



# Gestión creativa e innovación como ejes fundamentales de las organizaciones del siglo XXI

*Creative management and innovation in 21st-century business organizations*

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20854976>

**Obando Baque, Paula Andrea**<sup>1</sup>

Correo: [Paulaobandounir@gmail.com](mailto:Paulaobandounir@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-5969-327X>

Colegio La Epifanía. Maracaibo, Venezuela.

**Palomares, Nelson Enrique**<sup>2</sup>

Correo: [nelson.palomares7@gmail.com](mailto:nelson.palomares7@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-4412-6128>

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA).  
Maracaibo, Venezuela.

## Resumen

Este trabajo analiza la gestión creativa e innovación como ejes fundamentales de las organizaciones del siglo XXI ante entornos volátiles y de transformación digital. La metodología empleada consiste en una revisión documental y un análisis ontológico y pragmático de conceptos claves bajo las perspectivas de autores como Robbins y Schnarch. Los resultados destacan que la gestión no es una entidad abstracta, sino un compendio de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos, donde la creatividad actúa como la potencia intelectual que se manifiesta operativamente para resolver problemas. Se concluye que la gestión creativa debe ser un proceso sistémico y participativo, guiado por un liderazgo transformacional que integre el pensamiento individual para generar soluciones útiles. Así, la innovación deja de ser un evento aislado para convertirse en una competencia instalada que garantiza la supervivencia, eficiencia y productividad organizacional mediante la adaptación constante a los cambios del entorno.

**Palabras clave:** Gestión, creatividad, innovación, organización.

## Abstract

This paper analyzes creative management and innovation as fundamental pillars of 21st-century organizations within volatile environments and digital transformation. The methodology involves a documentary review and an ontological and pragmatic analysis of key concepts based on perspectives from authors such as Robbins and Schnarch. The results highlight that management is not an abstract

<sup>1</sup> TSU en Administración. Lcda. en Administración. Msc. en Supervisión. Colegio La Epifanía. Maracaibo, Venezuela.

<sup>2</sup> Lcdo. en Administración. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA). Maracaibo, Venezuela.



entity but a compendium of actions oriented toward goal achievement, where creativity acts as the intellectual power that manifests operationally to solve problems. It is concluded that creative management must be a systemic and participatory process, guided by transformational leadership that integrates individual thought to generate useful solutions. Thus, innovation ceases to be an isolated event and becomes an installed competency that ensures organizational survival, efficiency, and productivity through constant adaptation to environmental changes.

**Keywords:** Management, creativity, innovation, organizations.

## Introducción

En el marco de la cuarta revolución industrial, las empresas se encuentran inmersas en un entorno marcado por la inestabilidad, la incertidumbre y una rápida digitalización. Esta situación obliga a las organizaciones a evolucionar de ser entidades rígidas a convertirse en ecosistemas flexibles que puedan adaptarse rápidamente a las transformaciones globales. En este nuevo paradigma, la gestión trasciende la mera distribución de tareas; debe transformarse en un enfoque holístico de toma de decisiones que potencie la cadena de valor a través del uso estratégico de datos y una comunicación eficaz.

Esta desarticulación funcional entre el subsistema educativo y el aparato productivo revela una falla crítica en la retroalimentación del sistema social regional. La crisis de infraestructura y la entropía generada por la deserción docente se traducen en una pérdida de sinergia que impacta directamente al sector industrial de Maracaibo, el cual queda desprovisto de los insumos intelectuales necesarios para su homeostasis y crecimiento. Por consiguiente, el deterioro de las aulas y el abandono de los galpones industriales representan estados de un mismo desequilibrio estructural que exige una visión holística. Es en esta intersección donde se hace urgente una gestión sistémica capaz de canalizar el flujo de conocimiento universitario hacia los procesos de transformación empresarial, permitiendo que la innovación científica se convierta en la energía necesaria para que la industria regional recupere su estabilidad y competitividad frente a las perturbaciones del entorno global.

El sistema educativo y el aparato productivo en Venezuela enfrentan una crisis estructural que se manifiesta en el deterioro físico de las instituciones y una alarmante deserción de talento humano. A pesar de las inversiones gubernamentales en infraestructura, la carencia de planes de mantenimiento y la descapitalización del salario docente han erosionado la calidad académica. Esta realidad se refleja en una desconexión crítica: los egresados de bachillerato no logran insertarse en el mercado laboral ni



culminar estudios superiores de manera efectiva. Ante este escenario, surge la urgencia de implementar un modelo de gestión creativa que priorice la productividad educativa y la formación integral como ejes dinamizadores de la sociedad.

Paralelamente, la región de Maracaibo, históricamente reconocida por su vigor comercial e industrial, ha experimentado un declive drástico en las últimas dos décadas, evidenciado en el abandono de zonas industriales y locales comerciales. Este fenómeno, potenciado por diatribas políticas y crisis geopolíticas, ha revelado la vulnerabilidad de un sector empresarial que no siempre ha contado con respuestas gerenciales oportunas. La falta de una sinergia robusta entre la academia y la industria local ha impedido que los avances tecnológicos y científicos producidos en las universidades se traduzcan en soluciones técnicas reales para las empresas, limitando su competitividad ante los desafíos del mercado internacional.

La superación de esta parálisis económica requiere que el empresariado regional dirija su atención hacia el conocimiento universitario, exigiendo y apoyando la innovación como herramienta de independencia económica. Es imperativo trascender la gestión tradicional y adoptar una cultura organizacional fundamentada en un nuevo liderazgo gerencial que sea audaz y resiliente. Este liderazgo debe ser capaz de conducir al personal reconociendo la idiosincrasia particular del contexto venezolano, especialmente el marabino, para adaptarse con agilidad a las transformaciones de un nuevo orden mundial económico que demanda respuestas estratégicas inmediatas frente a un entorno geopolítico cambiante.

## 1. Planteamiento del problema

En consecuencia, el problema central reside en la desarticulación entre la formación de talento humano y las necesidades reales del sector productivo regional. Mientras la gestión educativa carece de perfiles idóneos y visión de largo plazo, el sector empresarial enfrenta la obsolescencia por no integrar el saber científico en sus procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, se hace indispensable investigar y desarrollar un modelo de gestión que unifique el liderazgo creativo en la educación con una gerencia industrial innovadora, garantizando que el conocimiento se transforme en productividad y que la industria se convierta en el motor de sostenibilidad para el desarrollo técnico y profesional de la región.



El presente artículo explora cómo la convergencia entre la creatividad y la innovación constituye el motor de supervivencia y liderazgo para las organizaciones del siglo XXI. Mientras que la creatividad se analiza como la capacidad intelectual de generar ideas originales y útiles, la innovación se presenta como el proceso de materializar dicho potencial en resultados tangibles que aporten valor añadido. A través de una revisión de enfoques pragmáticos y funcionales, se argumenta que la gestión creativa no es un elemento periférico, sino una competencia sistémica instalada en la estructura operativa, la cual, bajo un liderazgo transformacional, permite resolver nudos críticos y alcanzar estándares superiores de productividad en contextos de cambio constante.

