

# El director como líder creativo

Creative director as a leader

PAULO FELIPE QUINTERO\*

KAREN GRANADA\*\*

CLAUDIA TATIANA ÁLVAREZ\*\*\*

GREGORIO CALDERÓN, PhD\*\*\*\*

Recepción: Noviembre 27 de 2011 Aceptación: Enero 30 de 2012

## Resumen

La dinámica actual de las organizaciones en el mundo, pone a las universidades en un lugar relevante frente al papel que deben desempeñar en la sociedad. En este sentido, se aborda el concepto de "creatividad" tan de moda en el escenario actual, desde los niveles jerárquicos, con el fin de entender lo que verdaderamente implica llevar a cabo procesos creativos en una organización. La creatividad en las universidades requiere mucho más que metas en planes de gestión. Exige un esfuerzo de los líderes estratégicos, para que la misión no se quede en el papel y sea tangible para todos los actores involucrados en la empresa, y de esa manera sea el vehículo para lograr resultados de calidad en lo financiero, impactos en el espíritu empresarial y ambientes de trabajo óptimos, de modo que la creatividad se convierta para los directores en un tema estratégico en los planes de desarrollo institucional para la excelencia en los climas de trabajo. El presente artículo resultó de la construcción teórica del trabajo de investigación "Habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales y la relación con el clima organizacional del equipo de colaboradores".

\* Diseñador Visual, Universidad de Caldas. Estudiante Maestría Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Manizales. Funcionario administrativo Universidad Católica de Manizales. Calle 8 N° 7-58 Manizales, Caldas, Colombia. Correo electrónico: pquintero@ucm.edu.co

\*\* Comunicadora Social, Universidad de Manizales. Estudiante Maestría Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Manizales. Consultora Organizacional. Calle 67 # 28D-23 Manizales, Caldas, Colombia. Correo electrónico: karengranada@gmail.com

\*\*\* Ingeniera Informática, Universidad Católica de Manizales. Estudiante Maestría Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Manizales. Calle 8 N° 7-58 Manizales, Caldas, Colombia. Correo electrónico: ctatianalop@gmail.com

\*\*\*\* Administrador de Empresas, Magister en Administración, Magister en Desarrollo educativo y Social y Doctor en Administración y dirección de Empresas. Correo electrónico: gcalderonh@umanizales.edu.co

## Palabras clave

Director, líder, universidad y creatividad.

## Abstract

The current organizational dynamic in the world places universities in a relevant role to be performed in the society. Hence, the concept of “creativity” is studied from the hierarchical levels to understand the implications of completing creative processes within an organization. The creativity in the universities require management plans, which demand effort from strategic leaders to materialize and make the mission tangible to all involved actors in the organization; thus, facilitating the achievement of financial quality results, impact on entrepreneurial spirit and optimal labor climate. Subsequently, the creativity could become a strategic topic in the institutional development plans for the directors. This article shows the theoretical construction of the research *Creative Abilities of Private Universities Directors in Manizales and the Relation with the Organizational Climate*.

## Key Words

Director, Leader, University, Creativity.

## Introducción

---

Conocer la dinámica actual de las universidades con relación a la inserción en el entorno organizacional, es determinante en un mundo permanentemente cambiante. La universidad debe estar preparada para enfrentar fenómenos como el de la globalización, de modo que se haga cada vez más competitiva y pueda ajustar sus planes de gestión según las necesidades del medio.

En ese sentido, abordar el director de la universidad como líder creativo, se convierte en un tema de interés para profundizar en su conocimiento, tomando el aporte de la creatividad como base principal, con el fin de generar nuevas contribuciones. Los directivos se convierten en aquellas personas estratégicas que direccionan las universidades. “La creciente competitividad o competencia pide a gritos la creatividad de los empresarios y de cuanto con ellos colaboran” pero ¿qué es un empresario?, en efecto, el alma de la empresa y su primer motor es el hombre con sus ideas, sus planes, sus propósitos y su inspiración”. (Rodríguez, 1999, 45).

Daniel Goleman ha realizado estudios sobre la inteligencia emocional en la empresa, centrandose gran parte de sus estudios sobre el papel de los líderes en las organizaciones. Sobre esto afirma: “Los mejores líderes, dice Robert E. Kaplan, del Centro para el Liderazgo Creativo, “tienen una habilidad casi mágica para armar las frases y articular su

agenda para la organización gráfica, persuasiva memorablemente". En otras palabras, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y seducir." (Goleman, 1999, 233).

