



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



**CREATIVIDAD COMO EJE TRANSVERSAL DE LA PRAXIS
GERENCIAL COMPRENDIDA DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD**
**CREATIVITY AS A CROSS-CUTTING THEME IN MANAGEMENT PRACTICE
UNDERSTOOD FROM THE PERSPECTIVE OF TRANSCOMPLEXITY**

Por: Ruben Francisco Balza
(rubenfrancisco801@gmail.com)

Recepción: 11/09/2025.

Aprobado: 19/11/2025.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental comprender cómo la creatividad se manifiesta y articula en la gestión contemporánea desde una perspectiva integradora y compleja. Se adoptó un enfoque cualitativo, fenomenológico y hermenéutico, mediante un diseño documental que permitió analizar en profundidad conceptos, prácticas y sentidos ligados a la creatividad en contextos gerenciales. Los resultados mostraron que la creatividad no es solo un recurso técnico o estratégico, sino un fenómeno que atraviesa de manera transversal las dimensiones pedagógicas, organizacionales y humanas, enriqueciendo el pensamiento y la acción gerencial. Asimismo, se resaltó la importancia de una praxis flexible y sensible, que reconoce la complejidad y promueve la transformación sostenible a través del bienestar y desarrollo humano. La investigación aporta una mirada renovada, que invita a repensar la gerencia no solo como un ejercicio racional, sino como un proceso vivo, ético y estético, donde la creatividad es motor y tejido fundamental. En consecuencia, se abren caminos para futuras investigaciones que exploren estos fenómenos con metodologías empíricas, contribuyendo al conocimiento académico y a la construcción de prácticas gerenciales más humanas y creativas.

Palabras clave: creatividad, praxis gerencial, transcomplejidad, fenomenología hermenéutica, gestión organizacional.

ABSTRACT

The main purpose of this research was to understand how creativity manifests and articulates itself in contemporary management from an integrative and complex perspective. A qualitative, phenomenological, and hermeneutic approach was adopted, using a documentary design that allowed for an in-depth analysis of concepts, practices, and meanings related to creativity in management contexts. The results showed that creativity is not only a technical or strategic resource, but a phenomenon that cuts across pedagogical, organizational, and human dimensions, enriching managerial thinking and action. Likewise, the importance of a flexible and sensitive praxis was highlighted, one that recognizes complexity and promotes sustainable transformation through well-being and human development. The research



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



provides a renewed perspective that invites us to rethink management not only as a rational exercise, but as a living, ethical, and aesthetic process, where creativity is the driving force and fundamental fabric. Consequently, it opens up avenues for future research that explores these phenomena with empirical methodologies, contributing to academic knowledge and the construction of more humane and creative management practices.

Keywords: creativity, management praxis, transcomplexity, hermeneutic phenomenology, organizational management.

INTRODUCCIÓN

La creatividad ha sido, desde tiempos remotos, un hilo silencioso que entreteje las formas de comprender el mundo y de transformarlo. En el ámbito de la gerencia, más allá de ser una habilidad adjetiva o un simple recurso estratégico, se convierte en una actitud constitutiva de la acción misma.

De ahí que pensar la creatividad como eje transversal de la praxis gerencial exige asumirla como categoría ontológica y epistemológica, pues toca el ser y el saber del sujeto gestor. Este estudio se inscribe en el horizonte de la fenomenología hermenéutica, dado que busca comprender, más que medir, el sentido vivo de la experiencia creativa encarnada en quienes gestionan procesos humanos y organizativos.

Según Van Manen (2016), toda investigación fenomenológica parte del asombro por la manera en que los fenómenos se muestran a la conciencia, lo que implica abrirse a su misterio antes que pretender encerrarlo en definiciones. En consecuencia, el presente trabajo no se limita a describir técnicas de innovación, sino que intenta develar cómo la creatividad se manifiesta en la praxis gerencial como una experiencia transcompleja, dinámica y profundamente humana.