Dicho lo anterior, se pasará a exponer los pasos necesarios para la realización del estudio propuesto, entre estos, determinar las categorías conceptuales que lo guiarán, así como el grupo de subcategorías conceptuales, necesarias para comprender este fenómeno social, tales como gestión creativa, creatividad e innovación, cultura organizacional entre otros. En este sentido, la propuesta inicial para realizar la investigación es a través de la metodología mixta, con un diseño explicativo secuencial; la primera parte será cuantitativa, para establecer relaciones entre variables, y la segunda será cualitativa para encontrar por qué, y cómo se dan tales relaciones, y cuáles son los procesos subyacentes.

## 2. Contribuciones del estudio

Por lo expuesto, este estudio es fundamental porque propone una ruptura con el paradigma de la gerencia tradicional (reactiva y jerárquica) para dar paso a una Gestión Creativa. Se pretende proporcionar a los gerentes y directivos (tanto educativos como empresariales) herramientas conceptuales para liderar en entornos de alta incertidumbre y crisis geopolítica. Por otro lado, permitirá la creación de una nueva cultura organizacional que no solo administre recursos, sino que gestione el talento humano basándose en la idiosincrasia local, fomentando la innovación audaz y la toma de decisiones oportuna como ventajas competitivas.

Desde la perspectiva económica, este estudio aborda la reactivación del aparato productivo de Maracaibo y del Zulia, Estableciendo el puente necesario entre la universidad (generadora de ciencia y tecnología) y el empresariado (necesitado de soluciones técnicas). Así mismo, al alinear la formación



académica con las demandas reales de la industria, se reduce la obsolescencia técnica y se promueve la independencia económica. Esto es vital para volver a ocupar los galpones y zonas industriales abandonadas, transformándolas en espacios de producción competitiva a nivel internacional ante el nuevo orden mundial.

Se puede agregar, en cuanto al impacto social es, quizás, el más sensible, ya que toca la fibra del desarrollo humano y la equidad. Adicionalmente, atiende directamente el problema de la deserción docente y estudiantil, proponiendo que la educación sea el motor de movilidad social y productividad. Al mejorar la calidad educativa y asegurar que el bachiller se inserte con éxito en la economía o la universidad, se combate la precariedad laboral. Una gestión eficiente en el sector educativo garantiza que el ciudadano no solo obtenga un título, sino una preparación integral que le permita contribuir al bienestar de su comunidad y mejorar su calidad de vida.

### **3. Fundamentación teórica**

#### **3.1. Entendiendo qué es la gestión**

En un entorno de alta volatilidad y transformación digital, las organizaciones están sujetas a procesos complejos, implicando que estas realicen diversas actividades para poder dar respuesta oportuna a dichos cambios. El cumplimiento de esto, demanda de quienes dirigen las organizaciones una serie de responsabilidades, que no se limita exclusivamente a la asignación de tareas, sino que constituye un sistema integral de toma de decisiones que busca optimizar cada eslabón de la cadena de valor mediante el uso de datos precisos y una comunicación efectiva.

De este modo, una organización que prioriza su solidez logra alinear los propósitos individuales de sus colaboradores con la misión, visión, valores, objetivos y las metas estratégicas de la organización, planteadas estas de manera expresa en las planificaciones periódicas, generan así un ecosistema de trabajo eficiente, ético y altamente productivo. Este compendio de actividades es lo que diferencia a las organizaciones que simplemente sobreviven de aquellas que lideran sus mercados y generan un impacto positivo y duradero en la sociedad.

Esta realidad, trae a colación el ejercicio de la gestión el cual etimológicamente hablando remite al latín *gestio* cuyo significado traduce, según la Real Academia de la Lengua Española (Española,



2025) como acción y efecto de gestionar o, -el que se encarga de realizar negocios para otros- señalando en este sentido al término como sinónimo de administración, gerencia, dirección. Es decir, “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”. Mientras que (Muriel, 2021) la define como el conjunto de operaciones y acciones realizadas para dirigir y administrar un sector, proyecto u organización. El mismo autor manifiesta que, “es el elemento de acción de la administración a través del cual podemos estructurar las diferentes tareas que se puedan presentar en una organización”.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que la gestión es el compendio de acciones realizadas para cumplir los objetivos organizacionales. De esta manera, la gestión no es definida como una entidad abstracta, una teoría o un departamento, sino como un compendio de acciones, es decir, su esencia es el movimiento y la ejecución. El ser de la gestión está ligado a su fin. No existe gestión por sí sola, su existencia está supeditada a la existencia de objetivos. De donde se desprende igualmente, el compromiso innato y de toda gestión de responder de forma ética en la ejecución de dichas actividades, así como del alcance de los objetivos.

Por lo tanto, si no hay objetivos, la gestión pierde su naturaleza ontológica. Se presenta, además, un enfoque pragmático, el conocimiento se valida a través de la eficacia. Se entiende la gestión desde una perspectiva donde el saber es útil solo si produce resultados concretos -cumplir objetivos-. Así mismo, el sujeto cognoscente -el gestor- se relaciona con el objeto -la organización- a través de la operatividad. El conocimiento es aquí una herramienta de control y dirección de la realidad. Desde este enfoque, la gestión involucra cuatro aspectos implícitos en la naturaleza de esta, la planificación ya mencionada anteriormente, el control, la dirección la cual se materializa a través del liderazgo, este a su vez por la organización; por lo cual el gerente necesita conocer la naturaleza del negocio.

A su vez, en esta definición se deja entre ver, la primacía de la eficacia, el valor principal es el cumplimiento. Existe una jerarquía donde el logro de las metas organizacionales es el bien supremo. También está presente el pragmatismo organizacional: se infiere, una "buena" gestión es aquella cuyo éxito está dado en términos de resultados. Los valores como la eficiencia y el compromiso con la organización como institución social, están implícitos en la subordinación de las acciones a los objetivos, por tal razón es aquí donde el conocimiento cobra especial utilidad

Por otra parte, el término -compendio- sugiere una metodología de integración y coordinación. No son acciones aisladas, sino un conjunto articulado. Así como también, el método propuesto es finalista. La metodología de trabajo debe diseñarse -hacia atrás- primero se definen los objetivos y luego se selecciona el compendio de acciones necesarias para alcanzarlos, incluidos la asignación de actividades en el grupo de colaboradores, así como el conocimiento de la tecnología empleada, y el proceso de absorción de nuevos conocimientos, integrando los cambios necesarios en los procesos y productos que conduzcan al logro de los objetivos, y satisfacción del cliente.