El presente documento resultó de la construcción teórica para el proyecto titulado "Habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales y la relación con el clima organizacional", en la medida que los directivos son quienes direccionan las metas de las organizaciones, "La creatividad empresarial jamás podrá ignorar a la naturaleza humana, que en el siglo XXI será la misma que la nuestra. Mañana, como hoy, tendrán validez los principios psicológicos que ya conocemos: el buen líder empresarial clarifica una y otra vez sus valores, sus propósitos, sus metas y sus objetivos". (Rodríguez, 1999, 166).

## El concepto de creatividad

El término o definición de creatividad ha sido estudiado y definido por diversos autores desde variados puntos de vista, como se aprecia en la siguiente cita: "La creatividad ha sido definida como un juicio de la novedad y la utilidad (o valor) de algo (Bailin de 1988, Ford, 1996, Mumford y Gustafson, 1988) La investigación psicológica de la creatividad ha tendido a centrarse en los individuos y los factores intra-individuales (por ejemplo, la motivación; Amabile, 1982). Los investigadores de otros ámbitos, en particular la sociología, se han centrado en temas más macro sobre la influencia del medio ambiente en la creatividad (Ford, 1996)". (Pirola & Mann, 2004, 236).

Desde la psicología se ha estudiado a profundidad. Una de las definiciones desde este campo es la siguiente: "un valor en alza. Su demanda es cada vez mayor en nuestra sociedad y, para muchos, es la única salvación ante el malestar cada vez más sofocante de la civilización" (Romo, 1997, 69).

Ackoff y Vergara definen la creatividad como: La capacidad de un sujeto en escoger una situación para modificar las limitaciones autoimpuestas a fin de que pueda seleccionar o producir, y ser más eficientes o de valor para él que cualquier otra cosa que él hubiera elegido". (Boone & Hollingsworth, 1990, 3).

La creatividad a través de los años ha empezado a cobrar especial relevancia entre los investigadores e incluso algunos autores le han dado un lugar en casi todas las esferas del comportamiento humano. "De aquí que la creatividad, hasta ayer una desconocida, se haya convertido en protagonista estelar de la administración y de la capacitación. La creatividad, más que un punto de temario, viene a ser el trasfondo de todas las actividades y de todas las relaciones." (Rodríguez, 1995, IX).

Las investigaciones sobre creatividad también abordan los factores que la bloquean o inhiben, como los obstáculos y barreras que afectan el trabajo creativo, tema relevante

por el impacto que juega el entorno. “Las personas creativas parecen encontrar siempre obstáculos en el entorno a la realización de su potencial creativo. Las personas creativas a menudo lamentan los muchos obstáculos que interfieren en su trabajo creativo, y los teóricos de la creatividad señalan cómo los impedimentos del entorno pueden desbaratar la expresión de ideas creativas y a veces universalmente significantes (Amabile, 1983; Rogers, 1976; Torrance, 1967, 1979)”. (Stenberg & Tood, 1997, 161).

Desde la óptica de la educación, Guilford uno de los pioneros y principales estudiosos de la creatividad, señala la importancia de la educación creativa y el papel que juega en la humanidad: “La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad”. (Guilford, et al., 1971, 22).

La revisión de la literatura sobre creatividad, permite observar las diferentes perspectivas que presentan los autores desde variadas ramas del conocimiento, pero coincidiendo que la creatividad puede ser la base para la solución de muchos de los problemas que agobian a las organizaciones y a la sociedad.

## La creatividad organizacional en la Universidad

El escenario actual al que nos enfrentamos como sociedad, hace necesario conocer el aporte de las organizaciones en el contexto local, nacional y mundial y particularmente las universidades quienes son determinantes en esta dinámica; están llamadas a dar respuesta a los desafíos que se presentan en un mundo globalizado, y abordar la creatividad como uno de los ejes para lograr las metas que se trazan.

Como organizaciones, las universidades deben gestionar su talento humano y entender los diferentes actores y escenarios que se generan al interior de éstas, tanto para alcanzar los objetivos estratégicos, como para generar un impacto positivo en la sociedad. Es aquí donde los cuadros directivos como líderes que administran la Universidad, son fundamentales para que se alinee de manera coherente en el entorno empresarial. “Los cuadros directivos de la universidad empresarial, contribuyen a apoyar el desplazamiento hacia una inteligencia colectiva organizacional, con una visión compartida y una coordinación efectiva de las diferentes partes de la organización con la Universidad. Provee una estructura de transferencia de las lecciones aprendidas, a partir de la experiencia individual a la base empresarial del conocimiento”. (Meister, 2000, 24).

