



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# RELACIÓN ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

Autor: Aurora Vázquez Recio  
Director: Paloma Bilbao Calabuig

Madrid  
Marzo 2015

Aurora  
Vázquez  
Recio

**RELACIÓN ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI**



## **Resumen**

La creatividad es considerada un factor influyente en el éxito de la organización del siglo XXI para afrontar las exigencias de cambio que se suceden continuamente en el entorno económico y social en el que actúa. La necesidad de implementar y mejorar la creatividad en la organización ha motivado el estudio de este fenómeno desde distintos puntos de vista. El objetivo de este trabajo es realizar una nueva aportación y abarcar el estudio de la creatividad organizacional desde la perspectiva del liderazgo, así como determinar si existe alguna relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización de nuestros días. A partir de la literatura existente, se ha realizado un recorrido por los conceptos y los fundamentos teóricos de la creatividad y el liderazgo, intentando vincular ambos fenómenos. De esta manera, el resultado principal ha sido descubrir que un determinado estilo de liderazgo facilita el fomento y la implantación de la creatividad en la organización. He concluido mi trabajo respondiendo al problema de partida, analizando las consecuencias de esta relación, y estudiando dos particulares puntos de conexión entre la creatividad y el liderazgo organizacional: innovación y emprendimiento.

**Palabras clave:** creatividad organizacional, liderazgo organizacional, liderazgo transformacional, innovación, emprendimiento.

## **Abstract**

Creativity is considered an influential factor for the success of organizations of the XXI century. This is particularly important when organizations face continuous changes which occur in their economic and social environment. The need for implementing and improving organizational creativity has motivated the study of this phenomenon from different points of view. The objective of this paper is to contribute to these studies with an investigation of organizational creativity from the perspective of organizational leadership, and to determine whether there is a link between creativity and leadership in current organizations. Starting from the preexistent literature, I have moved towards the concepts and theoretical fundamentals of both creativity and leadership. I have therefore provided an essay which suggests that their relationship arises from the creativity development and implementation within organizations, something that requires a specific leadership style. I conclude my work answering our main issue and analyzing the consequences and possible connections between organizational creativity and organizational leadership: innovation and entrepreneurship.

**Key words:** organizational creativity, organizational leadership, transformational leadership, innovation, entrepreneurship.

## Índice

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del tema de estudio .....	1
1.2. Objeto de estudio .....	2
1.3. Metodología de la investigación .....	3
1.4. Alcance de la investigación .....	4
2. La creatividad .....	5
2.1. Aproximación al concepto de creatividad.....	6
2.2. Fundamentos teóricos de la creatividad en la organización.....	9
2.3. Factores clave para implementar la creatividad en la organización .....	14
2.4. Creatividad individual y creatividad colectiva en la organización .....	16
3. El liderazgo.....	19
3.1. Aproximación al concepto de liderazgo y su evolución .....	20
3.2. Algunas precisiones acerca de las teorías sobre el liderazgo.....	22
4. Creatividad y liderazgo.....	26
4.1. El liderazgo como factor para implementar la creatividad en la organización....	26
4.2. Estilos de liderazgo que estimulan la creatividad individual y colectiva .....	27
4.2.1. Comportamientos del líder que estimulan la creatividad. <i>Leadership</i> <i>behaviour</i> .....	27
4.2.2. Liderazgo transformacional o <i>transformational leadership</i> .....	29
5. Conexiones entre creatividad y liderazgo.....	32
5.1. La innovación .....	33
5.1.1. Aproximación al concepto de innovación .....	33
5.1.2. La innovación como conexión creatividad - liderazgo .....	35
5.2. El emprendimiento.....	38
5.2.1. Aproximación al concepto de emprendimiento .....	38
5.2.2. El emprendimiento como conexión creatividad-liderazgo.....	38
6. Conclusiones.....	42
7. Bibliografía.....	45
8. Anexo .....	48

## 1. Introducción

### 1.1. Justificación del tema de estudio

El éxito de la organización en la sociedad del siglo XXI puede encontrar su explicación en base a numerosos factores. Entre otros muchos, mencionaremos la capacidad de la empresa para adaptarse al avance de la tecnología, aplicándola al desarrollo de procesos productivos más eficientes y eficaces, y la innovación, de forma que la compañía pueda atender la demanda del mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Sin embargo, resulta llamativo el hecho de que, a la hora de realizar una enumeración sobre los factores que justifican el éxito de una empresa, pocas veces se hable de la capacidad creativa de la persona que trabaja en la organización, de su destreza para dar respuesta efectiva a los problemas que acontecen, o de la capacidad de organizar el trabajo en equipo para potenciar esa habilidad creativa desde el sistema de liderazgo. Nos referimos aquí a otros factores, que entroncan directamente con la personalidad de cada individuo y con sus capacidades, y que también contribuyen al éxito de la organización.

A la hora de plantear un tema de investigación para mi Proyecto de Fin de Grado, quise buscar una respuesta a esta curiosidad e indagar acerca del papel que representa la *persona* y su participación en el éxito de la organización de la que forma parte.

Para concretar el ámbito de mi investigación, pasé a preguntarme sobre cuáles podrían ser las aportaciones que realiza un individuo y que redundan en el éxito de la organización. Su espíritu de trabajo, su motivación, su compromiso con la compañía, sus habilidades y capacidades, fueron algunos de los factores que consideré interesantes. Sin embargo, si mi deseo era profundizar en la *persona*, algo me impulsaba a ir más allá, a indagar en el ámbito de las habilidades intrínsecas del ser humano y de las características de la propia personalidad, lo que me llevó a descubrir que existe un rasgo, que forma parte del conjunto de habilidades personales y que tiene que ver directamente con la personalidad, que podría tener mucho que decir a la hora de explicar y justificar el éxito de la organización. Este rasgo es la creatividad.

Dado que la evolución de las investigaciones sobre la creatividad y su relación con el liderazgo organizacional es escasa, iniciándose su estudio hace pocos años, resulta

interesante y motivador poder contribuir a este ámbito de investigación poco explorado y realizar nuevas aportaciones con este trabajo.

## **1.2. Objeto de estudio**

A lo largo de estas páginas vamos a hablar de creatividad y de liderazgo, con el objetivo de dar una respuesta a la siguiente pregunta:

¿Existe alguna relación entre la creatividad desarrollada y puesta en práctica por el individuo en la organización y la forma de liderazgo? Y en caso de que la respuesta a esta pregunta sea afirmativa, ¿en qué situaciones y bajo qué circunstancias se produce una relación entre creatividad y liderazgo?

Tomando como punto de partida la aproximación al concepto de creatividad, según distintos autores, y tras recorrer un listado de múltiples definiciones, nos moveremos a un ámbito concreto de aplicación de la creatividad: su aplicación en la organización, o creatividad organizacional. ¿Qué es la creatividad organizacional? ¿Quién la debe poner en práctica? ¿Cómo se fomenta la creatividad en la organización? ¿Qué ventajas tiene la organización creativa en la sociedad del siglo XXI? Estas son algunas de las preguntas a las que daremos respuesta a lo largo del primer epígrafe de esta composición.

Una vez concretado el eje central de nuestro trabajo, nos adentraremos en dos cuestiones relacionadas con la creatividad.

En primer lugar, estudiaremos si es posible afirmar la existencia de una relación entre la creatividad organizacional y la forma de liderazgo en la organización. Según la respuesta a esta cuestión, podremos aclarar qué comportamientos para con los seguidores o características en su relación con los mismos ha de poseer un líder, de forma que los empleados desarrollen y potencien al máximo sus habilidades creativas.

A continuación, estudiaremos las consecuencias que tiene el liderazgo en el fomento de la creatividad del individuo, y estudiaremos dos fenómenos en los que creatividad y liderazgo se conectan: la innovación y el emprendimiento.

En resumen, esta composición trata de abordar el fenómeno de la creatividad organizacional, identificar sus aplicaciones y consecuencias, e indagar acerca de la influencia que puede ejercer la forma de liderazgo en la capacidad creativa de los individuos.

Una vez que podamos afirmar que existe tal relación, daremos unas pinceladas sobre posibles manifestaciones concretas en las que se produce una conexión entre la creatividad y el liderazgo, como es el caso de la innovación y del emprendimiento.

A continuación, recogemos un gráfico sinóptico que ayudará al lector a situarse en el ámbito de esta investigación, y a comprender los problemas y objetivos que vamos a abordar en las páginas siguientes.



**Figura 1.** Relación entre creatividad y liderazgo

**Fuente:** elaboración propia

### 1.3. Metodología de la investigación

La metodología empleada para la realización de este estudio se acoge a distintos criterios de clasificación.

Este trabajo desarrolla una investigación exploratoria, ya que, a pesar de la existencia abundante literatura que ha tratado los puntos clave de la investigación de forma separada (creatividad por un lado, liderazgo por otro), podemos afirmar que la cuestión de partida plantea un problema de investigación escasamente estudiado (Hernández et al, 2003).

Por otro lado, apuntaremos que la metodología empleada es de carácter metateórico. La metodología metateórica, según Rietzer (2002, citado en Toledo-Nickels, 2008) constituiría el tercer escalón en el proceso de investigación de un determinado fenómeno, y se basa en un análisis crítico de los conocimientos previamente aportados por los científicos sociales. En resumen, el objetivo de esta metodología es revisar las conclusiones de investigaciones anteriores desde una perspectiva reflexiva y crítica. Así mismo, esta aproximación a la investigación trata de valorar los conocimientos existentes respecto del fenómeno en cuestión, y de realizar nuevas aportaciones al mismo.

A lo largo de esta composición pretendemos llegar a unas conclusiones generales a partir de las investigaciones que otros autores han realizado sobre los ejes clave de nuestro trabajo, y valorar con sentido crítico las siguientes aportaciones:

- si existe una relación entre la creatividad y el liderazgo, y en su caso, conocer qué forma de liderazgo fomenta la creatividad en los seguidores.
- si se puede establecer un vínculo entre la creatividad y el liderazgo, a través de la innovación o el emprendimiento.

El método de investigación empleado es la revisión crítica de la literatura, y seguiremos las pautas del método investigativo metateórico que han quedado expuestas en el párrafo anterior.

Para abordar esta investigación, la búsqueda de fuentes bibliográficas ha consistido, fundamentalmente, en la lectura y análisis de artículos científicos, publicados en revistas científicas de distintas universidades de todo el mundo, facilitados a través de bases de datos especializadas en Ciencias Empresariales, como son EconLit y Business Source Complete. Además, hemos recurrido a algunas obras literarias sobre Creatividad Organizacional y Fundamentos de Dirección de Empresas, así como a enciclopedias y diccionarios.

#### **1.4. Alcance de la investigación**

El objetivo de esta investigación se limita a un ámbito conceptual y espacial determinado: el estudio de la creatividad y el liderazgo en la organización.

La organización a la que nos referiremos en esta investigación es una organización en sentido genérico, esto es, sin especificar unas características que la definan o sector de

actividad concreto al que pertenezca. Las ideas y conclusiones que se han desarrollado a lo largo de esta investigación son aplicables a cualquier organización que busque estimular la creatividad de miembros a partir del liderazgo organizacional.

Nuestra investigación, tanto en lo referente a las fuentes bibliográficas empleadas para llevarla a cabo, como a las conclusiones obtenidas, está limitada a las organizaciones de los países desarrollados de zonas geográficas como Europa continental, Norte América, Canadá y Australia, y con una acotación temporal que abarca desde comienzo del siglo XXI hasta nuestros días.

En lo que al enfoque epistemológico se refiere, tomaremos como punto de partida de nuestra investigación las teorías existentes y los conocimientos aportados por la Ciencia del *Management* en cuestiones de creatividad y liderazgo organizacional.

Con el propósito de profundizar en el concepto de creatividad y perfilar su definición, así como conocer las características que posee un individuo creativo, acudiremos a otras fuentes de información desarrolladas por otras ramas científicas, como son la Psicología y la Sociología. Así mismo, utilizaremos datos e información de interés estudiados por la ciencia del Comportamiento Organizacional.

A partir de los datos obtenidos de las disciplinas mencionadas, comenzamos nuestro estudio, sin abandonar como eje bibliográfico fundamental las aportaciones de la Ciencia del *Management* y del Comportamiento Organizacional, y como punto temático principal, la aplicación de la creatividad en el ámbito de la organización a través de su relación con el liderazgo.

## **2. La creatividad**

La creatividad en la organización es el punto de partida con el que comenzamos esta composición. En las líneas siguientes nos aproximaremos al concepto de creatividad y a la problemática de su definición, haremos un recorrido por los fundamentos teóricos de la creatividad en la organización y observaremos la creatividad desde una doble perspectiva, individual y colectiva.

