
- García de Fleury, M. (2016). *La doctrina social de la Iglesia en el tercer milenio*. Caracas: Organizaciones Gráficas Capriles, CA.

- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Hegel, F. (2017). *Enciclopedia de las ciencias filosóficas*. Madrid: Abada.
- Hoffman, A. (1999). *Evolución institucional y cambio*. Oxford: University Oxford Press.
- Ibáñez, N., Castillo, R. (2015). Hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable. *Revista Negotium*, 10 (30), 163-190.
- Kelner, D. (2024). Habermas y las mutaciones de la esfera pública. *Filosofía y Crítica Social*, 50(1), 10-27.
- Mill, J. (2004). *Sobre la libertad*. España: Alianza editorial, S.A.
- Mujica, M., Ibáñez, N. y Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium. Revista de ciencias gerenciales*, 14 (40) 5-27.
- North, D. (1998). *Nueva Economía Institucional*. México: Mac Graw Hill.
- Ñáñez, C. (2024). Daño antropológico en la intoxicación lingüística del gerente venezolano. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8 (15), 141-158. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n15/art08.pdf>
- Ñáñez, C. (2025a). Espiritualidad en el Centro de Trabajo, un análisis de la perspectiva de la doctrina social de la Iglesia católica a la luz de la obra de Karol Wojtyła SS Juan Pablo II. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8 (16), 311-330. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art08.pdf>
- Ñáñez, C. (2025b). La inteligencia emocional es un enfoque conductual a la gerencia. *Revista Sapienza Organizacional*, 11 (24), 55-65. <http://www.bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/20696/art4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pavitt, K. (1984). *Sectoral Patterns of technical change: towards a taxonomy and theory research*. Oxford : Oxford University Press.
- Porter, M. (1987). *Ventajas Competitivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ruelas-Gossi, A. (2004). Innovar en Mercados Emergentes: El Paradigma de la T grande. En Harvard Business Review (Ed.) *Ideas innovadoras para 2004 ¿Está preparada su empresa?* (pp.1-9).
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Barcelona, España: Granica.

Simon, H. (1945). *Comportamiento administrativo*. Nueva York: The Free Press.

Smith, A. (2013). *Teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza Editorial.

Thaler, R. (2016). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica*. Barcelona: Deusto.

Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Santafé de Bogotá: FCE.

Wojtyla, K. (1981). *Laborem Exercens*. Roma, Italia: Edizioni Paoline.

