

CAPÍTULO 3

El vínculo entre la Sociología y el pensamiento estratégico. Una reflexión en el panorama mundial del siglo XXI

Andrea Gaete Moreno*

Introducción

El filósofo surcoreano Byung-Chul Han expone en su libro *La Sociedad del Cansancio* (2012) que el siglo XX puede entenderse desde una concepción paradigmática inmunológica, caracterizada por una cultura que distingue entre el adentro y afuera, es decir, centrada en la figura yo-otro, siendo ese “otro” un extraño, un enemigo externo, como sucede con un virus que debe ser atacado, o al menos contenido. Reflejo claro de este paradigma es la guerra fría. De esta manera se observa una sociedad disciplinaria (siguiendo a Michel Foucault) que se arrastra desde siglos anteriores y que se consolida en el siglo XX, donde el vigilar y castigar al otro ante la violación de la norma se impone como la verdad absoluta.

En cambio, hoy lo que definiría al siglo XXI es el paradigma neurológico, donde la amenaza ya no está afuera, sino que adentro del sujeto motivado exacerbadamente por la necesidad de “rendir al máximo” en un mundo donde priman factores como el desarrollo tecnológico, el acceso a la información, la inmediatez, el éxito y la desconfianza, generando individuos propensos a enfermedades de salud mental como depresión o *burnout*¹. Esta sociedad

* Es Socióloga, Universidad La República. Magíster en Ciencias Políticas, Universidad de Chile. Docente Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Pacífico. Investigadora y Analista del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Email: agaetem@acague.cl

¹ El *burnout* es un síndrome, que consiste en la evolución del estrés laboral, a un estado de estrés crónico. Se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, falta de motivación absoluta y cambios en el comportamiento, como apatía o violencia.

del control o de la obligación de rendir es, para Chul Han, una especie de cárcel personal donde la autoexplotación, la escasa tolerancia a la frustración y la competencia es la norma, generando un agotamiento excesivo que requiere de sobreestimulación para seguir o bien doparse para no caer. En esta sociedad del rendimiento el sujeto se aísla y se fragmenta, afectando y, en algunos casos, destruyendo el sentido de pertenencia a una comunidad, la solidaridad, privacidad y colaboración.

Esta visión de la realidad, que algunos consideran demasiado pesimista y otros acertada, ofrece un marco de análisis que posibilita entender, al menos de manera parcial, cómo los dinámicos cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos de un determinado período se reflejan en el comportamiento de los individuos, moldeando o configurando con ello formas propias o particulares de pensar que los faculta para leer o interpretar subjetivamente la realidad, así como también para actuar en un contexto de una determinada manera.

Por tanto, entender el contexto en que emerge y se desarrolla el pensamiento estratégico resulta clave, considerando que esta revisión permite no solo comprender cómo se transforman las sociedades a partir de las ideas, normas, valores, formas de comunicarse, necesidades y problemas, sino que también posibilita definir los fines que cada sociedad y sus actores pretenden conseguir, siendo estos elementos indispensables para precisar el contenido, alcance y aplicación del pensamiento estratégico de una determinada era, entendiendo que este, al igual que el contexto, también es dinámico y debe adaptarse a los sujetos, sus intereses y a los escenarios complejos e inciertos.

En el contexto global actual, lo que se observa es el desarrollo de una cuarta revolución industrial², donde la automatización de la manufactura es total, impactando no solo el mercado laboral, la empleabilidad y la educación (entendiendo que lo que se enseña hoy puede estar obsoleto en el 2040, segregando a aquellos no capacitados adecuadamente para insertarse en este mundo cada vez más tecnologizado), sino que también afectando la forma en que se desarrollarán a futuro los conflictos bélicos; incluso es factible pensar que podrá influir en la estructura, formación, composición y capacidades de las Fuerzas Armadas, ya que en un mundo robotizado es posible que la presencia del hombre no sea necesaria y que solo baste el uso del *big data* y los algoritmos para predecir conductas, por ejemplo, en el campo de

² La primera revolución industrial se produjo entre los siglos XVIII y XIX, con el paso de la producción manual a la mecanizada. La segunda se refiere al uso de la electricidad, favoreciendo la producción en masa de productos en una fábrica y, la tercera, ocurrió a mediados del siglo XX con la llegada de las tecnologías de la información (analógicas) y las telecomunicaciones.

batalla y definir el éxito o fracaso de una misión, moldeando de esta manera la planificación estratégica y la toma de decisiones en situaciones de crisis.