## 2.1. Aproximación al concepto de creatividad

“Todo el mundo es creador (...) No existen individuos carentes de creatividad. Sólo existen personas más o menos frenadas, calcificadas o aletargadas, que requieren un adiestramiento más o menos prolongado.”<sup>1</sup>

Con estas palabras comienza Guy Aznar, famoso psicólogo del siglo XX, su reflexión sobre la importancia de la creatividad, desarrollada en el Preámbulo de su obra *La creatividad en la empresa* (1974).

La *creatividad* es un concepto tan abstracto como real, un concepto que hasta hace pocos años no figuraba en nuestro vocabulario, utilizándose en su lugar la palabra *imaginación*.

En lo que respecta al concepto, los investigadores han encontrado numerosas dificultades a la hora de buscar y establecer una definición de creatividad.

El origen de la creatividad se remonta al origen del ser humano, es una habilidad que pertenece a la naturaleza intrínseca del hombre, y que está presente en él desde el comienzo de los tiempos. A lo largo de la historia, esta habilidad ha sido reconocida como una fuerza poderosa en el desarrollo de la sociedad, y como factor de impulso del progreso y el conocimiento (Mishra et al., 2013).

Aznar (1974) definió la palabra creatividad como “...la aptitud para producir soluciones nuevas sin utilizar un proceso lógico”, y en su obra se expone que la creatividad constituye un elemento esencial para hacer posible el proceso creativo. Este proceso se define como una habilidad del pensamiento que combina distintos procesos cognitivos hasta alcanzar una idea.

A pesar de la aparente firmeza y seguridad de esta primera aproximación al concepto, autores contemporáneos siguen manifestando su escepticismo por dar una definición concreta de creatividad, como defiende Stewart (2013, citado en Mishra et al., 2013) al afirmar que la creatividad solo se puede conocer o constatar por un sujeto cuando éste se encuentra delante de algo creativo. Con ello se pone de manifiesto la subjetividad que entraña la decisión de reconocer que una forma de expresión, una obra, una idea, un producto, es creativo, lo que nos introduce en la problemática de su definición y realza la importancia de establecer un concepto uniforme.

---

<sup>1</sup>Aznar, G. (1974) *La creatividad en la empresa*. 1. España: Oikos-Tau, S.A., p.20.

La palabra creatividad, *creativity*, empezó a ser objeto de interés científico a partir de la década de 1960 (Esquivias, 2004). Dicho concepto no aparecía definido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española de 1970. En la edición posterior de 1992 se introdujo este concepto, y la creatividad fue definida como “facultad de crear, capacidad de creación”. Otra definición se encuentra en la Enciclopedia Psicopedagoga Océano, donde se recoge que la creatividad es la “disposición a crear que existe en estado potencial en todo individuo y a todas las edades”.

Entre las distintas disciplinas para las que la definición de creatividad, y su estudio, ha ganado importancia en los últimos años, destacamos la Psicología. En un principio, los estudiosos de esta disciplina no pudieron dar un concepto determinado de creatividad, y su definición se componía de palabras sinónimas como *talento* o *invención*. Sin embargo, dada la importancia que ha ido adquiriendo este concepto en las últimas décadas, ha sido necesario unificar y clarificar lo que es la creatividad desde el punto de vista de la Psicología (Esquivias, 2004).

La ciencia de la Psicología abarca la definición de creatividad desde dos perspectivas. La primera de ellas es un plano abstracto, desde el que se define este concepto como la capacidad o habilidad que permite generar ideas nuevas, esto es, ideas que sean originales, apropiadas, útiles (Esquivias, 2004). La otra perspectiva, desde un plano concreto, define la creatividad a partir de tres niveles relacionados entre sí:

- la creatividad como proceso mental que permite generar ideas originales y útiles
- la creatividad como una característica de un producto
- la creatividad como una rasgo de la personalidad que identifica a un individuo

Realizadas estas precisiones, nos centraremos ahora en el concepto abstracto de creatividad y sus componentes.

Novedad, efectividad e integridad (*novelty, effectiveness and wholeness*) son los tres componentes que permiten identificar y medir la creatividad, de acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Michigan en 2013 (Mishra et al., 2013).

Una idea o producto es *novedoso* cuando no existía con anterioridad, y tiene un impacto original y sorprendente. *Efectividad* supone que para que una idea o producto sea expresión de creatividad ha de ser útil, lógico y fácil de comprender. Pero no basta con que una idea sea original y útil, sino que ésta ha de ser *adecuada*, estar bien organizada

y adaptada a un contexto concreto. Cuando podamos observar estas tres dimensiones en una idea o producto diremos, entonces, que éste es creativo.

Una vez hemos identificado los componentes de la creatividad, resulta de interés observar la creatividad desde distintas aproximaciones. Siguiendo a Amabile (1983) existen tres aproximaciones a la creatividad según el enfoque desde el que se observe: el proceso creativo, la persona creativa o el ambiente creativo.

En primer lugar, la creatividad es un proceso cognitivo, similar a cualquier otro proceso de razonamiento (Martín y Salanova, 2002). Entendida como proceso, la creatividad ha sido objeto de estudio desde el pensamiento divergente. Según Henry (1991, citado en Martín y Salanova, 2002), el procedimiento creativo surge del proceso imaginativo, y el pensamiento imaginativo se consigue mediante procedimientos como el *brainstorming*.

El enfoque de la creatividad desde la perspectiva de la persona creativa tiene como objetivo identificar los rasgos personales o características que poseen los individuos creativos. A lo largo de los años, numerosos estudios han permitido identificar una serie de rasgos estables y comunes en estos sujetos, como son las cualidades técnicas, la autonomía, la intuición, la imaginación, el pensamiento independiente... (Henry, 1991, citado en Martín y Salanova, 2002).

En lo que respecta a la creatividad desde el enfoque del ambiente creativo, los estudios en esta materia demostraron que la autonomía en la realización de tareas (Amabile, 1984, citado en Martín y Salanova, 2002), el liderazgo efectivo (Bailyn, 1985, citado en Martín y Salanova, 2002) o la disponibilidad de recursos adecuados (Amabile, 1987, citado en Martín y Salanova, 200), eran factores ambientales que, en el ámbito concreto de la organización, tenían una influencia directa en el desarrollo de la creatividad.

En conclusión, como hemos venido apuntando desde el comienzo de nuestro trabajo, la inclusión formal del concepto de creatividad como objeto de estudio en diferentes disciplinas ha sido reciente, y goza de una verdadera relevancia, puesto que ha permitido conocer qué es la creatividad y cómo poder abarcar y enfocar su estudio.

Para completar este primer punto, recogemos en el Cuadro 1. del Anexo una lista de definiciones de creatividad que han sido apuntadas por distintos autores a lo largo del siglo XX y hasta la actualidad. En ella podemos observar las dificultades para definir la creatividad a las que hacíamos referencia con anterioridad, pues las definiciones de este

concepto han ido cambiando y dependen de cada autor y de la disciplina desde la que se abarque.

## **2.2. Fundamentos teóricos de la creatividad en la organización<sup>2</sup>**

La creatividad ha tomado interés en el ámbito de las organizaciones como elemento impulsor de la innovación y la competitividad.

En el trabajo y funcionamiento cotidiano de las empresas, las habilidades creativas no son solo empleadas en tareas como el diseño de la publicidad o la campaña de marketing de la compañía, sino que la creatividad es una habilidad del ser humano que permite la creación de ideas nuevas y su puesta en práctica en el diseño y fabricación de nuevos productos y servicios, o en la implementación de nuevas estrategias de negocio. La creatividad tiene numerosas aplicaciones en el ámbito de la organización, pudiendo llegar a ser una fuente de ventaja competitiva.

Abordar los fundamentos teóricos sobre la creatividad en la organización nos lleva a observar el lugar que ha tomado la creatividad a lo largo de las distintas concepciones o teorías del Comportamiento Organizacional, y cuál ha sido su evolución.

- Teoría de la Gerencia Científica

La Teoría de la Gerencia Científica fue expuesta a principios del siglo XX por Frederick W. Taylor. Entre los principios de esta teoría destacan la necesidad de evaluar el trabajo de cada individuo en la organización desde una perspectiva científica, de forma que se puedan cuantificar los logros obtenidos (Rojas de Escalona, 2007).

Otros principios aportados por este enfoque son: la necesaria división y reparto del trabajo para simplificar las tareas y que sea más fácil su desempeño efectivo; el rigor en la elección de los empleados, una elección que ha de analizar las capacidades que poseen cada uno de ellos y las habilidades que demanda la actividad que van a desarrollar; la importancia del control y supervisión de las tareas por parte del superior; y la utilidad y el efecto motivador de las recompensas al trabajo diario. (Rojas de Escalona, 2007).

---

<sup>2</sup> La información referida en este apartado tiene como fuente principal: Rojas de Escalona, B. (2007) “La creatividad e innovación en las Organizaciones”, *Revista Universitaria de Investigación*, 1.

En síntesis, esta teoría proponía una concepción instrumental del hombre. Según este enfoque de la organización, la creatividad del ser humano no sale a la luz, pues se encuentra oculta detrás de procesos de trabajo repetitivos y sistemáticos.

- Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas, basada en la filosofía humanista de Abraham Maslow, viene a instaurar la ruptura con la concepción taylorista del empleado, y pone de manifiesto la preocupación por las relaciones sociales en el ámbito de la organización (Rojas de Escalo, 2007).

La gran aportación de esta teoría es su visión de la organización como un ente dentro de la sociedad. Sin embargo, aún bajo esta panorámica, la creatividad organizacional no goza de mucha relevancia. Se prefiere mantener el equilibrio y la armonía en el funcionamiento de la organización, restringiéndose cualquier actuación (explosión de creatividad) que pudiera ponerlo en peligro.

- Teoría de Sistemas en la Organización

En la década de 1960, la organización empezó a ser considerada como un sistema. Esta teoría, que fue defendida por autores como Kart y Kahn (1985, Rojas de Escalona, 2007), concibe la organización como un sistema que actúa dentro de unos límites determinados. Además, esta organización posee unos componentes específicos, y su funcionamiento se basa en la recepción de elementos de otros sistemas, *inputs*, y la aportación de nuevos elementos desde la organización a otros sistemas, *outputs*. En definitiva, estos autores apuestan por la organización como un sistema abierto, manifestando su oposición a las teorías anteriores que hablaban de la organización como sistema cerrado: la organización es un sistema que se abre a su entorno y que depende de él para su evolución y supervivencia.

Esta teoría propone que el funcionamiento administrativo de la organización se articula a través de cinco subsistemas:

- el “subsistema de producción”, encargado del funcionamiento y el desarrollo de las tareas
- los “subsistemas de apoyo”, cuyo objetivo es conseguir las materias primas y todo lo necesario para la producción

- los “subsistemas de mantenimiento”, que cuidan el correcto funcionamiento del sistema, contribuyendo a la selección de los empleados adecuados
- los “subsistemas de adaptación”, encargados de encajar y poner en marcha cambios necesarios en la organización para una mejor adaptación al entorno
- los “subsistemas gerenciales”, que organizan las actividades relacionadas con el control y la coordinación de los anteriores subsistemas.

Dentro de esta concepción de la organización, la creatividad adopta un papel más relevante que en los modelos tradicionales, ya que la organización es concebida como un sistema amplio, flexible y abierto a los cambios en el entorno. La creatividad en la organización estaría vinculada, en concreto, con la función del “subsistema de adaptación”, desde el cual la creatividad se aplica y se pone en práctica para desarrollar procesos de adaptación de la empresa a su entorno.

- Las Organizaciones Inteligentes

Senge (1995, citado en Rojas de Escalona, 2006) describe la organización como un sistema de estudio y práctica constante en el que los empleados aspiran a desarrollar distintas disciplinas de aprendizaje, como son las siguientes:

- el “dominio personal”, orientado al desarrollo de las capacidades personales, de forma que el hombre logre los objetivos deseados
- los “modelos mentales”, que ayudan a reflexionar sobre nuestros actos y decisiones,
- la “visión compartida” o compromiso con el resto de los miembros de la organización para la mejor consecución de un objetivo común
- el “aprendizaje colectivo”, que permita desarrollar inteligencia grupal
- el “pensamiento sistémico”

A partir del aprendizaje de estas cinco destrezas nace la organización inteligente, una organización formada por un grupo de personas capaces de aprender las unas de las otras mediante la reflexión conjunta, la exposición y valoración de ideas en grupo.

Este modelo en que cada individuo participa con sus ideas e inteligencia, presupone que el hombre es un ser creativo, curioso, abierto al cambio y a las nuevas ideas. La

creatividad, según este enfoque, se convierte en uno de los factores más importantes que hace posible el desarrollo y la innovación en la organización.

- La sociedad del conocimiento y la organización

Después de estas distintas teorías, llegamos a la visión de la organización expuesta por Peter Drucker (1998, citado en Rojas de Escalona, 2007).