En este sentido, todo análisis epistemológico define cómo interactúa el que conoce (sujeto) con lo que es conocido (objeto). Desde este punto de vista, el sujeto cognoscente (el gestor/gerente), es un actor que no solo observa, sino que interviene. Por lo tanto, necesita "conocer la naturaleza del negocio" y poseer habilidades de liderazgo, planificación y control. El objeto (la organización y su entorno) se presenta como una entidad compleja inmersa en un entorno de "alta volatilidad y transformación digital". Así, el sujeto se relaciona con el objeto a través de la operatividad, de tal manera, el conocimiento no es un fin pasivo, sino una herramienta de control, dirección y transformación de la realidad organizacional, y esta transformación se convierte en generadora de beneficios económicos y sociales a través de nuevas creaciones e innovación de procesos y productos entre otras.

Mientras que, desde lo pragmático, se plantea la eficacia como validador; en esta visión, una idea, plan o decisión gerencial es "válida" epistemológicamente solo si funciona en la realidad y produce resultados concretos. Por lo cual, los resultados se convierten en evidencia; de esta manera el conocimiento gerencial no se mide por su elegancia lógica, sino por el "cumplimiento de los objetivos organizacionales". El conocimiento no se basa en acciones o datos aislados, sino en un "conjunto articulado" (integración y coordinación). Requiere entender la totalidad del ecosistema organizacional (alinear propósitos individuales con metas estratégicas). La verdad es, en este contexto, sinónimo de utilidad y éxito operativo.

Desde una perspectiva epistemológica, el texto define a la gestión como un conocimiento aplicado, sistémico y profundamente pragmático. Rompe con la idea del conocimiento por el conocimiento mismo, transformándolo en un instrumento de diseño, control y acción. El gerente



(sujeto) utiliza este entramado de saberes metodológicos y tecnológicos (compendio) para intervenir sobre la organización (objeto), validando absolutamente toda su estructura de pensamiento a través de un único y supremo criterio de verdad: el cumplimiento eficaz y ético de los objetivos trazados.

### 3.2. Descubriendo la creatividad

En otro orden de ideas, históricamente, la concepción de la creatividad ha transitado por diversas transformaciones ontológicas; inicialmente, el término se restringía al ámbito de la teología, bajo la premisa de que la capacidad creadora era un atributo exclusivo de la divinidad. No obstante, durante el siglo XIX, esta noción evolucionó hacia el campo de las artes, reconociendo que el ser humano posee la facultad de generar nuevas realidades a partir de elementos preexistentes. Ya en el siglo XX, el concepto alcanzó una dimensión transdisciplinaria, integrándose plenamente en la cultura, las ciencias, la política y la tecnología. En este sentido, se presentan a continuación las definiciones sistematizadas por García, (2024):

- Martín-Casado (2010, como se citó en García, 2024) expone, la creatividad “supone por lo menos tres condiciones: 1) una idea o respuesta nueva debe ser producida, 2) esta idea o respuesta debe resolver un problema o alcanzar cierta meta, y 3) el conocimiento original debe ser mantenido y desarrollado al máximo”. (p.146)
- Gutman (1961, como se citó en García, 2024)), considera la conducta creadora como “constituida por cualquier actividad en la que el hombre impone un nuevo orden sobre su medio ambiente”. (p.146)
- Guilford (1950, como se citó en García, 2024) sistematizó claramente el papel de la creatividad como determinante para la inteligencia, creando la teoría del intelecto, que pretende explicar la estructura del este, en base a tres dimensiones: Operaciones, productos y contenidos.

De estas tres definiciones, se observa, aunque provienen de enfoques distintos, uno más centrado en el producto, otro en la gestión y otro en el proceso cognitivo, convergen en tres ejes fundamentales. Primero el eje de utilidad y la eficacia, pues coinciden en que la creatividad no es solo fantasía o imaginación pura, además debe tener una aplicación práctica y un valor concreto. La creatividad se entiende como una herramienta finalista. Solo se considera creativa aquella idea capaz de lograr la satisfacción de una necesidad o solucionar un problema real.



En segundo lugar, está el eje de la novedad y la divergencia, para los tres autores, el acto creativo implica romper con lo establecido o generar algo que no existía previamente de esa forma. Existe un consenso en el cual la creatividad requiere disrupción. No es repetir procesos, sino conectar elementos de forma distinta para producir un resultado inédito. El último eje, es el proceso de realización. Es decir, pasar de la idea a la acción. Las definiciones sugieren que la creatividad es un proceso de tránsito, desde la mente hacia la realidad material o social. La creatividad es un proceso activo, no es un evento pasivo, sino un estado que empuja al sujeto a transformar su entorno mediante la acción.

Por lo expuesto, se puede afirmar, estas tres definiciones comparten un elemento común, poseen una visión pragmática de la creatividad, de donde se puede definir a la creatividad como la capacidad intelectual y operativa de generar propuestas originales que funcionen y aporten valor en un contexto determinado. Desde una perspectiva ontológica, esta afirmación sitúa a la creatividad no como un objeto estático o una musa externa, sino como una propiedad intrínseca del ser en acción. Su naturaleza es dual y relacional: existe como una potencia intelectual -pensamiento- que solo alcanza su plenitud de ser cuando se manifiesta de forma operativa -acto-. Así, la creatividad se concibe como una realidad situada, donde el objeto creado no tiene entidad propia en el vacío, pues su existencia está indisolublemente ligada al contexto que lo dota de sentido y propósito.

Para subrayar lo anterior, con el objeto de ampliar dicho análisis, se toma ciertas características sobre la creatividad, según Luis Torres (como se citó en Schnarch, 2024) “en las personas las características creativas se enmarcan por sustantivos, en los procesos se determinan por verbos, en los productos son atributos que se visualizan por adjetivos y en el ambiente son circunstancias que rodean a las personas” (p.28); cuatro elementos presentes en la creatividad, íntimamente relacionado entre sí. En efecto, cuando se describe la creatividad se emplean estos cuatro elementos.

En el plano epistemológico, el conocimiento creativo se define bajo un paradigma funcionalista y pragmático. Aquí, la validez del saber no reside en la mera contemplación de una idea, sino en su eficacia. El criterio de verdad para legitimar la creatividad es la capacidad de la propuesta para funcionar; es decir, el conocimiento se construye y se valida a través del éxito de la solución en la realidad. Se establece así una relación dialéctica entre el sujeto cognoscente y el entorno que desafía ese conocimiento, donde saber es, en última instancia, saber resolver.



Bajo un análisis axiológico, la definición establece una jerarquía de valores donde la utilidad y el aporte de valor son los ejes rectores. Aunque se menciona la originalidad, este valor no es absoluto, por el contrario, está subordinado al bien superior de la relevancia social u organizacional. Lo bueno o valioso en este contexto no es lo simplemente extraño o novedoso, sino aquello que posee la virtud de mejorar, transformar o solucionar una situación específica, dotando al acto creativo de una dimensión ética de responsabilidad hacia su entorno.