A partir de lo anterior, entendiendo la importancia de la Universidad en la sociedad actual y lo que significan los directivos en ésta dinámica, el presente capítulo aborda la

Universidad como organización y la función de la creatividad en los diferentes procesos que manejan los directivos. Además, la Universidad es el principal epicentro de los profesionales de la educación quienes son los llamados a generar procesos creativos.

Ferreiro citando a Torrance anota: “El proceso creativo incluye la necesidad de comunicar; él declara el reto de hacer de la comunicación parte del proceso creativo ya que la comunicación representa una importante necesidad humana. (...). Por ejemplo: Los profesionales de la educación y facilitadores de procesos creativos deben saber de la necesidad que tienen las personas de ser reconocidas y de poder brindar la oportunidad de comunicar los descubrimientos y las producciones que realizan. La excitación que se vive al experimentar el proceso creativo es una fuerza que facilita y soporta la creatividad”. (Ferreiro, et al; 2008, 73).

Dada la importancia del proceso creativo en la condición humana, necesariamente debe estar involucrada en todos los ámbitos de este tipo específico de organizaciones, ya que la Universidad es determinante en el desarrollo de la sociedad. “La creatividad no suele ser un objetivo explícito de la universidad, pero pocos discutirían que debe serlo. Más aún, está implícito en todas sus tareas. Todas las funciones de la universidad de algún modo son, y deben ser más todavía, caminos de la creatividad, pero especialmente la investigación y el aprendizaje por descubrimiento.” (Marín, 1995, 67).

La creatividad se debe abordar en los diferentes escenarios de la Universidad y de manera implícita desde el quehacer de los directivos como quienes se encargan de guiarla a través de directrices previamente establecidas, de modo que puedan generar una relación que incida directamente en los resultados organizacionales. Además, son los directivos quienes pueden predisponer o coartar la creatividad de su equipo de trabajo a través de su gestión. “Hay ambientes que predisponen y otros que coartan la creatividad. La libertad, unida al impulso superador y el encuentro de modelos y estímulos eficaces en el medio ambiente, suelen ser condiciones para la eclosión de las capacidades creadoras.” (Marín, 1995, 208).

La necesidad de expansión que puedan llegar a presentar todas las organizaciones, no solo en el ámbito empresarial, sino también a nivel familiar, social, cultural y laboral, hace necesaria una gestión con base en resultados óptimos, viables y diferentes, que modifiquen su entorno y la forma como ejecutan sus tareas. En este sentido, en la vida empresarial de las Universidades desde el desarrollo de competencias, se debe encontrar la creatividad como un tema pertinente. “La creatividad se utiliza así mismo en la vida empresarial para modificar las condiciones de trabajo de los empleados. Los trabajadores se asocian cada vez más a la vida de la empresa y a la forma de resolver sus problemas. Con ellos (y no sólo por ellos) se discuten los datos del trabajo cotidiano. Éste es el principio de base de los “círculos de calidad”, tan de moda en el momento actual”. (Bacus & Roman, 1994, 84).

El concepto de “creatividad” tan de moda en el escenario actual, brinda a los integrantes de la universidad, autonomía en la toma de decisiones y optimizar la ejecución

de sus acciones, entre otros; sin embargo aún no se tiene conciencia desde los niveles jerárquicos, de lo que verdaderamente implica trabajar en una organización llevando a cabo procesos creativos. “Una de las grandes frustraciones de un trabajador es el hecho de recibir una serie de herramientas para mejorar su creatividad, cursos de motivación... y después darse cuenta de que no tiene caminos formales para aplicar estos conocimientos y que cada nueva idea es reprimida por su superior, sin ni siquiera intentarla. Desarrollar habilidades en el personal, con caminos formales para aplicar nuevos conocimientos, es muy importante. Estos caminos pueden ser: equipos de mejora continua, grupos de trabajo por proyectos, etc.” (Valdés & Luiggi, 2002, 442).

El compromiso que tienen las personas a cargo de liderar la organización es grande, en el sentido que pueden generar en su entorno laboral como en la sociedad, ya que son quienes la guían y establecen el norte y de ellos depende convertir la creatividad de sus empleados en un potencial de la compañía. “El grueso de creatividad potencial de una compañía es virtualmente inalcanzable mediante el acostumbrado estilo de administración de planeación y control, porque radica en los actos creativos que no pueden solicitarse específicamente y que ninguna cantidad de planeación puede causar de forma directa” (Robinson & Stern, 2000, 16).