La obra del padre del *Management* se centra en analizar el papel de la organización en la sociedad actual, sociedad a la que se refiere como “la sociedad del conocimiento”.

Según este autor, los cambios y transformaciones que se suceden continuamente en la sociedad afectan a la forma en que los sujetos perciben la realidad y se relacionan con ella. Actualmente, los medios de producción tradicionales, el capital, las materias primas y el trabajo, dejan de serlo, y el factor productivo principal en la organización para ser el conocimiento.

La creación de valor por la organización va a depender de la unión entre productividad e innovación, y los individuos que van a contribuir a alcanzar este objetivo son los llamados “trabajadores del conocimiento”. Esta nueva organización toma una fuerte conciencia respecto a la responsabilidad de su papel en la sociedad, y busca cumplir su misión a partir de la construcción de equipos de trabajo, dirigidos por un supervisor.

En este nuevo panorama que propone Drucker, carece de sentido que la organización busque mantener el equilibrio o la estabilidad, pues necesariamente las necesidades de adaptación al “mundo del conocimiento” le obligan a reinventarse continuamente. La respuesta a este cambio reside en la innovación y el aprovechamiento de los éxitos alcanzados.

En definitiva, este entorno cambiante supone que la innovación sea un factor necesario para la supervivencia de la empresa, y por ello, la creatividad adopta un papel fundamental.

- La teoría sobre la creatividad en la organización del siglo XXI

La creatividad en la organización de nuestros días se ha convertido en un elemento clave, puerta para la innovación y la adaptación a una realidad cambiante. Este hecho ha motivado el desarrollo de distintas teorías en las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI que intentan diseñar una estrategia creativa, así como estimular y potenciar el desarrollo creativo en el ámbito de la organización.

Finalizaremos esta exposición sobre los fundamentos teóricos de la creatividad en la organización con las ideas más recientes sobre creatividad organizacional.

Harrington (1990, citado en Rojas de Escalona, 2007) realiza un paralelismo y equipara la importancia de las acciones creativas para la supervivencia de la organización con la necesidad del oxígeno para el ser humano. El autor apunta que estas acciones creativas se consiguen gracias a factores como “el conocimiento, la imaginación, los recursos, y añade el tiempo, el espacio y canales de comunicación adecuados”.

Por otro lado, Amabile (1990, citado en Rojas de Escalona, 2007) desarrolló un modelo de “cultura creativa” en la organización, en el que la expresión de la creatividad se pone de manifiesto cuando se alcanzan tres niveles: el primero es el nivel de “dominio de habilidades relevantes”, que supone adquirir cierto conocimiento y habilidad creativa a partir del aprendizaje; el segundo nivel es el de las “habilidades creativas relevantes”, que recoge la capacidad de crear ideas creativas en sí mismas; el tercer nivel es el de la “motivación”, tanto intrínseca como extrínseca. La acción creativa en el ámbito de la organización solo se consigue cuando se han alcanzado estos tres niveles.

Otros autores como Woodman, Sawyer y Griffin (1993, citado en Rojas de Escalona, 2007) defienden que la creatividad organizacional se consigue a partir de una serie de características que se ponen en práctica en la realización de las tareas, y que son tanto individuales, de cada individuo involucrado, como colectivas, de toda la organización.

Las características propuestas por estos investigadores son:

- “la persistencia en la tarea
- la curiosidad
- la apertura al cambio
- la capacidad de asombro
- la flexibilidad de pensamiento
- la capacidad para asumir riesgos y aceptar desafíos
- los conocimientos sobre la tarea
- las habilidades para integrarse socialmente”

Además, la organización que quiera promover el desarrollo de la creatividad, tiene que reunir una serie de características (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993, citados en Rojas de Escalona, 2007):

- “promover la autonomía individual y grupal
- disponer de los recursos necesarios
- contar con canales de comunicación eficientes
- responder a las demandas y necesidades de los consumidores
- potenciar el pensamiento creativo
- aceptar el riesgo y la competencia
- desarrollar un sistema de liderazgo transformacional”

En definitiva, las distintas teorías que hemos venido analizando ponen de manifiesto que la creatividad es un fenómeno de alta complejidad, en cuya manifestación y práctica confluyen factores muy diferentes, como son los factores personales, sociales o culturales. Además, comprobamos que con el paso de los años, el papel de la creatividad en la organización ha pasado de ser irrelevante y quedar oculto detrás de otras habilidades productivas, a gozar de una relevancia sustancial en las organizaciones actuales.

En lo que respecta a las últimas aportaciones de los investigadores sobre la creatividad organizacional, resulta sorprendente y revelador el gran protagonismo que la mayoría de autores citados anteriormente le conceden, llegando a considerar la creatividad el elemento decisivo para la supervivencia de la organización. Parece que, en la actualidad, la gran aportación de estas teorías no es comprobar si la creatividad es relevante para la organización o no, porque la respuesta a esta pregunta es claramente afirmativa. Las teorías más recientes que estudian la creatividad organizacional parecen estar más orientadas a concienciar y destacar su importancia, y, sobre todo, a investigar y profundizar sobre las características o condiciones que han de darse en la organización para que la creatividad no sea una mera fantasía y se convierta en una realidad.

### **2.3. Factores clave para implementar la creatividad en la organización**

Como ya hemos apuntado al finalizar el epígrafe anterior, el objetivo de las recientes investigaciones sobre creatividad organizacional se encuentra en la elaboración de un listado de los factores que permiten implementar la creatividad en la organización. En concreto, estos estudios buscan determinar los factores que influyen de forma directa en la respuesta creativa de los empleados, a la hora de afrontar un problema o adaptarse a algún cambio acontecido en el entorno empresarial.

El análisis de las teorías más recientes sobre la creatividad en la organización nos ha permitido comprobar que, para que la organización sea creativa, es esencial una aportación que proviene del interior de cada individuo, esto es, de su mayor o menor sensibilidad creativa. La literatura coincide en afirmar que el primer factor que hace nacer la creatividad en la organización es la sensibilidad creativa de cada sujeto (Oliver et al. 2006, citado en Girdauskiene 2013). Los empleados creativos, aquellos que poseen habilidades creativas que combinan con su talento y su conocimiento, son los que permiten nacer la creatividad en la organización.

Sin embargo, el potencial creativo del individuo necesita de una serie de factores externos. Autores como Hosapple y Joshi (2000, citados en Girdauskiene 2013) proponen que existen tres influencias externas al individuo, llamadas “influencias organizativas” que afectan a su capacidad creativa, y son: “las formas de control, la coordinación de las tareas y el liderazgo”. De todas ellas, estos autores afirman que el liderazgo organizacional representa una de las influencias externas más fuertes en la creatividad del individuo, y constatan que una forma de liderazgo u otra puede impulsar o paralizar el desarrollo de la creatividad por el empleado.

Dando un paso más allá, Seltzer y Bentley (2000, citados en Girdauskiene 2013) defienden que las habilidades y actuaciones del líder a la hora de guiar a sus seguidores en la realización de las tareas son también determinantes para que el resultado de estas tareas sea creativo, ya que corresponde al líder conocer las habilidades de cada seguidor y equilibrarlas con la complejidad de las tareas que se le van a encomendar. A través de los procedimientos de educación y formación, el liderazgo organizacional ayuda a restar complejidad a las tareas, facilitando el desarrollo de actividades creativas.

Hasanali (2002, citado en Girdauskiene 2013) destaca también, cinco categorías externas influyentes en la creatividad del individuo, siendo la primera de ellas el liderazgo, seguida de la cultura, la estructura, los roles y la responsabilidades.

Por ser actuales e innovadoras, destacaremos las conclusiones de un estudio empírico realizado en la Universidad de Tecnológica de Kaunas, en Lituania, en el año 2012, sobre los factores que fomentan el desarrollo de la creatividad en la organización.

Según Girdauskiene (2013), autora del mencionado estudio, la organización que cuenta con mayores posibilidades para llegar a ser una organización creativa es aquella que reúne las siguientes características:

- poseer una cultura organizacional abierta, marcada por la espontaneidad, la tolerancia al cambio, la flexibilidad, y la capacidad de asumir riesgos y tolerar los errores
- sus grupos de trabajo son heterogéneos, armoniosos y competitivos
- las tareas que desempeña son novedosas y complejas
- el modelo de liderazgo es de tipo transformacional

En definitiva, los distintos autores y estudios mencionados hacen alusión a unos factores concretos que la organización tiene que implementar para estimular la creatividad de sus miembros. Estos factores guardan un elemento en común: gran parte de ellos serán implantados desde el sistema de liderazgo en la organización. Luego, concluimos que el liderazgo debe estar enfocado a conseguir estos factores, que son los que permiten que la organización sea creativa. En definitiva, las decisiones adoptadas por el líder van a determinar que la cultura de la sociedad sea abierta, que la organización del trabajo se estructure en grupos heterogéneos, que las tareas sean novedosas y complejas, y que la comprensión de las mismas permita un trabajo efectivo; factores que, como hemos visto, conducen al desarrollo de la creatividad organizacional.

#### **2.4. Creatividad individual y creatividad colectiva en la organización**

Una vez aclarada y expuesta la razón de ser de la creatividad en el ámbito de la organización y cuáles son los elementos que hacen posible su nacimiento y desarrollo, profundizaremos ahora en las dos formas de manifestación de la creatividad en la organización: la creatividad individual y la creatividad colectiva.

- “Yo creativo”: la creatividad individual en la organización<sup>3</sup>

La creatividad es una habilidad intrínseca que todo individuo posee desde su nacimiento, y que tiene que ver con la propia persona y con su personalidad.

La creatividad se desarrolla en cada individuo y parte de la imaginación, que busca, avanza, se extiende y vaga hasta dar con una respuesta, un resultado novedoso, al que denominamos “idea”. Para que esta idea sea valorada de forma positiva tiene que estar en consonancia y alineación con los intereses de la organización y ser implantada de forma adecuada, lo que no siempre resulta fácil de conseguir.

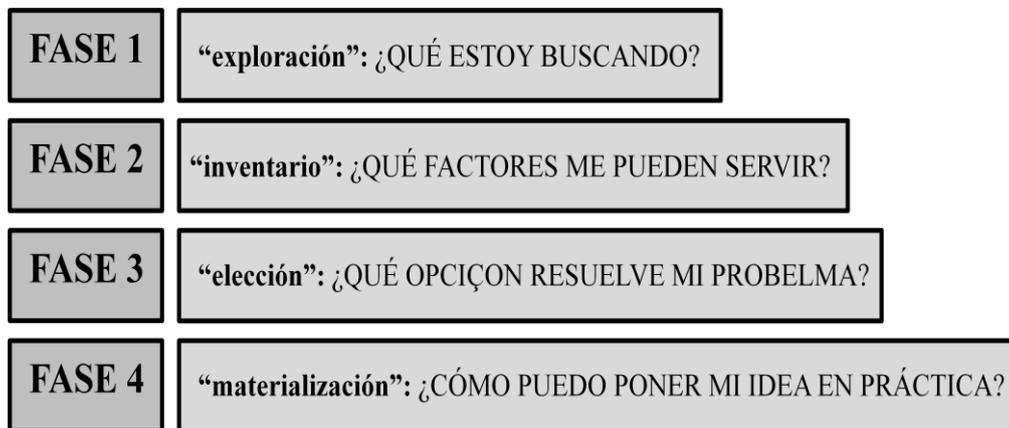
---

<sup>3</sup> La información referida en este apartado tiene como fuente principal: Pamos, A. (2011) “De la creatividad individual a la colectiva”, *Revista APD*, 264.

Sin embargo, generar ideas creativas y novedosas trae consigo un aspecto negativo difícil de pasar por alto, y es el riesgo. Después del nacimiento de la idea hay un periodo de incertidumbre acerca de su adecuación o no con los intereses de la empresa, que solo puede superarse con su puesta en práctica.

Por ello, está justificado que el desarrollo de la creatividad individual en la organización requiere de pautas que dirijan la actividad creativa. Cuando el individuo comienza a buscar esa idea creativa, es importante tener claro que la idea resultante ha de ser útil y tener un impacto positivo, esto es, que dé una respuesta al problema.

Una vez el individuo tiene claro cuál es el objetivo, deberá recorrer cuatro fases, que componen el pensamiento creativo, hasta dar con esa idea. Estas cuatro fases son las siguientes:



**Figura 2.** Fases del pensamiento creativo

**Fuente:** adaptado de Pamos, 2011.

Como última pincelada sobre el proceso de pensamiento creativo individual, apuntaremos que según cuál sea la actuación de cada sujeto creativo en dicho proceso, encontraremos individuos “adaptadores”, que se encargan de perfeccionar lo que ya existe, e individuos “innovadores”, que apuestan por cambiar lo que ya existe.

- “Nosotros” creativos: la creatividad colectiva en la organización<sup>4</sup>

La creatividad colectiva nace de la unión y conjugación de las respuestas creativas de un conjunto de personas.