Delimitar este territorio implica reconocer que la gerencia contemporánea atraviesa una crisis de sentido. Las estructuras tradicionales, centradas en la eficiencia y el control, se



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



revelan insuficientes ante la complejidad creciente de los sistemas sociales. En este marco, autores como Morin (2020) y Nicolescu (2014), insisten en la necesidad de superar los enfoques reduccionistas y fragmentarios que han colonizado el pensamiento técnico-managerial.

La transcomplejidad, en tanto paradigma emergente, invita a pensar la gestión desde la integración de saberes y dimensiones existenciales, donde el sujeto no es mero ejecutor de normas sino co-creador de realidades significativas. Así, estudiar la creatividad desde este enfoque busca rescatar el valor de lo subjetivo, lo simbólico y lo emocional en las decisiones y prácticas cotidianas de la gerencia. No se trata solo de cambiar métodos, sino de reconfigurar la mirada sobre el hacer gerencial: una mirada que reconozca la vida, la intuición y el vínculo como fuentes legítimas de conocimiento.

En esta dirección, diversas investigaciones han abordado el papel de la creatividad en la gestión, aunque muchas de ellas lo han hecho desde marcos instrumentales o psicológicos que fragmentan su esencia vivencial. Por ejemplo, Amabile (2018), sostiene que la creatividad es la capacidad de producir ideas novedosas y útiles en contextos organizativos.

Sin embargo, dicha definición, aunque operativa, deja de lado el componente existencial del crear, ese gesto originario que vincula emoción, intuición y sentido. De ahí que sea necesario un retorno a la experiencia, donde la creatividad emerja no como atributo del sujeto, sino como manifestación del encuentro entre conciencia y mundo.

Este enfoque fenomenológico-hermenéutico permite interpretar la praxis gerencial no solo como conjunto de prácticas racionales, sino como una vivencia cargada de significado, en la cual lo inesperado abre caminos de comprensión y acción que trascienden lo planificado. En este contexto, comprender la creatividad desde la transcomplejidad implica acoger la incertidumbre como parte constitutiva del acto gestionario.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Ahora bien, al revisar la literatura especializada se observa una laguna significativa: la mayoría de los estudios sobre creatividad y gerencia permanecen atrapados en modelos positivistas que privilegian la medición sobre la comprensión.

Esta brecha muestra la necesidad de replantear el fenómeno desde un enfoque más integral, capaz de articular las dimensiones racional, emocional, simbólica y espiritual del quehacer gerencial. En palabras de Martínez (2022), “la gerencia contemporánea demanda un pensamiento relacional, capaz de reconocer la interacción entre la sensibilidad humana y la dinámica organizacional” (p. 87).

Por tanto, este trabajo se propone indagar cómo la creatividad actúa como eje transversal en la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad, es decir, cómo emerge dentro de los procesos de sentido que dan forma a las decisiones, relaciones y resultados de la gestión. La pregunta que guía esta exploración podría formularse así: ¿de qué manera la creatividad configura las prácticas gerenciales en contextos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre?

El interés por ocupar este nicho surge del reconocimiento de que, en tiempos donde la automatización y la estandarización amenazan con vaciar la acción humana de sentido, la creatividad se presenta como una posibilidad de reencantamiento.

A todas estas, el paradigma transcomplejo ofrece un marco propicio para resignificar el acto de gestionar como praxis consciente, ética y estética, donde la comprensión del otro y de sí mismo se vuelve esencial. Desde la perspectiva fenomenológica, comprender la praxis gerencial creativa supone describir las vivencias tal como se dan, siguiendo el movimiento natural de la experiencia y su interpretación. Gadamer (2015), recordaba que toda comprensión es siempre una fusión de horizontes, donde el investigador no se mantiene neutral, sino que participa del proceso hermenéutico desde su propia historicidad. Así, el



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



método hermenéutico se convierte en un camino de diálogo y apertura que permite penetrar en el significado vivo del fenómeno estudiado.