Del mismo modo, la denominada sociedad de la información, definida por la inmediatez y la falta de privacidad propia de las redes sociales, afecta y potencia la alienación de los sujetos en este mundo de rendimiento. Así como también fenómenos como la migración, las guerras con fines religiosos, los crecientes nacionalismos y deseos autonómicos de algunos países y la tendencia al cierre de fronteras, son solo una expresión del escenario actual, donde la incertidumbre y la ambigüedad son la constante y cuyo impacto aun no podemos prever del todo.

Considerando lo anterior, la sociología entrega herramientas teóricas y metodológicas que permiten comprender e interpretar estos cambios o transformaciones sociales de manera profunda; sin embargo, no está del todo claro en la literatura cómo esta disciplina científica podría ofrecer insumos útiles para el análisis del pensamiento estratégico. Es por ello que este artículo intentará responder a la pregunta ¿cómo se vincula la sociología con el pensamiento estratégico?

Con el fin de responder a esta inquietud, este artículo se divide en tres apartados. El primero identifica algunos hitos relevantes que están transformando las sociedades, usando como marco de referencia el dinámico e incierto contexto sociológico del siglo XXI. El segundo ofrece una reflexión del vínculo de la sociología con el pensamiento estratégico en general y su componente creativo en particular, como elemento indispensable para la adaptación de los sujetos a los desafíos de esta era. Finalmente, en el tercer apartado se aborda el aprendizaje y desarrollo del pensamiento creativo, identificando algunos objetivos que pueden ser útiles para su desarrollo tanto en individuos como en organizaciones.

La sociedad del siglo XXI. Una mirada desde la sociología

El siglo pasado se caracterizaba, como señala Chul Han, por el miedo a “la otredad”, entendida desde “la división entre el adentro y el afuera, el amigo y el enemigo o entre lo propio y lo extraño” (Chul Han, 2012: p. 12), donde “el otro” es el enemigo que representa una amenaza. Así, el mundo se organizaba de acuerdo con límites, fronteras, muros, desconfianzas, inseguridades y violencia que potenciaron grandes guerras y enfrentamientos entre Estados.

Hoy, en cambio, bajo la mirada del filósofo surcoreano, en el siglo XXI desaparece la otredad y la extrañeza, emergiendo en su reemplazo “la diferencia”, que es propia de la globalización. En este contexto, aparecen nuevas

formas de violencia ya no basadas en el rechazo o expulsión del otro, sino que provienen del mismo sujeto centrado en el “superrendimiento”, donde la velocidad del cambio y la incertidumbre son los elementos que direccionan la acción y determinan u obligan al sujeto a desarrollar una variada gama de habilidades que faciliten su adaptación a una realidad que da valor “al ser capaz” o “tener capacidades”. Este individuo del nuevo siglo debe, por tanto, ser responsable de sí mismo, tener iniciativa, ser creativo y proactivo para poder sobrevivir, pero, a la vez, esta exigencia produce una especie de atomización social, generando además una sensación de fracaso y depresión por agotamiento.

El cambio de paradigma, de una sociedad disciplinaria a una de rendimiento, propia de este siglo, produce entonces nuevas obligaciones en un contexto dinámico donde se observa una multiplicidad de procesos de modernización, progreso e innovación que impactan y favorecen la transformación de sus estructuras sociales, políticas, económicas, culturales y de seguridad.

Ahora bien, ¿cuál es ese contexto en que el sujeto social del siglo XXI deberá moverse?

En una mirada general, los fenómenos a los que hay que poner atención y que están generando transformaciones estructurales importantes en las sociedades son: el cambio climático (desastres naturales, cambios en la biodiversidad, sequías o inundaciones, crisis de agua y alimentos, escases de energía); el incremento de la polarización en las sociedades (producto del desempleo, fallas en la gobernanza, valores, ideas e intereses diferentes, la desigualdad producto de la disparidad de las riquezas, o bien por el control de recursos naturales como el agua, el litio y de otros recursos valiosos como los datos)³; el envejecimiento de la población; el aumento de la urbanización (gentrificación); la demografía (disminución de las tasas de natalidad); los nacionalismos y el consecuente incremento de conflictos intraestatales; la ciberseguridad (ciberataques); y el desarrollo tecnológico (marcado por la robótica, la nanotecnología, la inteligencia artificial y la biotecnología, entre otros)⁴.