---

<sup>4</sup> La información referida en este apartado tiene como fuente principal: Aznar, G. (1974) *La creatividad en la empresa*. 1. España: Oikos-Tau, S.A.

Aznar (1974) estudia la creatividad colectiva en la organización y propone la fórmula del “grupo de creatividad”. Según este autor, el trabajo en grupo no limita o restringe la creatividad individual, sino que la desarrolla. Además, la respuesta creativa de un grupo de creatividad, ya sea heterogéneo o más homogéneo, suele ser más rica que la respuesta individual. Por otro lado, en tanto que el grupo aglutina todas las aportaciones individuales, la decisión acerca de cuál es la mejor respuesta al problema se realizarán dentro de abanico más amplio de posibilidades.

Uno de los factores que explica el éxito de la creatividad colectiva es la seguridad que experimentan todos los miembros del grupo. La confianza de cada uno de los miembros en el trabajo del grupo, en la certeza de su eficacia, y la convicción de que el grupo logrará dar con una idea, eliminan los temores de quedarse en blanco. La confianza que el grupo da a cada uno de sus miembros les imprime seguridad, pues, en el fondo, todos saben que, tarde o temprano, van a llegar a un resultado, y sólo necesitan saber cómo.

La creatividad colectiva en el ámbito de la organización tiene como motor principal el grupo creativo que permite disminuir las dificultades, potenciar la creatividad individual y unir las energías individuales de cada uno de sus miembros.

Sin embargo, la creatividad colectiva necesita de un sistema de trabajo y organización, para evitar las dificultades a la hora de tomar una decisión. Según Aznar (1974), cada organización adoptará una serie de medidas en esta línea, que configurarán su cultura creativa. Algunas de las pautas que deben seguir son las siguientes:

- “cambiar el estilo de liderazgo de controlador a colaborativo
- otorgar autoridad creativa a toda la organización
- alinear el esfuerzo creativo con los objetivos de la organización
- motivar a los trabajadores para que su trabajo y se ayuden mutuamente
- apoyar a aquéllos cuyas ideas aportan valor
- elegir a empleados con curiosidad”

En resumen, el objetivo que persigue la organización con las medidas anteriores es que los miembros que forman el grupo de trabajo, con ayuda de un liderazgo colaborativo, sean capaces de apoyarse entre ellos, de realizar una puesta en común de sus ideas y de llegar a una conclusión de manera consensuada.

De nuevo, con el listado de pautas anterior podemos inferir que muchas de ellas serán implantadas desde el sistema de liderazgo de la organización, y más concretamente, por el líder de ese grupo creativo, a través de la planificación de las tareas, la motivación a los seguidores y la coordinación de los esfuerzos creativos de los miembros del grupo, de forma que su impacto en el resultado del trabajo sea positivo.

Para cerrar este epígrafe y como conclusión, resulta evidente que en el centro de la organización del siglo XXI se encuentra el hombre, que asume el reto de afrontar continuos cambios y transformaciones, valiéndose de su arma más preciada, la creatividad. Pero no solo es el hombre quien ha de desarrollar la creatividad, sino que la organización toma un papel fundamental a la hora de mejorar y potenciar estas habilidades, a través del liderazgo.

A lo largo de este recorrido por los fundamentos teóricos de la creatividad en la organización, hemos comprobado cómo las teorías contemporáneas sobre creatividad organizacional apuntan ya al liderazgo como factor influyente en la creatividad de los empleados, apoyando nuestra hipótesis de partida en esta composición. El liderazgo orientado a la educación creativa, como desarrollaremos más adelante, es una herramienta fundamental, que contribuye a hacer de la creatividad organizacional una forma de pensar y de actuar (Rojas de Escalona, 2007).

El interés por la creatividad organizacional, que justifica que los sistemas de liderazgo se orienten hacia su consecución, radica, a nuestro modo de ver, en que la creatividad es el arma de la organización para responder a las necesidades de cambio y de adaptación a su entorno. Y en numerosas situaciones, será la capacidad de actuación y de respuesta rápida y efectiva, así como el carácter novedoso, pionero y creativo de esta respuesta, lo que permitirá que la empresa sobreviva.

### **3. El liderazgo**

A lo largo del siguiente epígrafe nos adentraremos en el estudio del segundo elemento clave de esta composición: el liderazgo organizacional. Con el objetivo de informar al lector de los aspectos relevantes sobre el liderazgo, de cara a continuar con nuestra investigación, nos aproximaremos al concepto de liderazgo y su evolución, y realizaremos un breve recorrido por algunas de las teorías del liderazgo que resultan interesantes para nuestro objeto de estudio.

### 3.1. Aproximación al concepto de liderazgo y su evolución

A lo largo de la historia, la evolución de la sociedad ha estado vinculada a acciones y hazañas de grupos de personas, desde gobernantes y ejércitos, hasta empresas, personajes políticos o clubes deportivos. Las personas que estuvieron al frente de distintos logros evolutivos son considerados líderes, esto es, individuos que trabajaron en un grupo e influyeron en él para alcanzar un objetivo común, pasando después a convertirse en modelo e inspiración para sus seguidores (Estrada, 2007).

Los primeros estudios sobre el liderazgo se remontaron a momentos históricos y civilizaciones antiguas, como Grecia, Roma o Babilonia, y tuvieron como objeto personalidades de guerreros y gobernantes que lideraron y marcaron el rumbo de la sociedad de su época. Bass (1990, citado en Landis et al., 2014) destacó que los líderes históricos surgieron a partir de situaciones concretas, como guerras o crisis, que suponían, en su opinión, el escenario perfecto para ello.

Por tanto, los primeros en estudiar el fenómeno del liderazgo fueron los historiadores, quienes coincidieron con los expertos sociólogos al afirmar que la presencia del líder es un factor del que depende la subsistencia de todo grupo social, sobre todo cuando los objetivos perseguidos por el grupo son complejos (Estrada, 2007).

En definitiva, el líder es la figura de referencia dentro de todo grupo de personas. Así, la organización, como ente social formado por un conjunto de personas con unos objetivos comunes, necesita tener un líder. Estrada (2007) afirma que las cualidades que los investigadores identificaron en los líderes de la sociedad a lo largo de la historia deben ser las mismas que poseen los líderes de la organización actual.

Moviéndonos al plano del liderazgo organizacional, las primeras investigaciones al respecto se iniciaron a principios del siglo XX, y tomaron como punto de partida la ideal de líder que habían definido los historiadores. Según Barrasa (2009) el líder se diferencia del resto de los miembros de la organización por sus especiales “características personales”. Sin embargo, los primeros estudios no determinaron cuáles eran esos rasgos de personalidad que definían al líder. (Yulk, 2006, citado en Barrasa et al., 2009).

Fue la teoría de los rasgos *great person*, desarrollada a principios del siglo XX, la que permitió dar una respuesta a esta cuestión, pues afirmó que el liderazgo tiene su punto de partida en una serie de rasgos personales con los que todo líder nace. Los rasgos del líder

que esta teoría apuntaba fueron, entre otros, la inteligencia, la seguridad en sí mismo, las habilidades cognoscitivas, la responsabilidad y la originalidad. (Gómez-Rada, 2002). Por otro lado, surgió la teoría de las conductas críticas del liderazgo, otra de las teorías llamadas “absolutas”. Ésta teoría se opone a la idea de que el líder nace con unos rasgos concretos, y defiende que el líder se va a formar a partir de una serie de conductas críticas que debe aprender: por un lado, la consideración que el resto de los miembros tengan de él, lo que se traduce en conductas como la empatía con los seguidores y la confianza o el respeto que el líder les inspire, y por otro lado, la estructura del grupo, conductas relacionadas con la organización de las actividades y el desempeño (Fleishman, 1967, citado en Barrasa et al, 2009).

Posteriormente, la década de los años 70 trajo consigo las primeras reflexiones acerca de las contingencias del liderazgo organizacional. Estas nuevas teorías vienen a oponerse a los anteriores intentos de definir el liderazgo de forma estanca, pues apuestan por el carácter contingente del mismo. Esto significa que no existe una forma universal o cierta de liderar una empresa, así como no existe un perfil de líder único y unívoco, con unos rasgos determinados, pues cada organización es un mundo. Las organizaciones son diferentes, y dependiendo de la situación que tengan que afrontar, la actuación del líder en la organización va a ser una u otra (Barrasa et al., 2009).

Finalmente, las últimas teorías sobre el liderazgo encontraron su inspiración en las conductas de los líderes políticos, quienes a través de sus discursos y programas intentaban transmitir valores (paz, moral, justicia) a aquellos que los escuchaban. Con esta actuación, el líder intenta impregnar la organización de una serie de valores, lo que caracteriza al liderazgo transformacional (Barrasa et al., 2009)

Las teorías sobre el liderazgo han vuelto a ser objeto de investigación durante los últimos años debido a los cambios continuos que se han producido en la sociedad y en la organización, y que motivan a investigar cómo los sistemas de liderazgo pueden adaptarse y permitir que la organización responda a las exigencias de la sociedad del siglo XXI. Ante las necesidades de cambio, la empresa sobrevive gracias a su capacidad de adaptación, ya sea mediante la implantación de una nueva estrategia, o mediante el lanzamiento de un nuevo producto al mercado para satisfacer una nueva necesidad. Cada situación es la que va a determinar la forma de liderazgo más adecuada para conseguir el objetivo.

### **3.2. Algunas precisiones acerca de las teorías sobre el liderazgo**

Con el propósito de completar el epígrafe anterior, en este punto vamos a tratar en mayor detalle algunas de las teorías sobre el liderazgo organizacional que permiten aclarar y aproximarnos a la respuesta-objetivo de nuestra investigación: la relación entre la creatividad y el liderazgo.

Para poner en situación al lector, en epígrafes anteriores hemos mencionado que la organización del siglo XXI se enfrenta a cambios continuos, como pueden ser a modo de ejemplo, el desarrollo tecnológico, las exigencias del entorno económico, o los cambios en la población y en las necesidades de las personas, todas ellas situaciones que le obligan a dar respuesta y a adaptarse de forma rápida y eficiente a las nuevas exigencias. También ha quedado aclarado que la creatividad de los miembros de la organización es uno de los factores que permite alcanzar este objetivo.

Cada una de estas situaciones exigirá también que la forma de liderazgo se adapte a ellas: el líder va actuar dependiendo de las circunstancias de cada situación y de los objetivos que se persiguan. Así, cuando el objetivo sea responder a una nueva demanda, y para ello se precise la respuesta creativa de los empleados, el liderazgo estará enfocado a potenciar este desarrollo creativo.

Por todo ello, consideramos interesante para nuestra investigación aproximarnos al liderazgo desde el enfoque situacional. Puesto que las teorías de liderazgo que se encierran dentro de este enfoque son numerosas, nos centraremos en las teorías según las cuales, el líder puede adaptarse mejor a la situación hipotética que planteamos: la necesidad de cambio y de respuesta a las demandas del mercado y de la sociedad del siglo XXI. Para realizar este análisis, seguiremos las reflexiones de Lupano y Castro (2005), quienes estudiaron las siguientes teorías del enfoque situacional del liderazgo.

- Teoría Contingente

Este modelo de liderazgo parte de la idea de que una persona es líder, no solo por los rasgos que determinen su personalidad y con los que ha nacido, sino por su particular forma de interacción con los miembros del grupo, la situación, y el poder o influencia que pueda ejercer sobre sus seguidores. Fiedler (1967, citado en Lupano y Castro, 2005), principal precursor de esta teoría, expone que las variables situacionales que influyen en un liderazgo eficaz son: “el poder otorgado al líder, la estructura de las tareas y la relación líder-subordinado”.

Estos estudios fueron apoyados por autores como Hery y Blanchard (1967, citado en Sánchez Santa Bárbara y Rodríguez Fernández, 2009), quienes, al igual que Fiedler, analizan el liderazgo desde un enfoque situacional, y añaden que el factor que determina la forma de liderazgo son las características de los propios subordinados. Estos autores distinguen entre estilos de liderazgo directivo, persuasivo, participativo o de delegación.

De todos ellos, el más interesante para nuestra investigación es, a nuestro parecer, el estilo persuasivo, pues se caracteriza por que el líder se preocupa, no solo por las tareas, no solo por las relaciones con sus seguidores, sino por ambas. A la hora de organizar el trabajo, el líder explica las tareas a realizar y permite que los empleados le expongan sus dudas, para una mejor comprensión sobre lo que tiene que hacer.

- Teoría de las metas

Evans y House (1971, citados en Lupano y Castro, 2005) desarrollaron esta teoría sobre el liderazgo, basada en la idea de que un buen líder es aquel que cumple con dos características:

- fijar de forma clara y precisa las metas que sus seguidores han de alcanzar
- ayudar y guiar a sus seguidores para que puedan avanzar en el camino y sortear los obstáculos hasta alcanzar la meta

Según este modelo, los seguidores confían en que el líder aumente sus posibilidades para llegar a las metas propuestas. El éxito en la actuación del líder se verá afectado por las características personales de los seguidores y por el ambiente de trabajo en la organización.