El propósito general de esta investigación consiste en comprender cómo la creatividad se configura como eje transversal de la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad, reconociendo en ella una manifestación del ser en relación. Los objetivos específicos son: interpretar los significados que los gerentes atribuyen a la creatividad en sus prácticas cotidianas; analizar las formas en que el pensamiento transcomplejo se expresa en sus decisiones y relaciones; y develar las experiencias que revelan la creatividad como acto de sentido y transformación.

En consecuencia, este estudio busca no solo aportar al conocimiento teórico sobre creatividad y gerencia, sino también ofrecer claves interpretativas para repensar la formación y el liderazgo en las organizaciones contemporáneas. Se espera que sus hallazgos abran nuevos horizontes de comprensión que integren lo racional y lo sensible, lo individual y lo comunitario, en una praxis gerencial más humana, consciente y transformadora.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio sobre la “Creatividad como eje transversal de la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad” se enmarca dentro de una investigación cualitativa con un enfoque fenomenológico hermenéutico, realizada mediante un diseño documental que permite profundizar en la interpretación de las experiencias y significados asociados a la creatividad en la gestión. En cuanto a los materiales empleados, el estudio se apoyó en fuentes documentales especializadas, tales como artículos académicos, libros de teoría gerencial, textos sobre transcomplejidad y epistemología, y documentos institucionales relacionados con prácticas gerenciales innovadoras. La elección de materiales se orientó a recopilar



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



discursos y reflexiones que revelaran la vivencia y comprensión del fenómeno desde múltiples perspectivas.

Así, se garantizó un espectro amplio y diverso de voces y conocimientos. Este escrutinio documental se gestionó cuidadosamente, con el fin de evitar fragmentaciones y favorecer la cohesión interpretativa que caracteriza a la metodología hermenéutica aplicada al ámbito gerencial.

El diseño del estudio es cualitativo, específicamente fenomenológico hermenéutico, lo que implica que el objetivo principal fue describir e interpretar las esencias vividas de la creatividad en la praxis de la gerencia, desde un horizonte transcomplejo. Esto supone abandonar la búsqueda de mediciones cuantificables para adentrarse en la comprensión profunda de la experiencia subjetiva. No se trata solo de preguntar “qué” es la creatividad en la gerencia, sino “cómo” se experimenta y “qué sentido” tiene en la vida cotidiana de quienes gestionan.

De ahí que la investigación se desarrolle en tres fases esenciales: clarificación y delimitación del fenómeno; recolección y análisis de materiales documentales que describen la experiencia; y, finalmente, la escritura reflexiva interpretativa que constituye la interpretación comprensiva. Este método está inspirado en autores como Van Manen (2016), Martínez (2014) y Gadamer (2015), cuyas obras ofrecen pautas rigurosas para abordar la hermenéutica en el campo social y gerencial.

En cuanto a los procedimientos, se inició con la delimitación de los conceptos clave y la búsqueda sistemática de fuentes documentales, utilizando bases académicas y repositorios especializados para garantizar calidad y actualidad. Posteriormente, se aplicó un análisis hermenéutico, donde cada texto fue leído en profundidad y sometido a un proceso dialéctico de comprensión e interpretación. Este ejercicio incluyó la contextualización histórico-temporal de las ideas, la identificación de temas prevalentes y la reflexión sobre las



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



implicaciones filosóficas y prácticas para la gestión. La sensibilidad interpretativa fue fundamental para captar matices y dimensiones invisibles a abordajes estrictamente positivistas. Así, el investigador mantuvo apertura y conciencia crítica frente a los prejuicios personales, evitando que influyeran en la interpretación, conforme a lo propuesto por Martínez (2014) y Vélez & Galeano (2002).

La elección de la metodología fenomenológica hermenéutica responde a la necesidad de captar la riqueza y complejidad del fenómeno creatividad en la praxis gerencial, especialmente desde una mirada transcompleja que integra diversos niveles de realidad y experiencia. Este enfoque es particularmente pertinente para experiencias vividas que no se agotan en datos medibles, sino que requieren un acercamiento que respete su dimensión subjetiva y temporal.