En razón de lo anterior, a continuación se consideran cuatro áreas –todas ligadas entre sí– cuyo impacto se prevé relevante en el proceso de transformación social actual y futuro, y que además se consideran fundamentales en el proceso de formulación del pensamiento estratégico de esta era:

³ Basta recordar el caso de Cambridge Analytica y el uso de datos privados (sobre todo de la red social Facebook) con fines políticos en Estados Unidos y Europa.

⁴ Algunos fenómenos señalados en este apartado fueron extraídos del Global Risk Report (World Economic Forum, 2018).

- Educación: Teniendo como objetivo preparar a las próximas generaciones para los futuros desafíos laborales, se puede presumir que la educación formal e informal jugará un rol determinante en la adaptación de los sujetos a las necesidades de este nuevo siglo. Por tanto, es clave orientar el proceso formativo para lograr un aprendizaje que permita estimular la imaginación y a combinar, conectar, integrar, sintetizar, transformar, adaptar y reformular ideas para la identificación y solución de problemas de manera creativa.
- Desarrollo tecnológico: Es importante considerar que los algoritmos no solo están redefiniendo la industria comercial –impactando el mercado laboral, comercial y publicitario–, sino que también la vida cotidiana de los sujetos (ejemplo de ello es el uso de algoritmos para la selección de personal, la entrega de créditos bancarios, o bien la contratación y cobertura de seguros, restringiendo la libertad y acceso de los ciudadanos a una determinada forma de vida), y la seguridad a nivel doméstico e internacional, ya que pueden ser utilizados como instrumento de control y vigilancia en países autoritarios, totalitarios o incluso democráticos si es que no se regula de manera adecuada su uso (Domingos, 2015)⁵.
- Empleo: La tecnología no solo está cambiando la naturaleza de la producción, sino que también la manera en que las personas trabajan y definen el empleo. Por tanto, lo que se observa en esta era es un cambio profundo en el mercado laboral –potenciado por el desarrollo tecnológico–, el que requerirá cada vez más de individuos entrenados o capacitados para interactuar y trabajar con máquinas y algoritmos, quedando relegados del mercado aquellos que no cuentan con esas capacidades. Se estima incluso que al 2055 la automatización obligará a reemplazar casi la mitad de todos los trabajos.
- Organizaciones: Debido a lo anterior, resulta imperativo que las organizaciones se anticipen a estos cambios mediante un realineamiento de la gestión que permita lo que el World Economic Forum denomina *Reskilling*, es decir, enseñar o bien entrenar a los empleados en nuevas o diferentes habilidades que les permitan adaptarse y cumplir con las necesidades del futuro mercado laboral (WEF, 2018). El efecto de ello podría reflejarse en un mayor compromiso del empleado con su lugar de trabajo, la cohesión social y la confianza (reduciendo al mismo tiempo la volatilidad que hoy

⁵ Ejemplo de ello es el uso de algoritmos para la selección de personal, la entrega de créditos bancarios, o bien la contratación y cobertura de seguros, restringiendo la libertad y acceso de los ciudadanos a una determinada forma de vida.

se observa) y, además, permitiría a las empresas o instituciones evitar la pérdida de su capital humano y del *know how* aprendido.

Como se observa, estamos en presencia de un remodelamiento del mundo tal cual y como lo conocemos. En este contexto, es importante comprender que, así como lo señala Sakaiya (1995), mientras más grande es una transformación, más importante y dificultoso es predecir qué clase de realidad surgirá de ella, sobre todo cuando son cambios que afectan la esencia misma de una sociedad (normas, valores, creencias, etc.) y no meramente cambios de tipo cuantitativo (tasas de crecimiento económico, por ejemplo), ya que lo que se transforma finalmente es la estructura y paradigmas de una sociedad.