Por ello, pretender incluir la creatividad en las organizaciones mediante elementos tradicionales y encajado en una forma de administración que no incluya a cada persona, será entrar en procesos que afectan el desempeño individual y colectivo. “La creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un potencial creativo entretejido en sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales, y esto requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de una organización”. (Prada, 2002, 17).

En este contexto, muchos autores hacen referencia al término “organizaciones creativas”, buscando abordar todas las dimensiones que implica este tipo de organización. Uno de ellos lo refiere como “aquella que es capaz de transformarse a sí misma y de favorecer la creatividad de sus miembros abriendo oportunidades que les permiten tomar iniciativas y poner en práctica sus talentos y habilidades”. (Albarran, 2006, 379).

En una organización creativa el papel de los líderes es determinante para lograr una transformación que se vea reflejada en indicadores y resultados. “Visualizar una organización en la que además de alcanzar altos estándares de productividad, se observe un incremento significativo de la calidad de vida de sus miembros y se de apertura a las colaboraciones creativo-innovadoras, invariablemente estará directamente asociada al ejercicio de un liderazgo creativo capaz de diseñar esquemas de transformación evolutiva de sus miembros, procesos y productos”. (Albarran, 2006, 531).

Los estilos de dirección deben estar apoyados en políticas claras, donde se entienda que la creatividad incide en el clima de trabajo. De allí la importancia de apoyar la creatividad

entendiendo el impacto de ésta en toda su dimensión. “El apoyo a la creatividad puede ser de dos tipos básicos: estructural en superficie o estructural en profundidad. El apoyo estructural en superficie se refiere al grado en que se estimula la creatividad en el trabajo pero no necesariamente en el espíritu. Este tipo de apoyo a la creatividad permite el cambio, pero sólo en el contexto de la organización tal como existe. El apoyo estructural en profundidad se refiere al grado en el que se apoya la creatividad más profunda. En este tipo de apoyo se permite que se expresen incluso aquellas ideas que podrían desafiar los principales principios o dogmas de la organización.” (Stenberg & Todd, 1997,285).

La creatividad en la Universidad debe ser una realidad a través de hechos tangibles, donde exista una sinergia entre los diferentes niveles de la organización, ya que está se verá reflejada en la cultura organizacional. La creatividad permite generar nuevos escenarios, perspectivas y reconocer oportunidades. “Uno de los aspectos más interesantes sobre la creatividad empresarial consiste en que la dirección haga de las conductas creativas una experiencia explícita. Y solo anunciar el plan de un cambio de cultura organizacional puede llevar a un florecimiento casi instantáneo de la creatividad”. (Rodríguez, 1995, 184).

Algunos autores han desarrollado propuestas teóricas para comprender la creatividad en las organizaciones, en los cuales la creatividad empresarial se traduce en resultados óptimos. “A diferencia de otros tipos de creatividad, la creatividad empresarial no culmina en un bonito plan. Es lo opuesto de lo que los gringos llaman blue-sky thinking (pensar a cielo azul). Nos exige aprender a construir nuestras ideas hasta sacarlas de nuestros cerebros y de nuestros escritorios y de nuestras juntas, y convertirlas en relaciones exitosas”. (Rodríguez, 1995, 183).

La creatividad en las universidades requiere mucho más que metas en planes de gestión. Exige un esfuerzo de los líderes estratégicos, para que la creatividad no se quede en el papel y se traduzca en una experiencia de todos los actores involucrados en la empresa. “La creatividad exige un esfuerzo determinado para estimularla y ponerla en marcha. Nuestros entornos de negocio actuales hacen cualquier cosa en vez de fomentar la inmersión de la creatividad. Los ejecutivos tienen compromisos a corto plazo con los empleadores; ¿pensando de manera creativa?. Esto exige confianza, más que compromisos a corto plazo”. (Rubinstein & Firtenberg, 1999, 62).

Debido al esfuerzo extra que requiere implementar la creatividad, existen organizaciones que no le prestan el suficiente interés, enfocándola en áreas que tradicionalmente se han asociado a este concepto (comunicaciones, mercadeo, etc.) desconociendo el impacto en términos de resultados que implicaría abordarla en todo su contexto. “Muchas empresas piensan que la creatividad significa tirar el dinero en las labores del marketing para apoyar una idea “out of the box” (término utilizado para denotar un ítem que no necesita nada adicional). Pero tales labores rara vez tienen un impacto positivo en los ingresos netos o las ganancias” (Fallon & Senn, 2006, 13).