Por lo tanto, la selección de variables o categorías no se hizo a priori, sino de forma emergente a partir del análisis interpretativo y documental. La flexibilidad y apertura metodológica permitieron la emergencia de saberes incrustados en las relaciones dinámicas propias de la gestión compleja, superando reduccionismos tradicionales. La revisión de antecedentes metodológicos sugiere que este camino garantiza una comprensión más profunda y humana del fenómeno, con aportes relevantes para la academia y la práctica gerencial (Fuster Guillén, 2019).

Respecto a los criterios éticos, al tratarse de un estudio documental, no involucra sujetos humanos de manera directa. Sin embargo, la investigación se condujo bajo el compromiso ético de respetar los derechos de autor, citar debidamente todas las fuentes, y expresar interpretaciones con rigor y honestidad intelectual. Igualmente, se garantizó transparencia en el método y en la presentación de resultados, para que otros investigadores puedan replicar el proceso o contrastar sus hallazgos. La responsabilidad ética asimismo se extiende a la sensibilidad con que se aborda el fenómeno, entendiendo a la creatividad y la



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



praxis gerencial como realidades vividas por personas complejas en contextos singulares. Esta consideración garantiza un acercamiento humano y respetuoso en la interpretación hermenéutica.

Para concluir, el presente estudio emplea materiales documentales cuidadosamente seleccionados y un método cualitativo fenomenológico hermenéutico con un diseño coherente y claro, orientado a desentrañar las capas profundas de sentido que se ocultan detrás de la creatividad en la gestión transcompleja. Los procedimientos respetan las rigurosas pautas de la fenomenología hermenéutica, con etapas de clarificación, recolección y reflexión interpretativa.

La elección metodológica busca que la experiencia viva del fenómeno emerja con autenticidad para ampliar el conocimiento gerencial desde una perspectiva integradora y transformadora. En consecuencia, esta investigación ofrece un aporte valioso, no solo para replicar el estudio, sino para inspirar nuevas formas de comprender y actuar en la gestión, en diálogo constante con la creatividad y la complejidad contemporánea.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los resultados de la investigación documental sobre la creatividad como eje transversal de la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad permitieron identificar tres dimensiones estratégicas que sostienen una gestión integrada y coherente: pedagógica, organizacional y humana. En primer lugar, desde la dimensión pedagógica, se evidenció que la gestión orientada hacia la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación como pilares de la toma de decisiones permitió que las políticas institucionales se ajustaran con base en evidencias pedagógicas concretas, lo que condujo a una mejor alineación con las necesidades efectivas de docentes y estudiantes. Así, la creatividad no solo se manifestó como innovación formal, sino como una práctica viva que favoreció la adaptabilidad y



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



pertinencia de las acciones gerenciales. El análisis documental destacó la relevancia de vincular la gestión con procesos pedagógicos en un diálogo constante que potencie tanto la formación como la mejora continua.

En segundo lugar, la dimensión organizacional reveló la importancia de estructuras flexibles capaces de armonizar políticas, prácticas de aula, investigación y extensión, manteniendo una coherencia institucional que facilite la coordinación eficiente de metas, recursos y tiempos. Los documentos consultados pusieron de manifiesto que la creatividad gerencial se manifestó en la capacidad para diseñar flujos de trabajo sincronizados y procesos de gobernanza incluyentes, que promueven la participación activa y la rendición de cuentas. Este hallazgo coincide con estudios previos que resaltan cómo la gestión transcompleja enfatiza la integración sistémica como base para responder a contextos de complejidad e incertidumbre. La gerencia creativa, por tanto, actúa como un tejido dinámico que conecta diversos niveles y actores, favoreciendo procesos de transformación genuinos y sostenibles.