Después de esta primera aproximación, confirmamos que estas dos teorías pueden ser interesantes para nuestra investigación, porque según ellas el liderazgo que mejor responde a una situación concreta, la de cambio y necesidad de respuesta, es aquel que supone: por un lado, que el líder se preocupe por la forma de organizar el trabajo y por cuidar la relación con sus empleados (teoría contingente), por otro lado, que motive y ayude a los seguidores a conseguir el objetivo planteado (teoría de las metas).

Por otro lado, resulta de interés realizar ciertas precisiones sobre la teoría del liderazgo implícito. Castro (2008) estudia el punto de partida de este enfoque sobre el liderazgo, y expone que la imagen del líder tiene que ser contemplada, también, desde los prototipos cognitivos que poseen los subordinados respecto de los líderes.

Wofford, Godwin y Wittington (1998, citado en Castro, 2008) sostenían en sus investigaciones que los seguidores tienen un prototipo predeterminado de la persona del líder; una lista o guión que identifica las características personales y las conductas que debería tener una persona para poder considerarla líder. Este guión o esquema permite a los individuos comprender, dar significado y reconocer la importancia de las órdenes o comportamientos de sus superiores.

Estas pinceladas sobre la teoría del liderazgo implícito resultan interesantes, pues, a nuestro modo de ver, representan el punto opuesto a las teorías del enfoque situacional, pero no dejan de exponer un elemento a considerar para valorar un liderazgo eficaz: el estereotipo de los propios seguidores sobre la figura del líder.

Finalmente, no podemos dejar de hacer alusión a las nuevas concepciones sobre el liderazgo que han imperado en el siglo XXI: la llamada “teoría de las inteligencias múltiples”, cuyas consecuencias son relevantes y serán mencionadas en epígrafes siguientes de esta investigación.

Gadner (2001, Iborra et al. 2006), en su obra *Frames of Mind: the theory of multiple intelligences*, define la inteligencia como “la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o temporal”. A partir de esta definición, la concepción de líder de este autor se corresponde con una persona con un elevado grado de inteligencia tanto interpersonal como intrapersonal.

Grant (2004, Iborra et al. 2006), al definir cuáles deben ser los nuevos modelos de liderazgo del futuro, decide identificar los atributos de la personalidad que destacan en el líder. Estos atributos responden a lo que Goleman (1998, Iborra et al. 2006) define como componentes de la inteligencia emocional del líder, y son los siguientes:

- autoconciencia: capacidad para comprender y evaluar las emociones propias
- autocontrol o dominio de las propias emociones: conciencia y capacidad de iniciativa y orientación hacia el logro
- empatía para entender las emociones de los otros miembros de la organización y de otras personas relacionadas con la misma
- habilidades sociales que permiten influir en los demás

Con esta aproximación al liderazgo en el siglo XXI, constatamos la existencia de una lista concreta de características que todo líder debe poseer, superando la negativa a realizar una clasificación estanca de las características del líder que proponía las teorías anteriores. Por tanto, parece que a la luz de las investigaciones actuales, se puede afirmar que la idea de la teoría de los rasgos *great person*, que mencionábamos anteriormente en el epígrafe 3.1. de esta composición, es cierta: el líder nace con unos rasgos determinados que son los que le capacitan para ocupar este rol. Algunos de estos rasgos coinciden con los que indicaron los investigadores de comienzos del siglo XX, como son las habilidades sociales o la inteligencia, y otros van más allá, como la empatía o la autoconciencia.

Sin embargo, a nuestro parecer, la aceptación de la teoría de los rasgos *great person* no es absoluta. Si la personalidad del líder del futuro va a estar marcada, en comparación con el líder del pasado, por el desarrollo de habilidades propias de la inteligencia emocional, a saber autoconciencia, dominio de las propias emociones, empatía y habilidad de influir en los demás, planteamos que es posible que estas habilidades puedan ser aprendidas por el individuo líder, y no nacer con ellas necesariamente. El individuo líder del futuro puede aprender a desarrollar esa inteligencia emocional, y combinarla con otros rasgos intrínsecos para el liderazgo con los que ha nacido. Las teorías del liderazgo contemporáneo abren así la oportunidad de romper con las incipientes propuestas de que el líder nace con unas características de personalidad determinadas, para pensar que el líder puede formarse, puede aprender a desarrollar esas habilidades que necesita y combinarlas con las que ya posee.

En definitiva, y desde nuestra perspectiva, si bien muchos de los rasgos identificados en la persona del líder se pueden adquirir mediante el aprendizaje, como ya hemos dicho, reconocemos que hay otros que son verdaderamente necesarios y no susceptibles de aprendizaje, de manera que si el líder no los posee desde el momento en que nace, no los va a poder sacar a la luz, desarrollar, y finalmente, poner en práctica. De entre estos rasgos destacamos la inteligencia, y nos llama la atención como los investigadores contemporáneos coinciden con los anteriores estudiosos de principios del siglo XX al señalar la inteligencia como un elemento clave del liderazgo. A nuestro modo de ver, la inteligencia es el rasgo característico que todo líder necesita poseer desde que nace, y que posteriormente podrá combinar con otras habilidades relevantes, y susceptibles de

ser aprendidas, para completar esa lista a la que hacíamos referencia antes, y afirmar que esa persona cumple con todos los requisitos para ser considerado líder.

#### **4. Creatividad y liderazgo**

Una vez concluida esta exposición sobre aspectos generales de la creatividad y del liderazgo, pasaremos a estudiar la posible vinculación existente entre estos dos ejes centrales de nuestro estudio. Para ello, y haciendo referencia y remisión a algunas ideas expuestas anteriormente, nos centraremos en el liderazgo y su vinculación con la creatividad analizando qué sistema de liderazgo es el que hace posible el desarrollo creativo de los seguidores y observando los comportamientos o conductas concretas que se esperan de un líder que quiere potenciar esta cualidad en sus empleados.

##### **4.1. El liderazgo como factor para implementar la creatividad en la organización**

Estudios recientes han demostrado que toda organización que pretenda implementar la creatividad ha de cumplir con una serie de características. Este conjunto de rasgos o caracteres han sido introducidos en epígrafes anteriores de este trabajo.

En este apartado observaremos que uno de los factores que ha de poseer una empresa para conseguir implementar la creatividad es la puesta en práctica de un estilo de liderazgo en concreto: un liderazgo que sea participativo y transformacional.

El desarrollo del trabajo en las organizaciones ha evolucionado desde un trabajo individual a un trabajo en equipo. Los grupos de trabajo han ganado importancia en las organizaciones actuales y el liderazgo resulta ser un factor crucial para la actuación, el empeño, la organización y la efectividad de ese equipo (Gil et al., 2001).

Las distintas situaciones en las que intervienen los líderes dan prioridad a la capacidad de respuesta rápida y eficiente, al acercamiento a las personas que forman el grupo de trabajo, a la posibilidad de delegar la toma de decisiones y a buscar la improvisación, dejando a un lado el trabajo rutinario (Weick, 2000, citado en Gil et al., 2011).

Y si esta capacidad de respuesta y actuación inmediata depende de la actividad creativa por parte de los empleados, es preciso que este individuo adopte una forma de liderar concreta que potencie el desarrollo de esa creatividad orientado a la consecución de ese objetivo.

En las últimas décadas, muchos expertos han venido afirmando, así como demostrando mediante estudios y experimentos, que un liderazgo orientado especialmente a la creatividad es la respuesta para conducir, fomentar, desarrollar y reforzar la creatividad de los seguidores (Amabile, 2004).

Las distintas actividades que ha de llevar a cabo el líder y que ejercen una influencia en el desempeño creativo del grupo incluyen: la decisión del líder sobre la composición del grupo, sobre los recursos necesarios y sobre la organización y supervisión de los proyectos y objetivos. Además, gracias a su experiencia y a sus cualidades ampliamente desarrolladas, los líderes tienen una capacidad real de estimular la creatividad en los miembros de la organización.

En definitiva, la estimulación de la creatividad por el líder se dará en mayor o menor medida dependiendo del comportamiento o actuaciones que este sujeto adopte hacia sus subordinados, ejerciendo una gran influencia las cualidades o rasgos personales del líder, su capacidad de motivación, el seguimiento a las actividades que desarrolle el equipo creativo, y en definitiva, las relaciones que éste establezca con sus seguidores (Elkins y Keller, 2003; Basadur, 2004, citados en Hemlin y Olsson, 2011).

## **4.2. Estilos de liderazgo que estimulan la creatividad individual y colectiva**

### **4.2.1. Comportamientos del líder que estimulan la creatividad. *Leadership behaviour***

Una vez constatado que el líder tiene poder para influir en el desarrollo de la actividad creativa, en la capacidad de los empleados para desarrollar ideas nuevas y útiles procedemos ahora a observar cuál es, o cuáles son, los comportamiento o conductas concretas que ha de adoptar este sujeto para conseguir tal objetivo.

El anterior epígrafe 3.2. recogía un breve repaso por algunas de las teorías sobre el liderazgo organizacional que hemos considerado relevantes de cara a esta composición. En la teoría de las contingencias, dentro del enfoque situacional del liderazgo, observamos que los estilos de liderazgo pueden distinguirse dependiendo de la mayor o menor orientación del comportamiento del líder hacia las tareas o hacia las personas. (Fiedler, 1967, citado en Lupano y Castro, 2005).

Yulk, Gordon y Taber (2002, citados en Hemlim y Olsson, 2011) defienden que el comportamiento del líder en relación con la estimulación de la creatividad, o *leadership behaviour*, se puede clasificar de forma muy similar, según la conducta del líder esté

orientada hacia las personas, las tareas o hacia el cambio. Analizaremos a continuación las características de cada uno de estos comportamientos y su influencia positiva o negativa en el desarrollo de la creatividad organizacional.

- Líderes orientados hacia la tarea, o *task-oriented leaders*

Estos individuos pretenden que sus seguidores cumplan con las tareas proporcionándoles una organización efectiva de actividades rutinarias que tienen que desempeñar, aclarando las dudas y ejerciendo un control y una planificación a corto plazo.

De acuerdo con estas actuaciones del líder, sus efectos en el comportamiento de los seguidores son contrarios al objetivo de potenciar la creatividad, porque para conseguirlo, es necesario que los empleados trabajen con cierto grado de autonomía y que tengan capacidad de autogestionar sus tareas de forma coordinada con las metas a alcanzar.

- Líderes orientados hacia las relaciones, o *relationship-oriented leaders*

Las características que marcan el comportamiento de este tipo de líderes son: el reconocimiento y la concesión de poder y relevancia a la posición que ocupan los empleados en la organización. Se trata de un comportamiento más adecuado para estimular la creatividad, ya que se valora y se reconoce el logro creativo del grupo, y se incentiva y se premia la creación de nuevas ideas.

- Líderes orientados al cambio, o *change-oriented leaders*

Los líderes con capacidad para promover el cambio en las organizaciones son capaces de generar un fuerte estímulo para la creatividad y la innovación.

El comportamiento de un líder orientado hacia el cambio viene marcado por la planificación a largo plazo, la aplicación de la inteligencia estimulante, la aceptación de los riesgos y el control de las tareas. Esta conducta del líder es muy positiva para crear un entorno creativo en la organización.

En conclusión, podemos afirmar que los líderes cuyo comportamiento se orienta hacia las personas y/o hacia el cambio son los que fomentan y estimulan la creatividad en la organización. Dando un paso más en esta reflexión, afirmaremos que los líderes que, además de estimular la creatividad de sus subordinados, son creativos, tienen más facilidades para conseguir el desarrollo intelectual y creativo de su equipo. Además, cuando un líder es creativo, tiene la capacidad de evaluar con mejor criterio las ideas

creativas de su equipo, y servirá de modelo para sus subordinados (Jaussi y Dionne, 2003, citado en Hemlin y Olsson, 2011).

#### **4.2.2. Liderazgo transformacional o *transformational leadership***

De entre todos los estilos y formas de liderazgo que han sido objeto de estudio en las últimas décadas, y a los que hemos hecho referencia a lo largo de esta investigación, nos centraremos en el modelo que más incidencia ha demostrado tener sobre el desarrollo de la creatividad de los seguidores. Hablamos del modelo de liderazgo transformacional, cuyo principal precursor fue Bernard M. Bass (1985, citado en Lupano y Castro, 2005).

La teoría sobre el liderazgo transformacional ha gozado de una gran aceptación y ocupa una posición única y de referencia en lo que a modelos de liderazgo organizacional se refiere.