En este sentido, el individuo del siglo XXI vivirá en un mundo donde la inestabilidad será la nueva normalidad, sobreviviendo el que mejor se adapte o asimile a las nuevas circunstancias laborales (organizacionales) y sociales definidas por el incesante desarrollo tecnológico. Esa adaptación pasaría por una adecuada preparación (la capacidad o habilidad del individuo para utilizarla) más que por la acumulación de títulos académicos, marcando de esta manera la diferencia. Por tanto, para sobrevivir o destacar en este escenario, el individuo del presente y del futuro va a necesitar dominar al mismo tiempo y en el mismo nivel el pensamiento convergente (analítico), para dar respuesta a los desafíos estándares, y el pensamiento divergente (creativo) para generar soluciones ingeniosas y hacer frente a lo desconocido (Segarra, 2017: p. 8). Es válido suponer, por tanto, que el componente creativo del pensamiento estratégico otorgará al individuo una ventaja importante en contextos de alta incertidumbre, al facilitar la comprensión y análisis del contexto, el manejo adecuado de información limitada o incluso distorsionada, la generación de nuevas ideas para la solución de problemas complejos y, a su vez, una adecuada planificación y consecución de los fines establecidos.

En síntesis, estos fenómenos, aún en desarrollo, a futuro podrían generar fracturas sociales, políticas, económicas y ambientales importantes a nivel global que desencadenen escenarios de alta incertidumbre. Por tanto, los sujetos deberán estar preparados para enfrentar estos y otros problemas estratégicos con el fin de garantizar el bien común de los individuos, atendiendo sus necesidades individuales y colectivas, mantener el orden social (menos incertidumbre, menos violencia, más seguridad) y gestionar de buena forma los conflictos internos y externos, incluyendo en ello desde crisis políticas internacionales hasta la gestión organizacional. Para ello es clave el pensamiento estratégico para la toma de decisiones y, en específico, su componente creativo para la comprensión y abordaje de problemas.

El vínculo entre la sociología y el pensamiento estratégico-creativo

Los sujetos, en su intento de elaborar una construcción interpretativa de la realidad, organizan su pensamiento a partir de marcos conceptuales aprendidos e internalizados en un contexto determinado, entendiendo por contexto al “conjunto de situaciones, fenómenos y circunstancias que se combinan en un momento y un lugar específico de la historia, y que tienen evidentes consecuencias sobre los sucesos que toman lugar dentro de los límites espacio-temporales” (Villanueva *et al.*, 2013: p. 25).

En sociología, una forma de aprender el mundo que nos rodea es por medio del proceso de “socialización”⁶, el que se define como el método en donde los individuos, en su interacción con otros, desarrollan las maneras de pensar, sentir y actuar que son esenciales para su participación eficaz en la sociedad (Vander Zanden, 1986), o bien como el proceso por cuyo medio la persona humana aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, y los integra a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, adaptándose al entorno social en el que debe vivir (Rocher, 1990).

De esta forma, la socialización permite a los sujetos la interiorización de normas, valores, creencias, actitudes, opiniones y sentimientos del grupo de pertenencia, adquiriendo la capacidad de conducirse de acuerdo con las expectativas sociales tanto de la subcultura como de la sociedad de la que el individuo es parte. Junto con ello, contribuye al desarrollo de la personalidad social de los sujetos asociado al desempeño de roles en un determinado contexto, favoreciendo la incorporación y adaptación en ambientes diversos (educacionales, laborales, etc.).

Es entonces en la familia, luego en la escuela y en los grupos de pares primarios y secundarios (como agentes socializantes) donde convergen y se expresan los fundamentos de una sociedad, representando y posteriormente transfiriendo con sus propias reglas y códigos de interacción el modelo o estructura de sociedad dominante en el que viven, el que los sujetos pueden seguir o no, dependiendo de sus particulares intereses.

Es interesante señalar que en cada modelo de sociedad (más tradicional o moderno) no solo se aprenden normas y valores, sino que también se determinan fines específicos que definen en los individuos una particular

⁶ Existen en ciencias sociales otras teorías que abordan el aprendizaje social, entre ellas se recomienda la lectura de Albert Bandura y su teoría acerca del aprendizaje social por observación e imitación, o bien revisar los estadios de desarrollo y aprendizaje propuestos por Jean Piaget.

visión o enfoque de la realidad en función del contexto específico en el que se desarrollan y de los intereses que buscan conseguir.

En concreto, los sujetos construyen y significan la realidad de manera diferente según cómo y dónde fueron socializados, definiendo de esta manera la identidad individual y social, los roles que deben cumplir en la sociedad y subcultura de pertenencia, junto con los códigos y normas de interacción permitidos y aceptados por los otros; definiendo al sujeto como ser social, es decir, quién es, de dónde viene, cuáles son sus ideales, sus motivaciones y sus intereses, además de cómo entiende y significa la realidad y, junto con ello, cómo concibe, aborda y resuelve los problemas.