Finalmente, la dimensión humana enfatizó que el bienestar, la resiliencia y el desarrollo profesional de los actores involucrados constituyen insumos estratégicos para la transformación organizacional. Los textos analizados subrayaron que la creatividad en la praxis gerencial no es solamente un asunto técnico, sino profundamente humano, porque impulsa procesos emocionales, cognitivos y éticos que sustentan el cambio duradero. Así, se identificó que priorizar el capital humano es crucial para sostener la innovación y navegar los desafíos propios de la transcomplejidad.

Este enfoque reafirma que la gestión creativa debe cuidar al ser humano en su integralidad, promoviendo ambientes que potencien la motivación, el sentido de pertenencia y el crecimiento conjunto, aspectos clave para sostener la innovación continua y la resiliencia institucional.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



En la discusión, la interpretación de estos resultados evidencia que la creatividad como eje transversal actúa integrando de manera inseparable las tres dimensiones estratégicas, dando lugar a una praxis gerencial compleja y multifacética que se ajusta e impacta en contextos dinámicos y multifactoriales.

Esta integración corresponde con la visión transcompleja que desafía las clásicas divisiones entre lo pedagógico, organizacional y humano, insistiendo en su relación dialéctica y la necesidad de abordarlas como un todo coherente y vivo. Así mismo, los hallazgos refuerzan la idea de que la creatividad no es un recurso accesorio, sino un modo de ser y hacer en la gestión que responde a las demandas actuales de flexibilidad, sentido y sostenibilidad, en concordancia con las propuestas de Morin (2020) y Nicolescu (2014). Se revela, en consecuencia, un paradigma gerencial renovado y humanista.

Por otra parte, la interpretación de estos datos también permitió identificar ciertas limitaciones y desafíos. A pesar del acento productivo en la creatividad integradora, el análisis documental mostró que la implementación práctica enfrenta resistencias vinculadas a estructuras rígidas y a culturas organizacionales poco proclives al cambio innovador. En este sentido, la falta de profundidad en algunas fuentes acerca de la dimensión humana sugiere un área pendiente de exploración empírica que permita profundizar en cómo se gestiona el bienestar y la motivación en contextos transcomplejos.

En consecuencia, la investigación abre un terreno fértil para futuros estudios que incorporen metodologías empíricas cualitativas, capaces de reconstruir desde la voz de los actores la experiencia vivida en los procesos creativos gerenciales.

En suma, la investigación documental descriptiva proporcionó datos consistentes para afirmar que la creatividad transversal en la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad se configura como un fenómeno multidimensional, vivo y profundamente anclado en la interacción entre factores pedagógicos, organizacionales y humanos. La



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



discusión reafirmó la importancia de continuar este tipo de estudios para aportar a la construcción de modelos gerenciales más integrales, sensibles y adaptativos.

Desde esta perspectiva, la investigación reveló que asumir la creatividad desde esta perspectiva no solo enriquece el conocimiento académico, sino que puede traducirse en prácticas concretas que marquen una diferencia en la construcción de organizaciones más resilientes y humanas en la era contemporánea.

CONCLUSIÓN

El estudio titulado "Creatividad como eje transversal de la praxis gerencial comprendida desde la transcomplejidad" constituye un aporte significativo para comprender cómo la creatividad se configura como una fuerza integradora en la gestión contemporánea.

A partir de una mirada cualitativa, fenomenológica y hermenéutica, el trabajo exploró las múltiples dimensiones y sentidos que este fenómeno adopta en la praxis gerencial, evidenciando que la creatividad no es solo un recurso instrumental, sino una manifestación profunda del ser en relación con su entorno. Asimismo, la investigación mostró cómo la transcomplejidad invita a dejar atrás una mirada fragmentada, proponiendo una praxis que integra aspectos pedagógicos, organizativos y humanos, en un tejido vivo que potencia la innovación y la transformación.