Finalmente, desde la metodología, la afirmación sugiere un proceso instrumental que transita desde la abstracción hacia la concreción. El cómo de la creatividad implica un método de generación y ajuste: primero, la fase intelectual de ideación de propuestas originales y, posteriormente, la fase operativa de implementación y validación. Este camino metodológico es necesariamente interactivo, por lo tanto, la propuesta debe ser calibrada constantemente frente a las demandas de un contexto determinado para asegurar que, efectivamente, la idea se traduzca en una solución que funcione.

### **3.3. Hablemos de innovación**

Por otro lado, las organizaciones, y particularmente las empresas, deben ejecutar acciones tanto competitivas como cooperativas, con la finalidad de anticiparse a los cambios, en la medida de lo posible; para este fin deben las organizaciones crear una dirección estratégica para conducir las al logro de sus propósitos; en cuanto a las acciones cooperativas, una de las decisiones tomadas por las empresas a nivel estratégico, es la formación de redes empresariales (Zapata & otros, 2023), con la finalidad de obtener recursos, y entre estos la tecnología y el conocimiento son los de mayor relevancia.

De esta manera, según Robertson (2012, como se citó en Zapata & otros, 2023) “este conocimiento es absorbido por la empresa, y esta absorción es un proceso de intercambio, el cual favorece los procesos de aprendizaje, donde la empresa puede elegir la cantidad y tipo de conocimiento necesario y dispuesta a adquirir” (p. 59). Esta capacidad de absorción es una actividad dinámica, necesaria para desarrollar nuevas capacidades organizacionales, que le permitan crear y mantener una ventaja competitiva dentro de un mercado cada día tan inestable. (Zapata & otros, 2023)

En este sentido, la empresa u organización interesada en realizar cambios que le generen mayores ingresos, necesitará gerenciar la innovación, su cuerpo directivo debe estar comprometido con dichos procesos en todas las áreas, para de este modo colocar a la empresa en posiciones de competitividad



ventajosa, en un mercado cada vez más cambiante, ante la aparición de nuevas tecnologías, en este sentido, el conocimiento tiene un papel de máxima utilidad, con lo cual es necesario incrementar la capacidad de absorción de conocimiento

Es necesario señalar el interés de la comunidad internacional en el desarrollo de las actividades de innovación, particularmente de la comunidad europea, donde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la cual es una organización que establece estándares, indicadores y criterios, basados en evidencias para apoyar el desarrollo económico; esta organización ha creado desde el año 1992 un manual, conocido como el Manual de Oslo, el cual constituye una guía para la recopilación y análisis de información sobre las actividades de innovación, utilizado para medir y comparar la innovación en empresas y organizaciones a nivel internacional.

En vista de lo anterior, muchos autores han tomado de este manual sus definiciones y clasificación de la innovación; así (Corro & otros, 2025), la definen como “la capacidad de una organización para implementar cambios significativos que generen valor añadido en productos, servicios, procesos o modelos de negocio” (p. 88), y de esta definición se desprende los diferentes tipos de innovación, los cuales según el mencionado manual son cuatro tipos: de proceso, de producto, de organización y de marketing.

En este orden de ideas, la innovación suele asociarse con la creatividad, por lo cual es necesario definir y diferenciar un concepto del otro; en cuanto a la creatividad es definida por Robbins como “la capacidad de combinar ideas de una manera única o de establecer asociaciones inusuales entre ideas” y lo diferencia de la innovación afirmando que ésta, es el resultado del proceso creativo al convertirse en “productos o métodos de trabajo útiles”. (Robbins, 2018, p. 226)

Así mismo, estos autores antes mencionados, definen a las organizaciones innovadoras como aquellas capaces de canalizar la creatividad produciendo resultados útiles en procedimientos, procesos y productos, para lo cual la organización necesita partir de un “modelo sistémico” en el cual involucre la transformación de los insumos, principalmente las personas y grupos creativos, los cuales necesitan contar con un entorno adecuado consistente de “tres variables, la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización”. (Robbins, 2018, p. 226)



En este sentido, los autores cuyo pensamiento se viene detallando, determinan un conjunto de características propias de las organizaciones innovadoras, las cuales Robbins (2018) afirma que estas son:

- Para incentivar la creatividad aceptan la ambigüedad.
- Emplean el principio de la técnica de torbellino de ideas tolerando las ideas poco realistas sin reprimir a los individuos quienes las proponen para estimular en todo el personal, el pensamiento emprendedor.
- Se respetan los planes establecidos, centrando su interés más en los fines y menos en los medios. para la organización lo importante es el logro de las metas en cuanto a cantidad, calidad, costo y tiempo, las cuales se deben establecer con claridad, a los colaboradores se les da libertad para crear rutas alternativas para alcanzarlas.
- Buscan crear un ambiente de libertad con muy pocos controles externos. Las normas, las reglas, las políticas y demás controles organizacionales presentes en los manuales de procedimientos se utilizan muy poco, estos existen solo como guías
- El riesgo forma parte de la cultura de innovación tolerando los fracasos, así como los costos que estos acarrear. Ofrecen a los empleados estímulos para experimentar, sin temor a las consecuencias en caso de fracasar. Los errores son tomados como oportunidades de aprendizaje. El objetivo es crear en los empleados un ambiente y un sentimiento de seguridad ante sus iniciativas de innovación.
- Toleran el conflicto, pues entienden que el mismo es parte inherente de la vida grupal, y generan estrategias para el aprendizaje sobre la solución de conflictos. Esto contribuye a la creación de equipos de alto desempeño
- Dan retroalimentación positiva, alientan y dan respaldo a los subordinados para impulsar las innovaciones.
- En este sentido exhiben un modelo de liderazgo conocido como situacional, el cual confiere a sus subordinados facultades para participación en la toma de decisiones. (p. 228)

### 3.4. Conociendo la gestión de la creatividad y la innovación

Paralelamente a los conceptos anteriormente planteados, es necesario en este contexto hablar sobre la gestión de la creatividad, que algunos la denominan indistintamente gestión de la innovación, o gestión de la creatividad y la innovación; cabe destacar sobre estos términos, creatividad y creativo, la primera corresponde a un sustantivo relativo a la capacidad de crear, y la segunda es un adjetivo y como tal describe la característica del sujeto, por lo tanto, en el contexto empresarial sería correcto hablar de gestión de la creatividad, mientras en el contexto personal cabe hablar de la gestión creativa, como el conjunto de acciones desarrolladas por un sujeto en su actividad para la creación de ideas novedosas y útiles.

Con respecto a la gestión de la creatividad, esta es responsabilidad de la gerencia, le corresponde incentivar su realización, así como proveer los recursos necesarios para su ejecución, pues a la gerencia en todos sus niveles y áreas funcionales como cuerpo único de la administración en la organización, le corresponde emplear su capacidad directiva para resolver problemas y promover sus soluciones, por lo tanto, la gerencia es parte de los procesos operativos de los que son responsables. Con relación a la gestión creativa, esta es responsabilidad del individuo en cuanto a la adquisición de conocimientos, para procesarlos y producir ideas novedosas para dar respuestas a nuevas necesidades, o demandas del entorno empresarial.