En particular, los líderes que apuestan por un modelo de liderazgo transformacional son aquellos que pretenden conseguir la estimulación intelectual de sus empleados, y con ello, la actividad creativa, la producción de ideas y la búsqueda de respuestas novedosas, originales y eficientes a los problemas y situaciones cotidianas (Bass y Avolio, 1994, citados en Jung et al., 2003). Esta forma de entender la relación entre el líder y sus empleados es susceptible de encajar en la gestión de las organizaciones de nuestros días.

Durante la última década de siglo XX, la literatura reconoció la importancia que tendría en el futuro el liderazgo transformacional. Entre estos autores destacamos a Cascio (1995, citado en Astrid y Boerner, 2013), quien afirmó que:

“Las organizaciones de hoy en día, con su independencia y diversidad cultural, requieren líderes transformacionales (...) para estimular a sus seguidores a que manifiesten su creatividad, su imaginación y sus esfuerzos.”

Entrando a analizar la teoría sobre el liderazgo transformacional, comenzaremos apuntando que Burns (1978, citado en Hemlin y Olsson 2011) entiende este enfoque del liderazgo como un proceso de influencia, en el que el líder va a condicionar, poco a poco, la actuación de aquellos que le siguen.

A diferencia de lo que ocurre en el modelo del liderazgo transaccional, en el que los empleados se encuentran motivados por la realización de sus intereses personales, en el

modelo del liderazgo transformacional son los líderes quienes influyen directamente en sus empleados, de forma que sus motivaciones llegan a trascender por encima de sus propios intereses, para buscar el beneficio de toda la organización.

Bass (1985) describió este modelo de liderazgo centrándose en la figura líder como un individuo cuyas acciones y comportamientos influirán directamente sobre sus seguidores. El líder transformacional provoca cambios, transformaciones en aquellos que le siguen por dos motivos. En primer lugar, el líder logra concienciarlos de la importancia y el valor que tiene la correcta realización de las tareas. En segundo lugar, el líder consigue que los subordinados se sientan motivados y centren su objetivo más allá de sus propios intereses, que tengan como principal objetivo el bien de la organización. Vemos como estas actuaciones coinciden con las conductas que desarrolla un líder orientado hacia las relaciones con los subordinados y hacia el cambio, y que exponíamos en el epígrafe anterior.

De todo lo anterior, y asumiendo las conclusiones de la literatura analizada, podemos concluir que los líderes transformacionales son los que potencian la creatividad de sus empleados, con el objetivo de hacer frente a situaciones de cambio y buscar respuestas a los problemas.

La siguiente pregunta que nos planteamos es cómo estos líderes consiguen estimular la creatividad de sus subordinados: con qué comportamientos o mediante qué fórmula de actuación.

Lupano y Castro (2005) responden a esta cuestión proporcionando una enumeración de “componentes” que se refieren a las características personales y a la actuación del líder en la relación con sus seguidores:

- carisma: el líder adopta un comportamiento que hace que sus seguidores lo tomen como modelo a seguir, es un sujeto respetado y admirado
- inspiración: el líder inspira y motiva a los empleados
- estimulación intelectual: el líder hace que sus empleados estimulen su creatividad, creando situaciones interrogantes, planteando nuevos retos y problemas
- consideración individualizada: el líder atiende a las a las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores, proporcionándoles un seguimiento y *feedback*, que el seguidor percibe como una orientación, y no como un control

- afrontar situaciones de cambio: el líder desarrolla la capacidad de actuación frente al cambio en sus seguidores

Estas características gozan de un fuerte consenso en la literatura, como afirman Jung, Chow y Wu (2003), quienes recogen las aportaciones de distintos autores en esta cuestión. Muchos de ellos coinciden en identificar que: la estimulación intelectual que permite que los subordinados lleguen a anteponer el bien de la organización a sus propios intereses (Bass, 1985, Shamir, House y Arthur, 1993; Gardner y Avolio, 1998; citado en Jung et al., 2003); la capacidad para hacer que los seguidores piensen de forma distinta y se adapten a las situaciones de cambio (Hater y Bass, 1998, citado en Jung et al, 2003); y la creación de expectativas altas y relaciones de confianza con los seguidores (Jung et al, 2003), son comportamientos que tiene que desarrollar todo líder transformacional para estimular la creatividad organizacional.

Por otro lado, otra importante aportación sobre el liderazgo transformacional la realizó Gebert (2002, citado en Astrid y Boerner, 2013). Este autor determina que el líder, para estimular la creatividad, tiene que hacer uso de un mecanismo a nivel cognitivo. Este mecanismo consiste en estimular el intelecto de sus empleados, proponiéndoles nuevos retos que les hagan pensar, que les ayuden a abrir su mente, a adoptar una cierta curiosidad por explorar, usar su imaginación y generar ideas únicas. Todo ello se ve incentivado si el propio líder pone en práctica y estimula su propia creatividad, convirtiéndose así en un modelo de referencia para los demás.

Resulta interesante comprobar en este punto cómo estos “componentes” del individuo líder que han sido expuestos por las investigaciones sobre el liderazgo transformacional, coinciden con las reflexiones que expusimos en el epígrafe 2.3. de esta composición sobre los factores claves que han de implantarse desde la organización para el desarrollo de la creatividad. Haciendo una evaluación conjunta de las reflexiones de estos dos apartados, determinamos que los factores a los que nos referíamos al hablar de los elementos clave para implementar la creatividad en la organización eran fuerzas externas al individuo, y que procedían del sistema de liderazgo, tales como la motivación, la educación, la organización de las tareas, las relaciones con los seguidores y la capacidad de adaptación. Todos ellos coinciden con las exigencias expuestas en este punto acerca del liderazgo que mejor garantiza el impulso de la creatividad organizacional. Con esta comparación y evaluación queda comprobada nuestra propuesta, lo que nos permite postularnos a favor de la opinión defendida por la

literatura mayoritaria acerca de que el liderazgo transformacional es el enfoque que mejor se adapta a las necesidades de creatividad en la organización.

Como conclusión a este epígrafe, reiteramos que, a lo largo de las últimas décadas, ha quedado demostrado que existe una relación entre creatividad y liderazgo organizacional, y que ésta es la siguiente: al implementar un sistema de liderazgo determinado en la organización, que reúna unas características determinadas, y que se adapte a una situación concreta, el líder es capaz de estimular la creatividad, tanto individual como colectiva, de sus seguidores. Para que se dé tal relación y se alcance este resultado, el modelo de liderazgo que los investigadores identifican como el más adecuado es el liderazgo transformacional, combinado con un enfoque situacional, en el que los comportamientos del líder estén orientados hacia las relaciones con sus seguidores y hacia el cambio, para conseguir el objetivo (el desarrollo de la creatividad) en una situación concreta (la situación de cambio y transformación a la que se enfrenta la organización).

Esta conclusión con la que cerramos este eje de la composición, la relación entre creatividad y liderazgo en la organización, se puede corroborar teniendo en cuenta la coincidencia entre lo que afirman las teorías modernas sobre la creatividad organizacional acerca de los factores que permiten implementarla en la organización, y que vimos en apartados anteriores, y lo que ha quedado expuesto en este epígrafe sobre el liderazgo transformacional. De un lado, las teorías sobre creatividad organizacional coinciden en determinar que los factores influyentes para el desarrollo de la creatividad del subordinado (motivación, desempeño de las tareas, control, trabajo en grupos heterogéneos...) vienen implantados desde los sistemas de liderazgo en la organización, y, de otro lado, las teorías sobre el liderazgo, en concreto, el liderazgo transformacional, vienen a determinar como resultado práctico de la implantación de este modelo, que busca la estimulación intelectual y la motivación, el desarrollo de la creatividad en la organización. Con esta reflexión, aportamos una evidencia más, y a su vez concluyente, para afirmar que creatividad y liderazgo en la organización están relacionados.

## **5. Conexiones entre creatividad y liderazgo**

A lo largo de este último epígrafe de nuestra composición realizaremos una nueva aportación, y trataremos de forma breve dos fenómenos, que, a nuestro juicio, pueden constituir puntos de conexión entre el liderazgo y la creatividad. Con ello

completaremos la respuesta a nuestra cuestión de partida, y enriqueceremos las conclusiones y aportaciones de la literatura. Estos puntos de conexión son la innovación y el emprendimiento.

El principal motivo por el que hemos decidido hacer una referencia breve, pero profunda, sobre innovación y emprendimiento es la importancia que la literatura concede a estos dos fenómenos y la vinculación que afirman que existe entre innovación y emprendimiento, y creatividad y liderazgo, como se verá en las líneas siguientes.

Además, innovación y emprendimiento son fenómenos interesantes para observar la relación entre la creatividad y el liderazgo porque ambos constituyen procedimientos que finalizan con un resultado concreto y objetivo, un resultado a partir del cual es posible evaluar si existe o no esta relación que proponemos

## **5.1. La innovación**

### **5.1.1. Aproximación al concepto de innovación**

¿Qué significa innovar? ¿Qué es la innovación?

La definición apuntada por la OCDE (OCDE-EUROSTAT, 1997) expone que el concepto innovación puede emplearse para hacer referencia a cualquiera de las siguientes situaciones (Iborra et al., 2006):

- innovación como “creación y comercialización de nuevos productos o nuevos proceso”
- innovación como “introducción de cambios en la gestión empresarial”
- innovación como “introducción de cambios sociales vinculados con el papel de los recursos humanos en las organizaciones”

La amplitud de estas aproximaciones nos lleva a consultar la definición que da el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, que define innovación con dos acepciones: innovación como “acción y efecto de innovar”, e innovación como “creación y modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

Fernández (2005, citado en Iborra et al. 2006) señala que la innovación es la introducción de un objeto o método nuevo en el mercado. Las características de toda innovación, según este autor, son su novedad y su valor económico.

El estudio de la innovación, y su aportación como motor del desarrollo económico, nace de la mano de Schumpeter (1934, citado en Iborra et al. 2006). Según este autor, la innovación es una actividad que pertenece a la esfera económica, cuyo valor vendrá determinado por la respuesta del mercado a esa innovación.

Por otro lado, Iborra, Dasí, Dolz y Ferrez (2006) apuntan que la innovación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo de una serie de criterios: la novedad del producto o proceso, el escenario en que se desarrolla la innovación, y el objeto al que afecta la misma. De acuerdo con ellos, la innovación puede ser radical o incremental.

Lo que determina que una innovación sea radical es su grado de originalidad, esto es, que sea el resultado de un esfuerzo creativo (Fernández, 2005, Iborra et al. 2006). De ahí que quede justificada la relevancia de esta tipología para nuestro estudio.

Según Fernández (2005, Iborra et al. 2006) la innovación es radical cuando se necesita un conocimiento científico distinto del que existe para ser utilizada, mientras que la innovación incremental supone mejoras que se realizan sobre lo que ya existe.

El gran economista del siglo XX al que ya hemos hecho referencia, Schumpeter (1942), reconocía gran importancia a las innovaciones radicales porque son las que crean “olas de destrucción creativa”, pues hacen que los conocimientos existentes resulten obsoletos, y motivan la creación de nuevos conocimientos. Este proceso de innovación radical tiene como elemento impulsor la creatividad, tanto de los individuos como del grupo creativo. En este punto atisbamos una posible relación entre creatividad e innovación, la innovación radical trae consigo el desarrollo de algo novedoso, efectivo y adecuado a los cambios y problemas que se desean afrontar. Como ya quedó expuesto en epígrafes anteriores, estas son las características de una idea o respuesta creativa, lo que supone que una innovación radical es una respuesta creativa al cambio.

Después de la exposición de las definiciones y tipologías de innovación, acabaremos este epígrafe apuntando que la innovación es un proceso marcado por la incertidumbre, que se manifiesta en dos niveles: a nivel tecnológico y a nivel comercial. La organización ha de tener en cuenta y jugar con esta incertidumbre, para garantizar el éxito de la innovación.

### **5.1.2. La innovación como conexión creatividad - liderazgo**

La innovación radical, y también la innovación incremental, se ven impulsadas gracias a la creatividad.

Siguiendo la línea de Schumpeter, otros autores han estudiado la creatividad en el ámbito de la innovación y han afirmado que la creatividad es un paso que precede el proceso de innovación en la organización (Zhou y George, 2001; Schepers y Van den Berg, 2007, citados en Kchaich, 2014). Por consiguiente, la innovación a nivel organizacional depende indiscutiblemente de la creatividad a nivel individual (Udwadia, 1990, citado en Kchaich, 2014).

Esta idea fue corroborada por Amabile (1996, citada en López et al, 2010), quien apuntó que "...La creatividad de los individuos es el punto de partida para la innovación, es la semilla para crear innovación".

Por tanto, consideramos que toda innovación en la organización comienza con una idea creativa. Y si la creatividad es el punto de partida de la innovación, podríamos afirmar que la creatividad en sí misma es un recurso que forma parte del proceso de innovación.