Una organización creativa puede obtener grandes resultados en términos financieros además del impacto en el espíritu empresarial, y por esta razón debe ser un tema estratégico en los planes de desarrollo institucional. “La creatividad siempre ha estado en el corazón de los negocios, pero hasta ahora no ha sido prioridad en las agendas de gestión. Por definición, la capacidad creativa es esencial para el espíritu empresarial”. (Amabile & Khairé, 2008, 2).

Por esta razón, las universidades deben entender que fomentar la creatividad, dependerá de generar un entorno que cumpla con las exigencias y necesidades que esto implica, para no correr el riesgo de quedarse relegadas frente al competitivo mundo empresarial, que cada vez asume la creatividad como uno de sus focos de desarrollo. “Si las sociedades tienen una necesidad imperiosa de creatividad, ésta sólo puede aparecer en un ambiente dispuesto a recibirla. Para una empresa, el ahogar la creatividad es arriesgarse a quedarse atrás y morir. Darle rienda suelta supone un riesgo, perturbar la organización del trabajo pero, como mínimo, con la posibilidad de mantener o conquistar un lugar en el juego de la competencia”. (Bacus & Roman, 1994, 87).

Es deber de la Universidad convertir la creatividad en los escenarios organizacionales en uno de sus polos de desarrollo. “Necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados; cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios”. (Rodríguez & Escobar, 1996, 43).

---

## El director como líder creativo

Ser líder no significa convertirse en la cabeza visible de una organización y dar órdenes. “Todos estamos empezando a darnos cuenta del valor de las ideas. Del valor del proceso creativo bien desarrollado. Y queremos formar parte de las organizaciones donde esto se valore.” (Kastika, 1999, 139).

“George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que *“la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”*, agregando que un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos”. (Schnard, 2006, 83).

A la hora de definir un perfil del líder creativo Mauro Rodríguez reflexiona sobre los 5 puntos que deben de tenerse en cuenta para su desempeño organizacional:

**1. Sentido común:** capacidad de hacer juicios acertados y prácticos en los asuntos cotidianos. **2. Amplio conocimiento del campo en que se trabaja:** conocimiento especializado; comprender por qué mi equipo actúa como lo hace, es parte de la fórmula



del éxito. **3. Confianza en sí mismo.** **4. Inteligencia general:** capacidad natural de captar conceptos difíciles con rapidez y de analizarlos clara y agudamente. **5. Capacidad de lograr que se hagan las cosas:** capacidad organizativa, buenos hábitos de trabajo y diligencia. (Rodríguez, 1999, 141).

El liderazgo creativo no debe de ser tomado para un tipo específico de organización, por el contrario debe ser adoptado por cualquier empresa, determinante para su desarrollo empresarial.

“Necesitamos personas con diversas habilidades y capacidades para interactuar, enriquecer y por lo tanto fortalecer la habilidad de la organización para aprender, avanzar en la vida y adaptarse totalmente en el cambiante entorno. Las organizaciones, por su propia naturaleza, requieren de estructura, orden y reglas para su funcionamiento. Lo opuesto a las condiciones necesarias para aprovechar la creatividad humana. Caos, flexibilidad y marcos más flexibles son las cualidades necesarias para el desarrollo de nuevas ideas y nuevos planes.” (Rubinstein & Firstenberg, 1999, 61).

El liderazgo creativo implica la evaluación y seguimiento de procesos, conocer los impactos sobre el clima y la cultura organizacional, con una visión objetiva y racional de los recursos que cuenta la empresa, que le permita fijar metas y establecer entornos creativos para el cumplimiento de éstas.” Los gerentes deben evaluar periódicamente el clima creativo de su organización y el nivel de creatividad. Algunos criterios que pueden ser utilizados para medir la capacidad de innovación dentro de la empresa incluyen: \* El número de nuevas ideas que se generan y el porcentaje de las nuevas ideas que se implementan \* La flexibilidad de la organización de la estructura y los sistemas financieros y contables para permitir nuevos enfoques para sobrevivir. \* La originalidad de los enfoques a viejos problemas y nuevas oportunidades. \* La independencia de criterio ejercido por los miembros de la organización. \* El grado permisible de desviación de las prácticas de operación estándar (no hacer las cosas “de la manera en que se han hecho siempre”). (Boone & Hollingsworth, 1990, 10).