Es decir, en cuanto a la creatividad empresarial (luckia, s.f.), se refiere a esta como “la habilidad de los individuos y equipos para concebir y desarrollar ideas novedosas y únicas que conduzcan a la mejora, la innovación y el logro de objetivos”; por lo tanto, la creatividad grupal integra los pensamientos individuales para conformar algo novedoso que contiene la esencia de cada participante. En este punto se unen los conceptos de gestión de la creatividad y la gestión creativa, la primera tiene como labor incentivar a los individuos y grupos de la organización para absorber conocimientos y generar innovaciones, y estas son las que darán respuestas a las demandas, tanto internas de la organización, como de su entorno.

En concreto, el autor antes citado, complementa esta idea al ver la creatividad no como un acto aislado, sino como la "integración de pensamientos individuales". Por lo tanto, la creatividad y la innovación no son elementos periféricos o accidentales, sino que constituyen el núcleo funcional de la



organización. Esto implica que el conocimiento y la mejora institucional surgen de la interrelación de las partes y no de esfuerzos fragmentados; de allí la necesidad de la gestión de la creatividad y la innovación, solo la acción de la gerencia puede, y debe crear con su liderazgo el necesario espíritu de cuerpo (cohesión grupal), y convertirlos en equipos de trabajo.

En segundo lugar, se observa una postura constructivista y pragmática, donde la gestión debe estar orientada a la "capacidad para resolver problemas", lo que otorga un fin utilitario y transformador al conocimiento, por lo cual la Fundación Luckia refuerza esta visión al señalar que la creatividad debe "conducir al logro de objetivos". Aquí, la idea reside en entender que la gestión creativa no es un elemento abstracto, sino una herramienta de realidad concreta que busca la eficiencia y la productividad a través de la solución de nudos críticos institucionales, para lo cual la creatividad y la innovación son las principales herramientas para el incremento de la productividad, mejora de los procesos e incremento de los ingresos.

Finalmente, existe un elemento en el plano de la subjetividad integrada, al afirmar que la creación grupal contiene la "esencia de cada participante", rescata el valor del sujeto en la producción de saber. De esto se desprende que la gestión creativa, bajo esta luz epistemológica, se define como un proceso dialógico donde la subjetividad del talento humano (el "ser" del docente y administrativo, incluso del resto del personal) es canalizada por la estructura formal de la organización para convertir ideas novedosas en resultados productivos y soluciones tangibles.

En consecuencia, el conocimiento no se concibe como una verdad absoluta emanada de un manual administrativo, sino como un saber que surge de la relación dialéctica entre el gestor, los actores (participación) y la realidad circundante (contexto). Existe una ruptura con el positivismo tradicional, pues la "verdad" administrativa es aquí una construcción fluida y situada, solo se conoce y se comprende la organización a través de la flexibilidad y la interpretación constante de sus cambios; en este sentido, la rigidez en la estructura, en las normas organizacionales, y sobre todo en el liderazgo se convierten en trabas para la creatividad y la innovación.

Ahora bien, la conceptualización de la gestión creativa, al integrarse a la estructura operativa, el talento humano y la capacidad de respuesta al entorno. Al integrar las posturas de Schnarch (2024) y Chibás (2015), surge un constructo que trasciende la administración tradicional para convertirse en un

fenómeno multidimensional. En consecuencia, desde una perspectiva sistémica y operativa, la gestión creativa se sitúa como una capacidad intrínseca a la totalidad de la organización. No se trata de un evento aislado de inspiración, sino de una competencia instalada en los procesos operativos de la cual el gestor es responsable. Esta visión garantiza que la creatividad no quede en el plano de la abstracción, sino que se convierta en una herramienta pragmática para la resolución de problemas institucionales y la optimización de la productividad.

No obstante, esta estructura operativa requiere de una materia prima esencial: el capital intelectual. Es aquí donde el aporte de Schnarch (2024) cobra relevancia, al definir la creatividad como la integración de pensamientos individuales que conforman una inteligencia grupal. En este constructo, la gestión creativa se nutre de la esencia de cada participante, lo que implica que la productividad educativa no es solo un indicador numérico, sino el resultado de un ecosistema donde la subjetividad del docente y el administrativo se valoran como motores de innovación y mejora continua.

Finalmente, la dimensión estratégica y participativa aportada por Chibás (2015) cierra este triángulo conceptual al introducir la necesidad de una administración flexible y situada. La gestión creativa, por tanto, no solo opera hacia adentro de la organización, sino que se adapta dinámicamente al contexto. Esta postura metodológica exige un liderazgo que ejerza una administración participativa, donde la innovación es el resultado de estrategias maleables que responden a la realidad social y económica de la organización.

En conclusión, se puede definir para esta investigación, la gestión creativa como el proceso sistémico, que a través del liderazgo transformacional fundamenta su accionar en la integración del pensamiento individual, adaptándose a los cambios, resolviendo los nudos críticos que emergen y alcanzando los estándares de productividad en contextos de cambio constante. De esta manera se encuentran dos vertientes que revela una estructura orientada a la eficiencia y la utilidad, donde la creatividad deja de ser un concepto abstracto para convertirse en un recurso estratégico.

Desde una perspectiva funcionalista, la gestión creativa se entiende como un mecanismo de autorregulación y estabilidad esencial para la supervivencia del sistema educativo. Bajo este lente, la organización es vista como un organismo vivo donde cada componente debe operar con cohesión para mantener el equilibrio interno frente a las presiones del entorno. La definición es funcionalista porque



propone la "integración del pensamiento individual" no como un fin en sí mismo, sino como una necesidad para que las partes se alineen con el todo institucional; asimismo, el liderazgo transformacional actúa como el órgano dinamizador que garantiza que el sistema no colapse, resolviendo los "nudos críticos" que representan disfunciones en el flujo de trabajo. Aquí, la gestión creativa es la función que permite la homeostasis organizacional, asegurando que la estructura se adapte y siga operando de manera previsible y ordenada a pesar del "cambio constante".

Desde la óptica del pragmatismo, la gestión creativa se valida exclusivamente por su efectividad práctica y su capacidad resolutoria ante problemas concretos. En este sentido, la propuesta no busca la innovación por simple estética académica, sino que fundamenta su valor en el éxito de la acción: "alcanzar los estándares de productividad". La definición es pragmática porque trata al pensamiento individual y al liderazgo como herramientas instrumentales cuya verdad reside en su utilidad para superar obstáculos y generar resultados tangibles. El enfoque se centra en la experiencia y en la acción situada, donde el "accionar" se ajusta según las consecuencias observadas en el terreno; por lo tanto, la gestión creativa es valorada como una estrategia inteligente de adaptación donde lo que "funciona" para resolver nudos críticos en un contexto de incertidumbre es lo que define la calidad de la gestión.