Queda claro entonces que, desde un punto de vista sociológico, gran parte de lo que nos define como sujetos sociales se aprende, y lo que se aprende es útil para entender, influenciar o bien modificar un contexto determinado. Por tanto, el cómo se identifican las necesidades de un grupo determinado o de la sociedad en su conjunto, y cómo se formulan los fines y la planificación estratégica para su consecución en un contexto de mayor o menor incertidumbre, también se aprende.

Ahora bien, ¿qué es lo que debiese aprender el sujeto del siglo XXI para desarrollar un pensamiento estratégico adecuado a estos nuevos tiempos?

De acuerdo con Gallardo y Faundes (2014), el pensamiento estratégico posee elementos constitutivos que lo caracterizan, como la cultura estratégica, el liderazgo estratégico, el pensamiento crítico y el pensamiento creativo. De todos, y sin desmerecer la importancia de cada uno de ellos, su componente creativo destaca en el ámbito de análisis de este artículo, ya que requiere, en su esencia, ser sensible a aquello diferente, que es justamente lo que caracteriza este siglo.

Es importante entonces aclarar qué se entiende por pensamiento creativo. Para Allen y Gerras (2009) la creatividad implica simplemente producir ideas novedosas, lo que supone proveer nuevos y efectivos enfoques que desafíen lo ya existente por medio del desarrollo de habilidades apropiadas para abordar y resolver múltiples demandas en contextos en constante cambio.

Según estos autores, los individuos deben “aprender rápido, adaptarse cuando sea necesario, anticiparse al futuro y ser mentalmente ágiles y versátiles” (Allen y Gerras, 2009: p. 78). Para estos autores, el papel del pensamiento creativo se limita a la identificación y comprensión de problemas, mientras que para otros especialistas, como Marck Runko (2004), la función principal de la creatividad es finalmente la solución de problemas.

Sin embargo, independiente del fin último del pensamiento creativo, sí existe acuerdo en la literatura que para aprender y desarrollar la creatividad es importante contar con ciertas condiciones, como por ejemplo la flexibilidad en el pensamiento, la originalidad y un conocimiento adecuado del

problema. De estos tres destaca la flexibilidad, porque la plasticidad en el pensamiento permite desarrollar la capacidad de hacer frente a los cambios de manera óptima, estableciendo qué se puede hacer y cómo se puede hacer. Al contrario, la rigidez y la rutina pueden constituirse en los principales enemigos del pensamiento creativo.

Para desarrollar este tipo de pensamiento John Adair propone los siguientes pasos: sobreponerse a barreras o bloqueos mentales y situacionales que afecten el surgimiento de nuevas ideas; ampliar los parámetros de análisis; ser sensible y observar la realidad sin preconcepciones; aprender a construir ideas así como también criticarlas; incrementar la tolerancia a la incertidumbre y la duda; escuchar y leer con una actitud creativa; ser curioso; tener tiempo para pensar; y lograr la confianza interna para convertirse en una persona creativa (Adair, 2007: p. 3).

De esta forma, el pensamiento creativo conlleva no solo *aprender* a combinar, conectar, e integrar elementos conocidos por el individuo con el propósito de generar una novedosa comprensión y solución de problemas, sino que también a *transformar* lo que ya existe en algo nuevo. Esto implica un ejercicio consciente de desaprender lo aprendido para evitar la conformidad de lo familiar y poder repensar los objetos de análisis, ya sea incluyendo lo que no se conoce, o bien usar o transferir conocimiento de otras áreas o campos de conocimiento.

Resumiendo, el pensamiento creativo requiere del aprendizaje de múltiples habilidades que abarcan desde lo *cognitivo* (lógica y razonamiento), estando estrechamente ligado al pensamiento crítico, hasta lo *psicológico* (personalidad y motivación) y lo *sociológico* (cómo, dónde y qué se aprende), por tanto, el desafío que se presenta en la actualidad es cómo desarrollar estas habilidades de manera adecuada con el fin de estar preparados para enfrentar el escenario actual y futuro.

Cómo aprender y desarrollar el pensamiento creativo

Según lo expuesto, el pensamiento creativo se entiende como un elemento constitutivo de carácter esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. Por esta razón es que resulta relevante revisar cómo se puede aprender y desarrollar en individuos y en organizaciones.