A continuación, para que esa idea creativa se convierta en innovación, la literatura mayoritaria recomienda poner en práctica unas conductas concretas que ayuden a canalizar todos los esfuerzos creativos hacia esta innovación.

Klemm (2011) identifica una serie de actividades que tiene que cumplir la organización, y que favorecen la creatividad de los seguidores para conseguir el resultado en innovación esperado. Estas actividades son:

- crear un ambiente adecuado para que se desarrolle la creatividad
- crear expectativas de creatividad y conseguir que los seguidores se vean capaces de alcanzar el objetivo
- poner a prueba a los subordinados
- crear un sistema que premie la creatividad
- involucrar y motivar a los subordinados con la tarea
- dar libertad y autonomía para el desarrollo de la creatividad
- implantar un sistema de control y ayuda a los subordinados

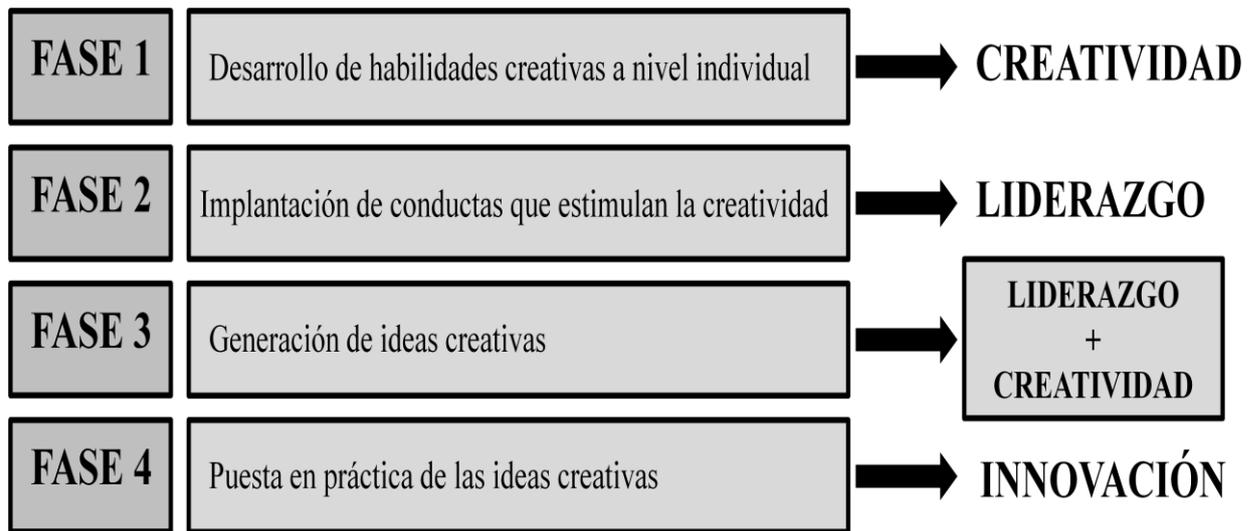
Esta lista de actividades que permiten desarrollar la innovación a partir de la creatividad coinciden con las conductas que la organización tiene que seguir si desea implementar la creatividad, según Woodman, Sawyer y Griffin (1993, citados en Rojas de Escalona, 2007), y que quedaron analizadas en los epígrafes 2.2. y 2.3. de este trabajo: la promoción de la autonomía individual y grupal, la disponibilidad de recursos, excelente comunicación, incentivar el pensamiento creativo, aceptación del riesgo y la competencia, la preocupación por la estructura de las tareas y las responsabilidades, la implantación de sistemas de apoyo, etc.

Esto nos permite extraer la siguiente reflexión: si la organización pone en práctica una serie de actividades con el objetivo de implementar la creatividad, y estas mismas prácticas permiten el desarrollo de la innovación, la creatividad podría ser el “medio” para conseguir el “fin”; la organización que busca la creatividad, busca, a partir de ella, la innovación. Creatividad e innovación entran en conexión, pues ambas son el propósito que persigue la organización al implantar las conductas anteriores.

Por otro lado, esta lista nos lleva a plantearnos otra pregunta acerca de quién es el encargado de cumplir o de poner en práctica estas tareas, que ya hemos visto que permiten implementar la creatividad y con ella, la innovación. La respuesta es que estas tareas son implantadas desde el sistema de liderazgo transformacional, puesto que para conseguirlas, se exige que el líder actúe como modelo y fuente de inspiración, como guía, como controlador, como apoyo, como planificador de tareas y como estimulador intelectual, habilidades desarrolladas en el epígrafe 2.3. de esta composición, a propósito de los factores que permiten implementar la creatividad en la organización.

Las tareas a las que hacía referencia Klemm (2011) son tareas que definen la conducta del líder transformacional, desde la teoría del liderazgo contingente, porque con estas tareas queda de manifiesto que el líder se preocupa por la forma de organizar el trabajo y por cuidar la relación con sus empleados, y desde la teoría de las metas, porque a través de estas tareas, el líder motiva y ayuda a sus seguidores a alcanzar el objetivo de la creatividad, y con él, la innovación.

Finalmente, una vez aclarado que la creatividad y el liderazgo se conjugan y conectan en el proceso de innovación, con el siguiente esquema pretendemos sintetizar las fases que necesita seguir la organización para el desarrollo de la innovación, y que nos permitirá extraer una serie de conclusiones:



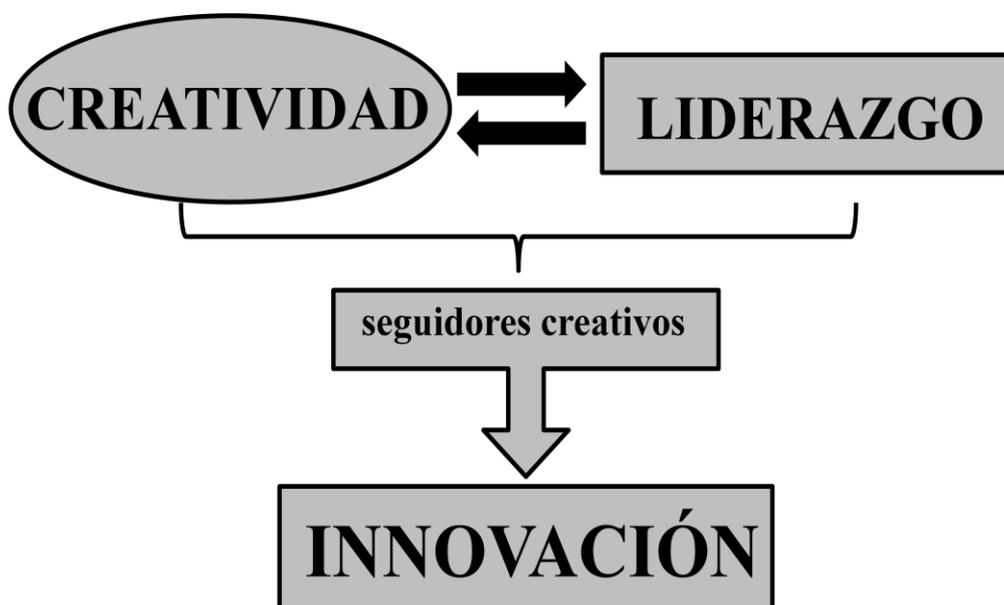
**Figura 3.** Fases del desarrollo de la innovación en la organización

**Fuente:** adaptado de Power, 2014.

De las reflexiones anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, que la creatividad organizacional se pone de manifiesto a través de la capacidad de innovación de la organización, a través de una serie de tareas que la organización debe implementar.

En segundo lugar, que esta creatividad necesita de un estímulo, que depende de actuaciones concretas que ha de llevar a cabo el líder transformacional, y que coinciden con la visión del líder que aportan las teorías del liderazgo contingente y de las metas. Observamos como creatividad y liderazgo entran en conexión cuando la organización se enfrenta a necesidades de innovación. Para mejor comprensión del lector, acompañamos estas reflexiones con el siguiente esquema gráfico.



**Figura 4.** Conexión entre la creatividad y el liderazgo en la organización a través de la innovación

**Fuente:** elaboración propia

## **5.2. El emprendimiento**

### **5.2.1. Aproximación al concepto de emprendimiento**

A grandes rasgos, podemos definir como emprendimiento, *entrepreneurship*, el proceso individual por medio del cual los individuos identifican oportunidades de innovación, de aportar algo novedoso y útil que toma forma en una idea de negocio. Todo este proceso está orientado al desarrollo de la innovación para conseguir una propuesta que sea aceptada en el mercado, que sea impactante e innovadora. En este proceso, uno de los factores determinantes es la propia persona del emprendedor. Éste es un sujeto que sabe identificar los problemas o las necesidades que el mercado aún no ha resuelto, y que sabe responder a las mismas como nadie hasta entonces lo había hecho (Lupsa, 2014).

En definitiva, si uno de los factores clave del éxito de un proyecto de emprendimiento es que el resultado del mismo sea una propuesta innovadora, y si la innovación viene precedida necesariamente de un esfuerzo creativo, la creatividad como rasgo de la personalidad del individuo emprendedor puede ser uno de los factores clave del éxito para el emprendimiento.

### **5.2.2. El emprendimiento como conexión creatividad-liderazgo**

El éxito del emprendedor se justifica con base a distintos factores, pero si existe una opinión generalizada, es la de aquellos autores que afirman que la creatividad ocupa un papel fundamental. Por consiguiente, un individuo creativo tiene más posibilidades de triunfar en el camino del emprendimiento que otro que no posea tal habilidad. Estudios e investigaciones demuestran que, actualmente, la creatividad es reconocida, no como uno, sino como “el” factor clave del éxito en las compañías nacientes.

John Kao (1989, citado en March Chordá, 1998) es el autor que más ha profundizado en el estudio de la gestión de la creatividad organizacional orientada al proceso de emprendimiento. Para él, la creatividad y el espíritu emprendedor están claramente interrelacionados. La situación que más favorece a la creación de una nueva empresa es

aquella en la que tanto la capacidad emprendedora como la capacidad creativa del individuo son altas.

Kao (1989), en su obra *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, expone que la interrelación entre el emprendimiento y la creatividad depende de tres factores: la persona del emprendedor, la tarea y el contexto organizacional (*the person, the task, the organizational context*).

El autor hace especial referencia a los dos primeros elementos. En primer lugar, afirma que un factor clave en el proceso de emprendimiento es la propia persona del emprendedor, puesto que el germen de estas ideas nuevas nace a partir de los esfuerzos y el trabajo creativo de este individuo. En segundo lugar, Kao (1989) habla de la tarea, la forma en que el emprendedor va a desarrollar y plasmar esa idea creativa en algo real. En esta fase es donde observamos la intervención del liderazgo en el proceso de emprendimiento. El líder, de cara a un proyecto de emprendimiento, no solo asume la tarea de estimular y ayudar a que nazca esta creatividad, sino que va a cumplir un papel adicional. El liderazgo en proyectos de emprendimiento supone aportar al individuo emprendedor opiniones, consejos, apoyo, motivación, y experiencia, y guiarle en la puesta en práctica de la idea creativa.

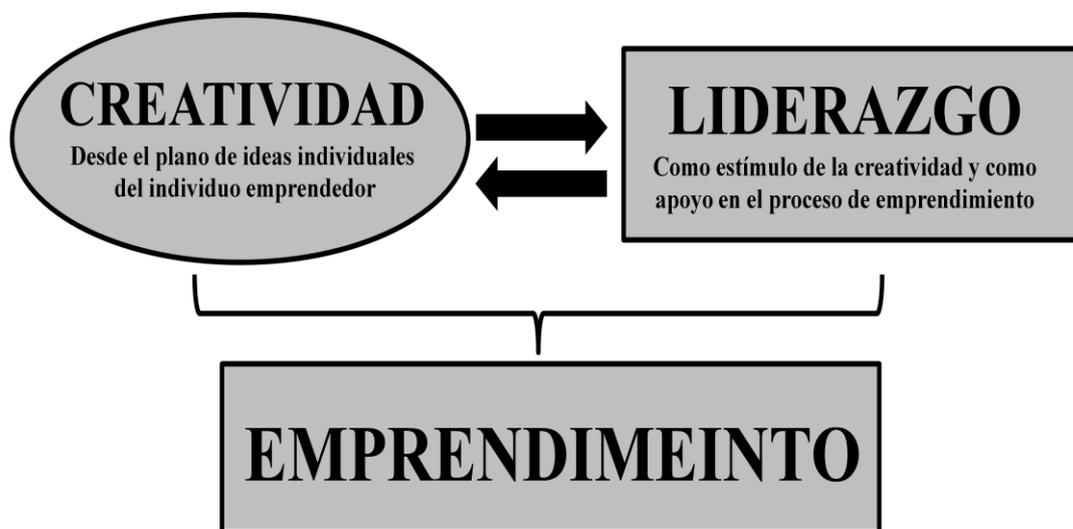
En definitiva, podemos constatar que la creatividad y el liderazgo vuelven a ir de la mano, en este caso, cuando se trata de afrontar un proyecto de emprendimiento. A nuestro modo de ver, la creatividad que se pone de manifiesto como habilidad del individuo emprendedor en este procedimiento no es una creatividad que tenga que ser implantada por la organización, como ocurría en el epígrafe anterior, porque en este proceso partimos de un individuo cuya motivación es precisamente crear una nueva organización. La creatividad a la que aquí nos referimos entronca con el enfoque que defiende Peter Drucker (1998, citado en Rojas de Escalona, 2007) y que fue objeto de estudio en el epígrafe 2.2. de esta composición, sobre los fundamentos teóricos de la creatividad. La creatividad del emprendedor es la creatividad del “trabajador del conocimiento”. Los individuos emprendedores tienen la capacidad para responder a las necesidades de cambio de la “sociedad del conocimiento” a partir de la creatividad, que es una habilidad intrínseca y propia de su naturaleza.