### **3.5. La cultura organizacional en la gestión creativa**

De igual forma, el grupo de investigadores encabezado por Ruth Carrasco & otros (2023), realizan un análisis sobre la cultura organizacional definiendo la misma como el conjunto de "normas, creencias y prácticas compartidas que moldean la identidad colectiva y los modos de actuación de una organización" (p. 156). Por lo tanto, se percibe en este grupo de investigadores, la idea en la cual los grupos de individuos en las organizaciones no son los principales creadores de la cultura organizacional, esta es la que moldea la identidad colectiva. En este sentido, la cultura organizacional la clasifican en cultura fuerte y cultura débil. La primera se caracteriza por normas y valores fuertemente arraigados en la organización, los cuales son aceptados, compartidos y seguidos por el personal. Y cultura débil caracterizada por "tener normas y valores menos definidos o menos compartidos". (p. 160)

Igualmente, presentan otra clasificación, según el grado de apreciabilidad, como cultura visible, y cultura subyacente, la primera corresponde a los elementos tangibles como el lenguaje, los símbolos,



rituales y ceremonias, y artefactos físicos, los cuales transmiten de manera directa los valores y creencias de la organización; la segunda la llaman cultura subyacente, la cual corresponde a los “supuestos fundamentales”, base de las creencias y valores no apreciados a simple vista, y sin embargo son fundamentales en los procesos de toma de decisiones, corresponde al conocimiento tácito, y afirman estos investigadores, que incluso también el conocimiento explícito, codificado en documentos organizacionales.

Considerando lo expuesto por este grupo de investigadores (Carrasco & otros, 2023), se aprecia en cuanto a la naturaleza de la cultura organizacional, una concepción dual de su realidad, la ontología aquí es bidimensional, la cultura no es solo una entidad física o legal, sino una construcción compleja que existe en dos planos: lo tangible (artefactos, rituales) y lo intangible (supuestos, creencias). El ser organizacional se entiende como la "esencia" de la empresa y reside en lo que no se ve. Por lo tanto, el "ser" de la organización está determinado por sus raíces subyacentes, no solo por sus manifestaciones externas. El capital intelectual se define como un ente vivo que reside tanto en sistemas (objetivado) como en personas (subjektivado). Así mismo, Amaya (como se citó en Carrasco & otros, 2023), afirma “la forma en que se valora, se comparte y se utiliza el capital intelectual puede tener un impacto significativo en la cultura de aprendizaje y en la capacidad de innovación de la organización”. (p. 205)

Acerca de los valores, se aprecia la existencia de un valor intrínseco superior otorgado a los supuestos fundamentales y valores sobre los artefactos. Se insinúa que la eficacia de los símbolos depende de la solidez de las creencias subyacentes, pues se consideran la base de los demás valores. Se promueve la "cultura de aprendizaje" como un valor deseable, posicionando la transferencia de conocimiento como un imperativo ético para el crecimiento organizacional. Al mencionar el conocimiento tácito que "reside en la mente de los individuos", se otorga una carga alta, valorativa al ser humano como fuente de ventaja competitiva e innovación.

Con respecto al conocimiento, este está fundamentado en la teoría de Nonaka y Takeuchi sobre el conocimiento “tácito y explícito”. El conocimiento no es solo información acumulada, sino un proceso de conversión entre lo personal y lo codificado. En este sentido, los autores proponen que se puede conocer la cultura a través de la interpretación de mensajes simbólicos (hermenéutica organizacional). Como consecuencia, la capacidad de innovación (a partir del nuevo conocimiento) se presenta como un



resultado directo de cómo se gestiona el capital intelectual previo, sugiriendo una visión constructivista del saber.

Dado que, gran parte de la cultura es "subyacente" y "no fácilmente visible", la metodología sugerida implícitamente es la etnografía organizacional o el análisis de casos, donde el investigador debe ir más allá de la superficie, a través de un abordaje cualitativo e interpretativo. Según lo expuesto por Carrasco y otros, para estudiar este fenómeno es recomendable un método de "capas", empezar por lo observable (artefactos) para inferir lo profundo (valores y supuestos). Metodológicamente, se propone una gestión sistémica donde para innovar no basta con cambiar los manuales (conocimiento explícito), sino que se deben intervenir los procesos mentales y la cultura de compartición (conocimiento tácito).

### **3.6. Modelos de generación del conocimiento organizacional.**

Se debe agregar que, se plantean varios modelos de generación de conocimientos a lo interno de las organizaciones según lo plantean Santander y Herrera (Santander & Herrera, 2022); estos autores presentan varios modelos citados en su obra y cuyo análisis será descrito a continuación en esta parte del presente artículo; tales modelos corresponden a los de Polanyi (1966), Kogud y Zander (1992), Hedlund (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Lane y White (1999), Sanchez (2001) Zollo y Winter (2002); adicionalmente mencionan los aportes a la generación de conocimientos en las empresas mencionados por otros autores.

En este sentido, el primer modelo analizado por Santander y Herrera (Santander & Herrera, 2022), es el de Kogut y Zander (1992), quienes plantean las categorías básicas presentes en todos los demás modelos, las cuales corresponden al conocimiento tácito y explícito, con los términos "información" y "saber hacer", conceptos que estarán presentes en los modelos planteados en los siguientes autores y sus modelos presentados, sin menoscabo a la evolución necesaria de los nuevos modelos de generación del conocimiento a lo interno de las organizaciones.

Siguiendo a Santander (Santander & Herrera, 2022), otro modelo es el de Hedlund (1994), al cual presentan como "modelo de categorías y procesos de transformación del conocimiento" y describen como un proceso de "articulación e internalización", que representa los cambios epistemológicos que sufre el conocimiento, y adicionalmente este modelo presenta los procesos de "extensión y



ampliación”, los cuales permiten hacer el análisis ontológico, de los cambios en el conocimiento; para Santander y Herrera, este modelo representa “avances radicales en el estudio del proceso que Nonaka y Takeuchi (1995) denominaban «amplificación organizativa»”

De igual modo, Santander y Herrera (Santander & Herrera, 2022), partiendo del análisis del planteamiento de Nonaka y Takeuchi (1995), en su modelo SECI, determinan cuatro niveles ontológicos del conocimiento organizacional, tales como el individual, grupal, organizativo y el interorganizativo, clasificándolos como niveles ontológicos; igualmente determinan cuatro posibles variaciones en la creación del conocimiento a partir de los conceptos de conocimiento tácito y explícito, con los cuales estos autores japoneses pretenden explicar el proceso de creación del conocimiento en las organizaciones, a través de la espiral del conocimiento y que, según Santander y Herrera, no especifica cómo se produce esta espiral de amplificación organizativa basada en el modelo SECI, ya que solo puede explicarse a través de los niveles ontológicos.