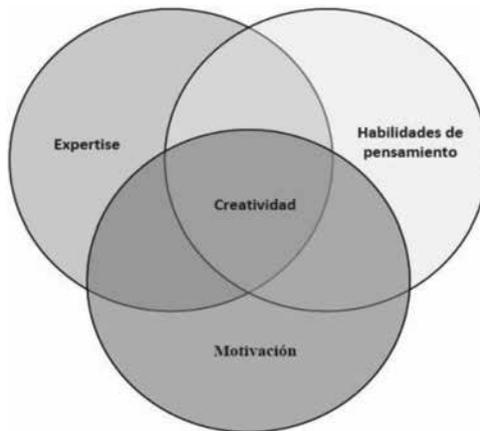
Lo primero es aclarar que conceptualmente el pensamiento creativo es un constructo de la psicología cognitiva acuñado por primera vez por Paul Guilford en 1969, que se asocia al concepto más amplio de creatividad. Sin embargo, es común encontrar en la literatura especializada el trato de ambos como si fueran sinónimos. Inclusive, cuando se establecen indicadores de

medición del pensamiento creativo, estos son similares a los indicadores que miden la creatividad. Sin embargo, existen diferencias que no pueden desconocerse, ya que el concepto de creatividad es polisémico y puede entenderse y utilizarse en una multiplicidad de áreas (arte, ciencias, deportes, etc.), abarcando en gran medida características que pueden ser innatas en los sujetos; en cambio, como vimos en el apartado anterior, el pensamiento creativo se compone de elementos más concretos (flexibilidad, originalidad, capacidad de adaptación, entre otros) que pueden aprenderse o reforzarse en “el hacer” propio de una tarea determinada.

Aclarado lo anterior, en este artículo se utilizará el “modelo de confluencia” propuesto por Teresa Amabile⁷ (2012), quien identifica tres elementos psicosociales necesarios para que un individuo u organización desarrolle habilidades para producir trabajos creativos, ello con el fin de conocer y comprender los elementos que ayudan conformar el pensamiento creativo.

Para la autora, el proceso creativo incluye estilos cognitivos y características de personalidad que conducen a la independencia o autonomía, a no tener miedo a tomar riesgos, a tener nuevas perspectivas para enfocar los problemas, así como también a un trabajo disciplinado y habilidades en la generación de ideas (Amabile, 2012).

Imagen 1
Modelo de confluencia de la creatividad



Fuente: Modelo extraído del libro escrito por Teresa Amabile (1998). *How to Kill Creativity*, Harvard Business Review.

⁷ Profesora e investigadora en temas de creatividad e innovación. Facultad de Negocios de Harvard Business School, Universidad de Harvard, Boston.

El supuesto con que esta investigadora desarrolla su modelo se basa en que, para lograr el pensamiento creativo, deben confluír: una persona intrínsecamente motivada, alto dominio o *expertise* en un tema, trabajar en un ambiente que valore y apoye la creatividad, y habilidades de pensamiento crítico.

Para la autora, la *motivación* debe ser de tipo intrínseca⁸, es decir, parte del interés, compromiso y satisfacción del individuo por la tarea u objetivo a realizar, influenciando de manera positiva el pensamiento creativo en los sujetos. Esto se refleja en la actitud proactiva hacia una determinada tarea y en una percepción positiva acerca de la propia motivación hacia el tema o problema a abordar. Destaca también el trabajo colaborativo y contar con jefes o supervisores que valoren, inciten y refuercen la creatividad.

En este ámbito, es útil recordar lo que el sociólogo Richard Sennet propone en su libro *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation* (2012) respecto de la importancia de la cooperación, al definirlo como un activo o bien social que beneficia a todos los participantes de una organización, y que permite compensar aquello de lo que carecemos a nivel individual o grupal mediante el desarrollo de habilidades dialógicas, esto es, la práctica cotidiana de la empatía, curiosidad, de escuchar e interpretar lo que otro dice antes de hablar, del tacto, de la búsqueda de puntos de acuerdo, el manejo de la frustración y el trabajo conjunto.

Para favorecer la cooperación, la comunicación es un elemento indispensable, por tanto, evitar la imprecisión en lo que se comunica y cómo se comunica permite disminuir la ambigüedad en las relaciones interpersonales. Asimismo, sugiere evitar el modelo dialéctico de comunicación que se expresa en discursos como “esto es lo que pienso y no puedo pensar de otra manera”, así como también evitar el “efecto silo” en las organizaciones, en que la división por departamentos o secciones genera aislamiento en los individuos, sino que además favorece el encapsulamiento de información útil para otros, relaciones de corto alcance y superficiales, sin interés en los problemas del otro, la competencia y, por tanto, una baja solidaridad. Todo ello dificultando el desarrollo del pensamiento creativo.