Por lo general, en lo que se refiere al liderazgo, es vital ser conscientes de los cambios permanentes en el ambiente laboral, pues de ellos depende aumentar la eficacia, la originalidad y la flexibilidad, habilidades claves en el proceso creativo. “La creatividad del ejecutivo, permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección”. (Schnard, 2006, 83).

Es totalmente determinante el líder creativo, porque lleva en sus hombros toda la responsabilidad de inspirar desde la creatividad climas óptimos de trabajo. “La mayoría de los directores están extremadamente ocupados. Les abruma la presión de los resultados.

Por lo tanto, es fácil que dejen a un lado las alabanzas por los esfuerzos creativos, no solamente por los éxitos creativos sino también por los esfuerzos que no han tenido éxito". (Amabile, 2002, 16).

La cuestión a la que nos referimos tiene como punto la incorporación de los directores para fomentar el pensamiento creativo entre su equipo de colaboradores, "el ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero la creatividad se mejora verdaderamente cuando toda la organización la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta". (Amabile, 2002, 18).

Como organizaciones, las universidades deben entender el alcance de los diferentes actores al interior de éstas, de modo que la creatividad sea abordada como un todo presente en los diferentes escenarios de la Universidad y los directivos como quienes se encargan de guiarla con la creatividad como uno de sus ejes. "Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomar en cuenta los líderes del futuro" (Soto, 2001, 190).

## **La creatividad como precursor de un buen clima organizacional**

La correlación entre estos dos conceptos (creatividad y clima organizacional) permite a las investigaciones evolucionar en diferentes estudios de las ciencias sociales y la administración. La mayoría de las referencias de clima organizacional están enfocadas a las apreciaciones que los empleados tienen de su organización, y la creatividad enfocada a los estudios psicológicos, no obstante desde los estudios administrativos estos dos conceptos se han venido correlacionando. Andriopulos citando a varios autores:

"El Clima organizacional se refiere en gran medida a la "atmósfera" o "estado de ánimo" (Morgan, 1991). "Un ambiente de trabajo" favorable a la creatividad y la innovación requiere de la participación y la libertad de expresión, pero también exige estándares de rendimiento (Bower, 1965). Feurer et `s (1996) investiga dentro de Hewlett Packard y sugiere que la creatividad se logra mejor en climas abierto donde se siguen varios pasos para lograr estos fines: Interacción con los obstáculos pequeños, un gran número de estímulos, la libertad para experimentar y la posibilidad de construir sobre las ideas anteriores". (Andriopulos, 2001, 39).

En este contexto, el interés de este artículo por el desarrollo de la creatividad en los procesos organizacionales, comprende reflexiones sobre los líderes como precursores del clima organizacional. "Cuando el proceso de liderazgo es un componente en los esfuerzos de una organización para realizar mejoras o cambios en el clima del trabajo, es útil examinar en qué medida el clima ha cambiado en el transcurso de la iniciativa de

desarrollo. Esto se puede lograr haciendo al menos dos evaluaciones de la organización: una antes de comenzar la iniciativa y otra en el momento en que la iniciativa ha terminado. Muchas organizaciones realizan encuestas anuales de clima como una práctica general. El momento adecuado para administrar las evaluaciones posteriores depende del tipo del cambio climático previsto, el tamaño y la complejidad de la organización, y el número de personas que han participado en la iniciativa". (Hannum, 2004, 19).

En la función que implica estos dos conceptos, vale la pena aclarar que: "la creatividad no conduce automáticamente a la innovación, y que muchas veces el paso más complicado es precisamente el llevar una idea a la práctica, por eso es tan relevante el clima que debe considerar una administración adecuada del proceso. (Schnard, 2006, 84).

En términos generales se podría afirmar que: "El clima es generado por la interacción de las personas que conforman la organización, siendo a su vez, condicionante de su comportamiento". (Mahon, 1992, 42). También conduce automáticamente a determinar: "La satisfacción de los empleados con funciones específicas, tales como salarios y beneficios, liderazgo y oportunidades de desarrollo. Al igual que con otras medidas de mejora en la organización, el cambio en el clima debe ser examinado si la iniciativa de desarrollo de liderazgo ha sido diseñado para efectuar este tipo de cambio a gran escala. La iniciativa debe incluir un número suficiente de empleados (el número apropiado depende del tipo de iniciativa y el cambio deseado), debe tener una duración suficiente como para crear un cambio en el nivel de organización, y debe ser diseñado con el fin de fomentar cambios en los diferentes niveles de la organización." (Hannum, 2004, 19).