Continuando con el análisis presentado por (Santander & Herrera, 2022), se presenta el “modelo de las 4i” de Crossan, Lane y White (1999), en el cual el aprendizaje se plantea como un proceso dado en múltiples niveles unidos a “una serie de procesos sociales y psicológicos” particulares; los autores de este modelo, de forma expresa omiten la dimensión epistemológica, y según Santander y Herrera, esto representa un retroceso en comparación con los aportes de modelos anteriores, y al mismo tiempo les reconocen el crédito sobre sus aportes en cuanto a la propuesta de una “guía o tipología básica para los procesos que tienen lugar entre distintos niveles ontológicos” así como a la determinación de una “lógica de niveles o entidades creadoras de conocimiento”, buscando profundizar en las ideas de Hedlund (1994).

En este orden de ideas, el modelo de los “cinco ciclos del aprendizaje” Sánchez (2001), es otro modelo relacionado por (Santander & Herrera, 2022), quienes describen este modelo comparándolo con los modelos de Hedlund (1994), y de Crossan, Lane y White (1999), este modelo de Sánchez (2001) está centrado en los niveles ontológicos, distinguiendo “un ciclo de aprendizaje propio para cada una de las entidades o niveles ontológicos”, determinando “que existen procesos internos en cada nivel de la empresa, y también procesos entre niveles”, presentando un avance en comparación con el modelo de Hedlund.



El modelo denominado de “ciclo evolutivo, de los autores Zollo y Winter (2002), según Santander y Herrera (Santander & Herrera, 2022), se fundamenta en “cuatro procesos de transformación del conocimiento (variación, selección, réplica y retención)”, con un factor “desencadenante” de dicho ciclo “la realimentación y los estímulos externos al organismo”, de esta manera estos autores otorgan una importancia especial a los factores internos como proveedores de “insumos y estímulos” para la reflexión interna. Como resultado de lo anteriormente expuesto, se distinguen una serie de categorías conceptuales para el análisis del proceso para la creación de conocimientos necesarios para la innovación en las organizaciones, relacionados con procesos de:

- Articulación e internalización
- Extensión y ampliación
- Ampliación organizativa
- Niveles epistemológicos y ontológicos del conocimiento de la organización
- Conocimiento tácito y explícito
- Procesos psicológicos y sociales del conocimiento
- Entidades creadoras de conocimiento
- Procesos de transformación del conocimiento

Factores externos de la generación de conocimiento (proveedores y clientes), entre otros.

Por otro lado, la literatura sobre dirección estratégica según (Zapata & Otros, 2024), sostiene que la configuración de redes interorganizacionales responde a la necesidad de adquirir recursos críticos, siendo el conocimiento y la tecnología los activos más determinantes en este proceso (Grant y Baden-Fuller, 2004, como se citó en Zapata & otros, 2023). Al respecto, la perspectiva basada en el conocimiento complementa las teorías de recursos y capacidades dinámicas al postular que la sostenibilidad y la inimitabilidad del saber constituyen la base de la ventaja competitiva, así lo afirman Spender y Grant, 1996, como se citó en Zapata & otros, 2023). En este marco, (Simonin, 1999, como se citó en Zapata & otros, 2023) las alianzas y redes empresariales emergen como mecanismos eficaces para consolidar y proteger dicho capital intelectual.

En este sentido, la gestión de la creatividad y la innovación se constituye como un proceso sistémico y permanente que, fundamentado en el conocimiento, permite a las organizaciones optimizar la generación de valor (Grizendi, 2011, como se citó en García, 2024). Desde una perspectiva operativa, este proceso implica la adopción de nuevas metodologías de trabajo que transforman tanto la estructura interna como el tejido de relaciones externas, priorizando siempre la eficiencia de los flujos cognitivos (Pintec, 2008, como se citó en García, 2024). En este sentido, se trata de una capacidad compleja donde convergen factores económicos, tecnológicos y psicosociales que deben ser estimulados para consolidar un ecosistema creativo robusto (Barañano, 2005, como se citó en García, 2024).

#### 4. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se llevará a cabo mediante un diseño explicativo secuencial, estructurado en dos fases interdependientes que permiten una visión sistémica del fenómeno. En la primera etapa, de carácter cuantitativo, se procesarán los datos obtenidos para identificar patrones, frecuencias y correlaciones entre las variables de gestión, creatividad e innovación. Este análisis inicial funcionará como una lectura de la "entrada" y "salida" del sistema organizacional, permitiendo diagnosticar el estado actual de la productividad y la eficiencia operativa. El objetivo es establecer una base empírica sólida que revele qué aspectos de la cultura y el liderazgo están influyendo estadísticamente en la capacidad de respuesta de las empresas y centros educativos ante las perturbaciones del entorno.

Posteriormente, se ejecutará la fase cualitativa, cuya función es profundizar en los hallazgos numéricos para comprender el "cómo" y el "porqué" de las relaciones identificadas. En este nivel, el análisis se centrará en la dimensión ontológica y dialógica de los actores, utilizando técnicas de codificación para interpretar la subjetividad integrada del talento humano. Se buscará desvelar los procesos subyacentes que facilitan o bloquean la transformación de la potencia intelectual en actos operativos de innovación. Esta etapa es crucial para entender la entropía organizacional y cómo el liderazgo transformacional logra —o no— canalizar las ideas individuales hacia soluciones tangibles que aporten valor real a la estructura social y económica regional.



La integración de ambos resultados se realizará mediante un proceso de triangulación concurrente, donde la "verdad" administrativa surge de la intersección entre la generalización estadística y la profundidad fenomenológica. Este abordaje permite verificar si la gestión creativa está efectivamente instalada como una competencia sistémica o si se manifiesta solo como eventos aislados de inspiración. Al cruzar los datos, se podrá determinar la eficacia de los flujos de comunicación y la capacidad de absorción de conocimientos, validando la propuesta metodológica desde una perspectiva pragmática y funcionalista. Así, el análisis no solo describirá la realidad, sino que servirá como una herramienta de control y dirección para la toma de decisiones gerenciales audaces.

Finalmente, las conclusiones del análisis se orientarán a la construcción de un modelo de gestión creativa que unifique los hallazgos en un constructo multidimensional. Se prestará especial atención a cómo la cultura organizacional y la flexibilidad de la estructura formal operan como variables moderadoras de la innovación. El resultado final del análisis buscará demostrar que la sincronía entre el sistema educativo y el aparato productivo es posible cuando se establece una retroalimentación efectiva basada en el conocimiento científico. De este modo, el estudio proporcionará una hoja de ruta clara para la reactivación industrial y académica, transformando los datos analizados en energía estratégica para la sostenibilidad y la independencia económica de la región.

## **Conclusiones finales**

La transición de las organizaciones hacia el modelo del siglo XXI exige una ruptura definitiva con la administración tradicional de carácter estático y reactivo. Como se ha analizado, la gestión creativa no debe ser interpretada como un evento fortuito de inspiración, sino como un proceso sistémico y deliberado. La principal conclusión de este estudio es que la supervivencia organizacional en entornos de alta volatilidad depende de la capacidad de la gerencia para transformar el potencial intelectual (creatividad) en soluciones tangibles y métodos de trabajo útiles (innovación).