Al revisar lo que plantea Sennet, se puede deducir que el pensamiento creativo no solo requiere de habilidades personales o cognitivas, sino que también de un entorno idóneo que favorezca su desarrollo.

Dicho lo anterior, y volviendo al modelo de Amabile, la *expertise* la entiende como el conocimiento o dominio que se tiene concerniente a un

⁸ La motivación extrínseca, en cambio, se refiere a toda acción que es impulsada por intereses o gratificaciones externas, por ejemplo, la remuneración, el reconocimiento social de la jefatura o los pares, etcétera.

tema, el que proviene de las habilidades cognitivas innatas de los sujetos, de la educación formal o informal recibida y de la experiencia de los sujetos en el ámbito laboral.

La experticia, por tanto, está íntimamente ligada a lo señalado en el primer apartado de este artículo, ya que en un contexto como el descrito –donde prima el desarrollo tecnológico–, la formación de individuos resulta fundamental para aprender y desarrollar las habilidades necesarias y suficientes para integrarse a un mundo con exigencias personales y laborales específicas.

Finalmente, en cuanto a las *habilidades del pensamiento*, destaca el entrenamiento en las diferentes formas de razonamiento y la heurística para el desarrollo de nuevas ideas.

Concluyendo, el modelo de confluencia nos muestra que el pensamiento creativo dinamiza los contextos, coadyuvando, junto con el pensamiento crítico, al logro de un pensamiento estratégico adecuado para los fines que cada individuo u organización se proponga.

Para finalizar este apartado y siguiendo los lineamientos propuestos por el modelo de Amabile, se proponen a continuación los siguientes objetivos para el desarrollo del pensamiento creativo a nivel individual y organizacional.

- Identificar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que favorecen o debilitan el desarrollo del pensamiento creativo. Para lograr esta tarea se pueden utilizar instrumentos de medición, como los indicadores de creatividad creados por Marín y de la Torre (1991), que miden originalidad, flexibilidad, productividad o fluidez, la capacidad de análisis y síntesis, la apertura mental, la comunicación, la sensibilidad para los problemas, la redefinición y la capacidad de inventiva.
- Diagnosticar la cultura organizacional, enfocando el análisis en establecer el valor que esta le otorga al pensamiento creativo, cómo se aplica, enseña o estimula, y, en caso de no aplicarse, qué faltaría para su desarrollo.
- Identificar el tipo de pensamiento (divergente/convergente) que se utiliza en la organización en general y en los individuos en particular.
- Potenciar el pensamiento divergente en el desarrollo de las diversas tareas o actividades de una organización.
- Favorecer el diálogo y la cooperación.
- Potenciar la reflexión crítica, evitando la realización de trabajos meramente descriptivos.
- Realizar ejercicios prácticos individuales y grupales de resolución creativa de problemas estratégicos, identificando aspectos superficiales y profundos del problema a resolver.
- Enseñar la terminología del pensamiento creativo (definiciones conceptuales, aproximaciones teóricas diferenciadas por disciplina).

Conclusiones

En un mundo donde el progreso, la innovación y la diferencia reglan o direccionan las formas de pensar, sentir y actuar de los sujetos, ser flexible, autónomo, original, con la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, ser previsor, tener una mirada prospectiva de las cosas, tener ingenio, ser proactivo, empático, tener intereses y motivaciones intrínsecas, ser colaborativo y comunicativo, aparecen como habilidades que deben estar presentes en los sujetos para responder de manera adecuada a los desafíos de este siglo.

Es evidente que tener o desarrollar todas o algunas de esas habilidades al mismo tiempo y en un mismo sujeto no es fácil, entendiendo que, desde la mirada de Chul-Han, convertirse en este “hombre capaz” puede ser incluso imposible, ya que no todos tenemos la misma capacidad cognitiva, personalidad, formación y experiencias de vida.