Ha quedado expuesto entonces todo el concepto de clima organizacional, con frecuencia en lo que se refiere a los tipos de clima existen una serie de diferencias; no obstante, también el tema de clima en las investigaciones contemporáneas de la administración ha adoptado como se menciono anteriormente el concepto de creatividad en temas organizacionales con el fin de potenciar la originalidad, la fluidez, la elaboración y la flexibilidad en los procesos administrativos.

Según Saturnino de la Torre y Verónica Violant resulta más fácil generar ideas, comunicarlas y aplicarlas cuando el clima de relaciones humanas es distendido, abierto, psicológicamente seguro. Es lo que llamaríamos un clima creativo, rico en "nutrientes" que hace posible el crecimiento y desarrollo creativo. Nutrientes como la confianza, el reconocimiento y valoración de las ideas de los demás, la comprensión de los sentimientos, la empatía, el sentido de apoyo y colaboración, la utilización creativa de los conflictos y errores. (De la Torre & Violant, 2006, 578).

El llamado clima creativo es determinado mediante el análisis de las percepciones tales como: "una perspectiva interactiva y psicosocial, la conducta de un organismo (persona u organización) en un momento dado es el resultado de una compleja conjunción entre las condiciones que acompaña a dicha situación y la propia naturaleza humana.

Así pues, ambas (situación y organismo) y su interacción que se revela diferente en cada momento, reclaman que se tenga en cuenta a la persona en su medio ambiente. En ocasiones la naturaleza del individuo explica mucho; En otras es preciso recurrir a la influencia recíproca de ambas para comprender ciertos hechos y procesos. (De la Torre & Violant, 2006, 151).

El clima creativo debe constar de los siguientes atributos: “Confiable para que la gente pueda intentar y fallar sin prejuicios; un sistema efectivo de comunicación interna y externa para que la organización y sus miembros sean plenamente conscientes de las necesidades y objetivos; diversos tipos de personalidad dentro de la organización y en sus equipos de planificación; una cultura que apoya el cambio; un proceso para asegurar la supervivencia, y, finalmente, la recompensa de las ideas que se basa en un sistema potencialmente útil, al menos en parte, en la generación y aplicación de ideas innovadoras”. (Boone & Hollingsworth, 1990, 10).

Es cierto que, el clima creativo depende de una atmósfera adecuada para desarrollar todas las potencialidades al máximo. “Argumentamos esto porque en un ambiente de libertad, motivación y respeto cualquier persona puede crecer a través del cambio y la autorrealización. Entonces cuando la atmósfera creativa permite que la persona o el grupo estén en su zona de mayor potencial de desarrollo, la productividad, la originalidad, el sentido del humor y la comunicación se convierten en herramientas cotidianas de una creatividad auténtica que impacten cambios significativos a la persona y a los procesos y los productos que realiza.” (Morejon, 2006, 202).

En definitiva la creatividad genera un excelente clima organizacional. No obstante, la creatividad en sí misma no genera nada, es necesario contar con personas que deseen hacer parte del plan. “La creatividad se vale tanto en los hechos como de los valores de una persona, de lo consciente y lo inconsciente, lo analítico y lo intuitivo, un ambiente laboral creativo de verdad requiere el entusiasmo y el compromiso de la persona entera”. (Goleman, Kaufman, & Ray, El espíritu creativo, 2000) (Pág. 133) (Goleman, & Ray, El espíritu creativo, 2000, 133).

## Conclusiones

---

Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura con los principales exponentes sobre creatividad organizacional y liderazgo creativo, se presentan las siguientes conclusiones del presente documento:

Las universidades juegan un papel relevante en el escenario al que nos enfrentamos como sociedad y deben dar respuesta a los desafíos que se presentan en un mundo globalizado, asumiendo la creatividad tanto para alcanzar los objetivos estratégicos, como para generar un impacto positivo en la sociedad.

Aunque la creatividad le brinda a los integrantes de una organización valores como autonomía en la toma de decisiones, originalidad en los procesos y flexibilidad, entre otros,

aún no se tiene conciencia desde los niveles jerárquicos, de lo que verdaderamente implica llevar a cabo procesos creativos.

Las personas a cargo de liderar la organización, son quienes deben convertir la creatividad de sus empleados en un potencial que se traduzca en indicadores y resultados, pero no mediante procesos tradicionales que no incluyen a cada persona y que se enfocan en áreas que normalmente se han asociado a este concepto.