Asimismo, se determina que el éxito de la gestión reside en la integración de la subjetividad de los individuos que conforman la organización. La innovación no emana de manuales administrativos aislados, sino de un ecosistema donde el liderazgo transformacional permite que la "esencia de cada participante" se alinee con los objetivos estratégicos. Esto implica que las organizaciones deben



fomentar culturas basadas en la tolerancia al riesgo, la reducción de controles externos excesivos y la aceptación de la ambigüedad como terreno fértil para el pensamiento emprendedor.

En síntesis, la convergencia de las teorías basadas en el conocimiento y las redes empresariales revela un cambio de paradigma en la gestión administrativa. Ya no basta con identificar oportunidades tecnológicas o de mercado de forma aislada; se requiere de una arquitectura organizacional diseñada para la colaboración y el aprendizaje continuo. El análisis sugiere que la "ventaja competitiva sostenible" es ahora una capacidad dinámica que surge de la intersección entre la inteligencia colectiva de la red y la agilidad de la empresa para asimilarla. Para la gerencia contemporánea, el desafío radica en optimizar la conectividad estructural para asegurar que los flujos de conocimiento se traduzcan en una reinvencción constante de la organización.

En última instancia, la gestión de la creatividad y la innovación se consolida como una herramienta de homeostasis organizacional. Bajo una óptica pragmática, el conocimiento solo es válido si es capaz de resolver los "nudos críticos" de la institución. Por tanto, la gestión creativa es, en esencia, una capacidad instalada de aprendizaje y absorción de conocimiento que permite a la organización no solo adaptarse al cambio, sino liderarlo, generando un impacto positivo, ético y duradero en la sociedad contemporánea.

## Referencias

- Caballero, M., Estrada, C., & Sánchez, M. (Mayo de 2025). Gestión de la innovación como estrategia clave para la competitividad. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*.  
[https://www.researchgate.net/publication/392572349\\_Gestion\\_de\\_la\\_innovacion\\_como\\_estrategia\\_a\\_clave\\_para\\_la\\_competitividad\\_organizacional\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/392572349_Gestion_de_la_innovacion_como_estrategia_a_clave_para_la_competitividad_organizacional_en_America_Latina)
- Chibás, F. (2017). *Creatividad, innovación y emprendedorismo*. La Habana: Pueblo y educación.  
[https://www.google.co.ve/books/edition/Creatividad\\_innovaci%C3%B3n\\_y\\_emprendedorism/muUREAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=\(Chib%C3%A1s,+2015\)+gesti%C3%B3n+creativa&pg=PA159&printsec=fro ntcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Creatividad_innovaci%C3%B3n_y_emprendedorism/muUREAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=(Chib%C3%A1s,+2015)+gesti%C3%B3n+creativa&pg=PA159&printsec=fro ntcover)



- Corro, G., & otros, M. M. (2025). *El ADN del Management: Cómo Resolver los Retos Empresariales del Siglo XXI*. Quevedo, Ecuador: Editorial Know-Press. [https://www.google.co.ve/books/edition/El\\_ADN\\_del\\_Management\\_C%C3%B3mo\\_Resolver\\_lo\\_s/qsdDEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=El+ADN+del+Management:+C%C3%B3mo+Resolver+los+Retos+Empresariales+del+Siglo+XXI&pg=PA121&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/El_ADN_del_Management_C%C3%B3mo_Resolver_lo_s/qsdDEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=El+ADN+del+Management:+C%C3%B3mo+Resolver+los+Retos+Empresariales+del+Siglo+XXI&pg=PA121&printsec=frontcover)
- Española, R. A. (2025). *Diccionario de la lengua española* ( 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8.1 en línea]. ed.). <<https://dle.rae.es>>
- García, F. (2024). *Creatividad de la narrativa publicitaria: Estrategia, contenido y discursos*. Madrid: Dykinson S.L Meléndes Valdes. de [https://www.google.co.ve/books/edition/Creatividad\\_en\\_la\\_narrativa\\_publicitaria/BuMREQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definiciones+de+creatividad+segun+autores&pg=PA146&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Creatividad_en_la_narrativa_publicitaria/BuMREQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definiciones+de+creatividad+segun+autores&pg=PA146&printsec=frontcover)
- Luckia, F. (s.f.). *Fundación luckia*. <https://www.fundacionluckia.com/blog/creatividad-empresarial>
- Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización*. Buenos Aires, Argentina: Autores de Argentina. [https://www.google.co.ve/books/edition/Liderazgo\\_en\\_acci%C3%B3n/JeFYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Liderazgo+en+acci%C3%B3n:+c%C3%B3mo+construir+confianza+en+la+organizaci%C3%B3n.+Buenos+Aires:+Editorial+Autores+de+Argentina.&pg=PT2&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Liderazgo_en_acci%C3%B3n/JeFYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Liderazgo+en+acci%C3%B3n:+c%C3%B3mo+construir+confianza+en+la+organizaci%C3%B3n.+Buenos+Aires:+Editorial+Autores+de+Argentina.&pg=PT2&printsec=frontcover)
- ROBBINS, S. P. (2018). *Administración* (13va ed.). (L. Pineda, Trad.) México, México: Pearson Educación de México S.A. <https://es.welib.org/md5/2bde03d5c2dafa0b451001f1df0801fa>
- Santander, M., & Herrera, C. (2022). *La organización y sus matices: Una visión sistemática* (1<sup>o</sup> ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial Universidad de Santiago de Chile. [https://www.google.co.ve/books/edition/La\\_organizaci%C3%B3n\\_y\\_sus\\_matices/72mxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modelo+de+espiral+del+conocimiento&pg=PT124&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/La_organizaci%C3%B3n_y_sus_matices/72mxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modelo+de+espiral+del+conocimiento&pg=PT124&printsec=frontcover)
- Schnarch, A. (2024). *Creatividad en acción. Construyendo un mejor futuro* (1ra ed.). Bogotá: Ediciones de la U. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-24886235-9cef007368.pdf> . Y
- Zapata, A., & otros. (2023). *Humanismo y gestión: perspectivas y experiencias* (1ra ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle. [https://www.google.co.ve/books/edition/Humanismo\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_Perspectivas\\_y\\_expe/0RETEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definiciones+de+innovaci%C3%B3n+segun+autores&pg=PA55&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Humanismo_y_gesti%C3%B3n_Perspectivas_y_expe/0RETEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=definiciones+de+innovaci%C3%B3n+segun+autores&pg=PA55&printsec=frontcover)

### **Declaración de conflicto de interés y originalidad**

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en *Revista Ethos*, los autores **Obando Baque, Paula Andrea y Palomares, Nelson Enrique**, declaran al Comité Editorial que no tienen situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: ***Gestión creativa e innovación como ejes fundamentales de las organizaciones del siglo XXI***, en relación con su publicación. De igual manera, declaran que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consienten que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad, así también declaran que, en la preparación de este manuscrito, no utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa para la redacción de textos o interpretación de datos.