Es por ello que, en contexto de rápidas transformaciones, de incertidumbre, inmediatez y, por qué no decirlo, de alienación, la formación de los sujetos (formal e informal) se observa como una instancia de vital importancia para que los individuos logren aprender, internalizar y desarrollar no solo habilidades de pensamiento como análisis, comparación, síntesis y de razonamiento (lógica), sino que también de pensamiento creativo como las señaladas en este artículo, que les permitan insertarse o bien adaptarse no solo a la vida social cotidiana (familia, escuela, amigos, redes sociales, etc.), sino que también en ambientes laborales exigentes que cada vez más van a requerir de sujetos que puedan cumplir con las cambiantes necesidades del mercado. En este sentido, manejar algoritmos será importante, pero saber cómo utilizarlos y en qué contextos es lo que hará la diferencia, y es ahí donde cobra importancia el pensamiento creativo.

Al lograr lo anterior, las herramientas de un sujeto para poder “leer” de manera adecuada un contexto, diagnosticar una situación, identificar problemas y proponer soluciones, se amplían enormemente, favoreciendo sin duda la formación de un pensamiento estratégico capaz de ofrecer respuestas concretas a las necesidades identificadas y, a la vez, concretizar los fines propuestos mediante una adecuada planificación.

Para finalizar, y respondiendo a la pregunta principal de este artículo, no hay que olvidar que los sujetos sociales son una expresión de su tiempo, por tanto, desde un enfoque sociológico, para comprender el comportamiento de los individuos es importante conocer y entender el contexto social, político, económico y tecnológico en que se mueven. Asimismo, para entender el contexto, también es necesario indagar cómo los sujetos, de acuerdo con sus particulares intereses y necesidades aprendidas en su proceso de socialización, moldean, influyen o impactan ese contexto.

Con ello claro, el ejercicio de analizar cómo se configura el pensamiento estratégico de una determinada época, y lograr la consecución de los fines establecidos por medio del fortalecimiento de su componente creativo, puede convertirse en una tarea mucho más asequible para cualquier individuo u organización interesado en esta materia.

Bibliografía

- Adair, J. (2007). *The Art of Creative Thinking. How to be innovative and develop great ideas*. London, England: Kogan Page Limited.
- Allen, C y Gerras S. (2009). "Developing Creative and Critical Thinkers". *Military Review*, 89, (6), 77-83.
- Amabile, T. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Boston, USA: Harvard Business School.
- Amabile, T. (1998). *How to Kill Creativity*. Boston, USA: Harvard Business School.
- Byung-Chul, H. (2012). *La Sociedad del Cansancio*. Barcelona, España: Herder.
- Castilla, A. (2010). "Principales Escenarios del Siglo XXI". En Tezanos J.F. (Ed.) *Incertidumbres, Retos y Potencialidades del Siglo XXI. Grandes Tendencias Sociales*. Madrid, España: Sistema.
- Domingos, P. (2015). *The Master Algorithm. How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World*. New York, USA: Basic Books.
- Gallardo, M y Faundes, C. (2014). "¿Qué es el pensamiento estratégico?". *Revista Escenarios Actuales*, 19 (3), pp. 72-22.
- Gaudin, T. (2010). "El Mundo en 2025: un desafío a la razón". En Tezanos J.F. (Ed.) *Incertidumbres, Retos y Potencialidades del Siglo XXI. Grandes Tendencias Sociales*. Madrid, España: Sistema.
- Marín, R. y de la Torre, S. (1991). *Manual de Creatividad: aplicaciones educativas*. Barcelona, España: Vicens Vives.
- Rocher, G. (1990). *Introducción a la Sociología General*. Barcelona, España: Herder.
- Runko, M. (2004). "Creativity". *Annual Review of Psychology* (55), pp. 657-687.
- Sakaiya T. (1995). *Historia del Futuro. La Sociedad del Conocimiento*. Santiago, Chile: Andrés Bello.
- Segarra, E. (2017). "Seis competencias claves para hacer frente a un mundo 'topsy-turvy'". *Harvard Deusto Business Review*, (267), pp. 7-14.
- Sennet, R. (2012). *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. London, England: Penguin Books.
- Villanueva, E., Eberhardt, M. y Nejamkis, L. (2013). *Introducción a la Sociología*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- World Economic Forum (2018). *Towards a Reskilling Revolution. A future of jobs for all. Insight Report*. Geneva, Switzerland.

World Economic Forum (2018). The Global Risks Report, 13th Edition. Geneva, Switzerland.

World Economic Forum (2018). World Economic Forum Annual Meeting. Creating a Shared Future in a Fractured World. Geneva, Switzerland.

Vander Zanden, James (1986). *Manual de Psicología Social*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.