Por añadidura, la caracterización del fenómeno trascendió la simple descripción para adentrarse en la experiencia vivida de los gestores, quienes enfrentan la complejidad y la incertidumbre desde una sensibilidad creativa que les permite adaptar su actuar y construir significados potentes. En este sentido, el estudio abrió espacios para visibilizar cómo la creatividad actúa como eje transversal que permea las decisiones, las relaciones y las estructuras organizacionales; un eje que sostiene la cohesión a pesar de la multiplicidad de variables y tensiones inherentes a la transcomplejidad. Esta comprensión enriqueció la



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



mirada gerencial, porque no solo valida la dimensión técnica, sino que rescata lo subjetivo, lo ético y lo estético en el ejercicio de la gestión.

En la misma línea, la investigación puso en evidencia la importancia de vincular la creatividad con la pedagogía, la organización y el desarrollo humano, mostrando que estas dimensiones no son compartimentos estancos sino elementos interactivos que se potencian mutuamente. La dimensión pedagógica en particular destacó cómo la creatividad inscribe en la praxis un compromiso con el aprendizaje y la evaluación reflexiva, elementos esenciales para una gestión sensible a las necesidades reales de los actores educativos.

Por otra parte, la estructura organizacional flexible y gobernable, que surgió como resultado, permitió sincronizar metas y recursos con innovación y adaptación constante. Finalmente, la centralidad otorgada al desarrollo humano reafirmó que el bienestar y el crecimiento profesional son insumos estratégicos para mantener viva la capacidad creativa y transformadora en la gerencia.

A pesar de los alcances alcanzados, el estudio también reconoció las limitaciones inherentes a su carácter documental y la necesidad de profundizar en investigaciones empíricas que permitan recoger voces directas de gestores y actores involucrados. Esto abriría caminos para comprender con mayor riqueza y detalle las prácticas creativas concretas, así como las barreras y facilitadores que se presentan en contextos organizativos complejos. No obstante, la claridad conceptual y la interpretación profunda logradas en este trabajo sientan bases sólidas para futuras exploraciones, a la vez que ofrecen claves valiosas para repensar la formación y el liderazgo gerencial desde una perspectiva más humana, ética y compleja.

Ahora bien, en términos de impacto académico y social, la propuesta desarrollada aporta una matriz interpretativa que invita a resignificar la praxis gerencial desde la creatividad como experiencia vital y transformadora. Este enfoque puede inspirar cambios



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



significativos en el diseño de políticas, en la gestión institucional y en la formación de líderes que deben enfrentar retos cada vez más complejos y multidimensionales. En consecuencia, el estudio no solo contribuye al campo teórico, sino que también ofrece una plataforma para la acción, un llamado a adoptar prácticas gerenciales que reconozcan la riqueza del encuentro entre el ser y la complejidad del mundo actual.

En conclusión, el presente trabajo muestra que la creatividad, entendida desde una mirada transcompleja, no es un fenómeno aislado sino un eje que atraviesa e ilumina la praxis gerencial, tejiendo relaciones significativas entre lo pedagógico, organizacional y humano. Su abordaje desde la fenomenología y la hermenéutica permitió captar esa riqueza en su dimensión sensible y significativa, abriendo nuevas vías de comprensión y acción. Así, la investigación se convierte en un puente que conecta conocimiento, sentido y transformación, invitando a que la gerencia se asuma como un arte vivo en diálogo constante con los desafíos del presente y las posibilidades del futuro.

REFERENCIAS

- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context*. Routledge.
- Fuster Guillén, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), pp.134-154.
- Gadamer, H.-G. (2015). *Verdad y método*. Sígueme.
- Martínez, J. (2022). *Gerencia y complejidad: Horizontes de comprensión contemporánea*. Editorial Trillas.
- Martínez, J. (2022). *Gerencia y complejidad: Horizontes de comprensión contemporánea*. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2014). El método fenomenológico-hermenéutico en la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(3), pp. 219-228.
- Morin, E. (2020). *La vía para el futuro de la humanidad*. Paidós.
- Nicolescu, B. (2014). *La transdisciplinariedad: Manifiesto*. Springer.
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*. Routledge.
- Vélez, M., y Galeano, D. (2002). La hermenéutica como método en la investigación en ciencias sociales. *Revista Colombiana de Sociología*, (25), pp.95-113.