Las Universidades deben analizar la labor del director como líder creativo y entender que fomentar la creatividad, dependerá de generar un clima que cumpla con las exigencias y necesidades que esto implica, en un entorno que cada vez más aborda la creatividad como uno de sus focos de desarrollo.

El clima organizacional depende en gran parte de quienes lideran la organización y como esto repercute en los empleados, de ahí la importancia del líder creativo como gestor de nuevos procesos.

## Bibliografía

---

Albarran, Humberto. (2006). Liderazgo creativo. En S. De la Torre, & V. Violant, *Comprender y Evaluar la Creatividad (I)*. Málaga: Ediciones Aljibe. 608 p.

Andriopoulos, Constantine. (2001). Determinants of Organizational Creativity. *Management Decision*. Vol. 39, pp. 834-841

Amabile, Teresa & Mukti Khair. (2008). *Creativity and the role of the lider*. USA: Harvard Bussines Review. 13 p.

Amabile, Teresa & Constance N. Hadley, Steven J. Kramer. (2002). Creativity Under the Gun. Special Issue on The Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits, en: *Harvard Business Review* 80, no. 8, pp. 52-61.

Bacus, Anne y Christian Roman. (1994). *Creatividad cómo desarrollarla*. España: Iberia S.A. 224 p

Boone, Larry W & Thomas Hollingsworth. (1990). *Creative Thinking in Business Organization*. Review of Business, pp. 3-12

De la Torre, Saturnino; Violant, Verónica. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad* Volumen I. Málaga. Ediciones Aljibe. 608 p.

Fallon, Pat & Fred Senn. (2006). *Juicing the orange: how to turn creativity into a powerful business advantage*. USA: Harvard Business Press. 228 p.

Ferreiro, Ramon y Mitjans, Albertina; Montesino, Lilian; Rodríguez, Antonio; Romo, Manuela; Waisburd, Gilda. (2008). *La creatividad un bien cultural de la humanidad*. México: Trillas. 151 p.

Goleman, Daniel y Paul Kaufman y Michael Ray. (2000). *El espíritu creativo*. Buenos Aires. 223 p.

Goleman, Daniel. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B. Argentina, S.A. 466 p.

Guilford, J.P y Lagenmann, J.K.; Eisner, E.W.; Singer, J.L.; Wallach, M.A.; Kogan, N.; Sieber, J.E.; Torrance, Ellis Paul. (1971). *Creatividad y educación*. Barcelona: Paidós. 115 p.

Hannum, Kelly. (2004). Choosing the Right Methods for Evaluation. *Lía*, 23(6), pp. 14-19.

Kastika, Eduardo. (1999). *Los 9 mundos de la creatividad en Management*. Argentina: Ediciones Macchi. 377 p.

Mahon, Heberto. (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires Vergara. 321 p.

Marín Ibañez, Ricardo. (1995). *La creatividad: diagnóstico, evaluación y gestión*. Madrid: Lerko Print, S.A. 198 p.

Meister, Jeanne C. (2000). *Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Colombia: Mc Graw Hill. 294 p

Morejon, Julián. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad*. Málaga. Ediciones Aljibe. 789 p.

Pirola, Andrew & Leon Mann. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 235-257

Prada, Raymond. (2002). *Creatividad e Innovación empresarial*. Bogotá: TecnoPress. 182 p.

Robinson, Alan y Sam, Stern. (2000). *Creatividad empresarial. Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativo*. México: McGraw-Hill. 277 p.

Rodríguez Estrada, Mauro y Ricardo Escobar. (1996). *Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGraw-Hill/Interameticana Editores S.A. 128 p.

Rodríguez, Mauro. (1999). *Creatividad en la empresa*. Bogotá: Editorial Colina. 144 p.

Rodríguez, Mauro. (1995). *Mil ejercicios de creatividad clasificada*. México: McGraw-Hill. 210 p.

Romo, Manuela. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós S.A. 177 p.

Rubinstein, Moshe & Iris Firsrenberg. (1999). *The minding organization*. Los Angeles: Editorial John Wiley & sons inc. 208 p.

Schnarch , Alejandro. (2006). *Creatividad aplicada* (Segunda Edición ed.). Mexico: Ecoe Ediciones. 135 p.

Soto, Eduardo. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: International Thomson Learning. 252 p.

Stenberg, Robert y Lubart Todd. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. España: Ediciones Paidós. 336 p.

Valdés, Buratti y A. Luiggi. (2002). *La Re-evolución Empresarial del siglo XXI: Conocimiento y capital intelectual: Las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Bogotá: Editorial Norma. 532 p.