Pero esta creatividad, concebida como una habilidad del emprendedor, tiene que ser educada, controlada y estimulada desde un proceso de liderazgo. Es aquí donde observamos la conexión entre estas ideas claves de nuestra composición.

En concreto, el sistema de liderazgo que conecta con este enfoque de creatividad en el emprendimiento se podría ajustar, a nuestro modo de ver, con la teoría del liderazgo implícito. Este enfoque, que analizamos en el epígrafe 3.2. de nuestro estudio a raíz de las investigaciones de Castro (2008), supone que el liderazgo en un proceso de emprendimiento no viene impuesto, esto es, el emprendedor no va a reconocer a una persona como líder porque sea su superior o porque desarrolle unas conductas concretas dentro de una organización (como ocurría en el liderazgo que conecta con la innovación en la organización).

En el proceso de emprendimiento, el liderazgo es implícito y será el individuo emprendedor quien elija a la persona que le va a ayudar y guiar en su proyecto. El emprendedor reconocerá la figura del liderazgo en aquella persona que cumpla con las condiciones que, a su juicio, debe poseer ese líder (liderazgo implícito), como por ejemplo, que haya tenido cierta experiencia en el sector en el que se pretende emprender.

De forma sencilla, la conexión entre creatividad y liderazgo a través del emprendimiento se muestra con el siguiente esquema gráfico:



**Figura 5.** Conexión entre la creatividad organizacional y el liderazgo organizacional a través del emprendimiento

**Fuente:** elaboración propia

Para finalizar, sintetizaremos las aportaciones de estos dos últimos epígrafes en los que hemos desarrollado el eje central de nuestra composición.

A lo largo de ellos hemos constatado que, efectivamente, existe una relación entre la creatividad y el liderazgo organizacional, en tanto que un determinado estilo de liderazgo, el estilo transformacional, que entronca con las teorías del liderazgo contingente y de las metas, es el que consigue el estímulo creativo en los seguidores. Y dando un paso más allá, hemos profundizado en la investigación de dos fenómenos en los que creatividad y liderazgo, desde distintos enfoques teóricos estudiados a lo largo de esta investigación (teoría del liderazgo contingente, de las metas, liderazgo implícito), entran en conexión y permiten obtener un resultado objetivo y real: la innovación y el emprendimiento.

## 6. Conclusiones

A lo largo de esta revisión bibliográfica hemos podido comprobar que si bien existen numerosos artículos científicos que estudian la creatividad organizacional, tanto relacionada con el liderazgo, por un lado, como relacionada con la innovación, por otro, son muy pocos los que dan una visión de conjunto de estos tres ejes temáticos y explican la incidencia que tiene uno sobre otro. De igual forma, son escasos los estudios que se aproximan al fenómeno del emprendimiento desde la relación entre la creatividad y el liderazgo. Por ello, nuestro estudio viene a realizar una aportación novedosa en estas cuestiones, pues hemos tratado estos temas conjuntamente, lo que nos ha permitido constatar que existe una clara y justificada relación entre la creatividad organizacional y liderazgo organizacional.

Afirmar esta relación entre creatividad y liderazgo nos permite dar una respuesta al interrogante con el que iniciábamos y justificábamos nuestro objeto de estudio. A lo largo del camino recorrido hasta llegar a esta respuesta, las conclusiones que hemos extraído son las siguientes.

La primera conclusión nos lleva a reconocer que la creatividad organizacional es un factor clave en la organización del siglo XXI. La realidad económica y social obliga a las organizaciones a adoptar estrategias y decisiones que le permitan adaptarse a los cambios y dar respuesta a las necesidades de los consumidores. Para ello, las organizaciones necesitan un equipo creativo, formado por individuos creativos, que empleen su habilidad para encontrar la respuesta al cambio y a los problemas de forma rápida y efectiva.

La segunda conclusión, como ya hemos anticipado, es que existe una relación clara, y a la vez, necesaria, entre la creatividad organizacional y el liderazgo organizacional. La forma en que la organización influye en el cultivo, motivación y aprendizaje de la creatividad, tanto individual como colectiva, es a través del liderazgo organizacional. En nuestra opinión, esta relación no es meramente circunstancial, no existe o se da porque sí. La relación entre creatividad y liderazgo parte de la implantación de un sistema de liderazgo determinado en la organización, un sistema que pretende un fin concreto, que es el impulso y estímulo de la creatividad de los seguidores. De todos los sistemas de liderazgo, coincidimos con la literatura mayoritaria al afirmar que el sistema que mejor se adapta a estas necesidades es el liderazgo transformacional, pues según esta teoría, el líder va ejercer conductas que influirán directamente en la creatividad organizacional,

tanto a nivel individual como a nivel colectivo. El líder transformacional motivará a sus subordinados hacia la consecución de las tareas; el líder transformacional servirá de apoyo y referencia a todos los miembros del equipo, puesto que él es también un individuo creativo; el líder transformacional estará orientado hacia las relaciones con sus seguidores y hacia el cambio. Por tanto, este enfoque del liderazgo busca que el líder se convierta en modelo para sus seguidores, con el objetivo de alcanzar un fin concreto: la creatividad organizacional. Consideramos que aquellas organizaciones que no se preocupen o se conciencien para potenciar la creatividad de los seguidores a través de estructuras de liderazgo no conseguirán explotar esa habilidad creativa, que por muy pequeña que sea, está presente en todos los individuos que forman parte de ella.

La tercera conclusión es que cuando la creatividad y el liderazgo conectan entre sí, se pueden dar dos resultados o consecuencias relevantes que están muy en auge en la actualidad. Por un lado, la innovación, esto es, la capacidad de la organización para hacer que las ideas creativas de sus empleados tomen forma en un nuevo producto que lanzar al mercado o una nueva estrategia de negocio que poner en práctica. Cuando la creatividad individual, como habilidad intrínseca que posee todo individuo al nacer se fomenta a través del liderazgo transformacional, el producto de esta unión es una organización con capacidad para responder a las demandas de innovación.

La cuarta conclusión nos permite afirmar que la creatividad y el liderazgo se unen y complementan en el momento de afrontar un proyecto de emprendimiento. Esta iniciativa a emprender parte de una idea que se desarrolla a partir de la creatividad en el individuo emprendedor, pero después, requiere de una serie de factores para que se ponga en práctica. Uno de estos factores, y en nuestra opinión, de los más determinantes para el éxito de este esfuerzo por emprender, es el liderazgo a lo largo del proyecto: el líder como guía y apoyo en el camino del emprendimiento.

En síntesis, y tal y como ha quedado evidenciado en los capítulos anteriores, añadimos que:

Toda organización necesita ser creativa, ya que de su capacidad creativa depende su capacidad de reinención y adaptación al cambio, siendo ésta necesaria para su supervivencia.

Toda organización necesita tener individuos creativos, que estén abiertos al cambio, y que sean curiosos, arriesgados e inteligentes.

Todo individuo tiene la habilidad de la creatividad.

El liderazgo es necesario para el funcionamiento de todo grupo social, y por ende, de la organización, y es capaz de transformar y conseguir comportamientos y habilidades creativas en los seguidores.

Deduzco de mi trabajo que no todas las organizaciones saben y pueden aprovechar este potencial creativo, que es sin duda, la clave del avance de la empresa, y con ella, de la sociedad de nuestros días. Saben y pueden aprovechar esta creatividad organizaciones de todo tipo, desde empresas pioneras en tecnología, hasta equipos de investigadores u organizaciones dedicadas a las enseñanzas. La creatividad está presente en todas las organizaciones, cuestión distinta es que esta creatividad sea estimulada, educada y potenciada para que salga a la luz.

El liderazgo organizacional puede ser la herramienta para que este aprovechamiento se convierta en una realidad. Un liderazgo que “nace”, pero que también “se hace”. Un liderazgo que convierte el esfuerzo creativo en algo real, y que se preocupa por unir y conjugar a la perfección el trato con los seguidores y la estructura de las tareas. Un liderazgo que equilibra todos aquellos factores que ayudan al individuo a explotar su creatividad. Un estilo que tiene su claro reflejo en el liderazgo transformacional.

## 7. Bibliografía

- Álvarez, E. (2010) “Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente”, *Interac Online*, p.4.
- Amabile, T. (1983) “Social Psychology of creativity: a componential conceptualization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 357-377.
- Astrid, S. y Boerner, S. (2013) “A double-edged sword: Transformational Leadership and Individual Creativity”, *British Journal of Management*, 24, pp. 54-68.
- Aznar, G. (1974) *La creatividad en la empresa*. 1. España: Oikos-Tau, S.A.
- Barrasa, A., Sahagún, M., Pallarés, S. y Martínez, M. (2009) “Liderazgo organizacional: un largo viaje hacia modelos teóricos para la innovación”, *Estudio del Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona*.
- Bateson, P. (2014) “Creativity and innovation: the crucial role of play”, *Speaker's Corner*, 4, p.57.
- Castro, A. (2008) “Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción”, *Anuario de Psicología*, 39, pp. 333-350.
- Esquivias, M<sup>a</sup> T. (2004) “Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones”, *Revista Digital Universitaria*, 5, pp. 1-17.
- Estrada Mejía, S. (2007) “Liderazgo a través de la historia”, *Scientia et Technica AÑO XIII*, 34, pp. 343 – 348.
- Gadner, H. (2011) *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*, 2. Nueva York: Basic Books.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011) “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, *Papeles de Psicólogo*, 32, pp. 38-47.
- Girdauskiene, L. (2013) “The key factors for creativity implementation and knowledge creation in an organization: the structural approach”, *Economics and Management*, pp. 176-182.

- Gómez-Rada, C.A. (2002) “Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes”, *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2, pp. 61-77.
- Grupo Océano Centrum (2002) Enciclopedia de la Psicopedagogía voz *Creatividad*, 1. Madrid: Océano.
- Hemlin, S. y Olsson, L. (2011) “Creativity-Stimulating Leadership: A critical incident study of leaders’ influence on creativity in research groups”, *Creativity and Innovation Management*, 20, pp. 49-58.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrez, C. (2006) *Fundamentos de Dirección de Empresas*. 1. Madrid: Paraninfo.
- Jung, D.I., Chow, C. y Wu, A. (2003) “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. Hypothesis and some preliminary findings”, *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 525-544.
- Kao, J. J. (1989) *Entrepreneurship, Creativity and Organization: Text, Cases and Readings*, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kchaich, M. (2014) “Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation”, *Economics, Management and Financial Markets*, 9, pp.376-394.
- Klemm, W.R. (2011) “Liderazgo: creatividad e innovación”, *Air&Space Power. Journal en Español*, 23, pp. 49-65.
- Landis, E., Hill, D. y Harvey, M. (2014) “A synthesis of leadership theories and styles”, *Journal of Management Policy and Practice*, 15, pp. 97-100.
- López, O., Blanco, M. y Guerra, S. (2010) “Creatividad organizacional como factor clave en el proceso de gestión de la innovación para el desarrollo de nuevos productos. Sector de estudios: las PYMES”, *Innovaciones de Negocio*, 7, pp.65-88.
- Lupano, M.L. y Castro, A. (2005) “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”, *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, pp. 107-122.
- Lupsa-Tataru, A. (2014) “Entrepreneurship and creativity. A comparative study”, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 7, pp.1-7.
- March Chordrá, I. (1998) “Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores”, *Dirección y Organización*, 21, pp.167-176.

- Martín, P. y Salanova, M. (2002) “La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio”, *Pro-yecto social*, 9, pp. 145-161.
- Mishra, P., Henriksen, D. y Deep-Play Research Group (2013) “A new approach to defining and measuring creativity: Rethinking Technology & Creativity in the 21st Century”, *TechTrends*, 57, pp. 10-13.
- Pamos, A. (2011) “De la creatividad individual a la colectiva”, *Revista APD*, 264, pp. 57-59
- Real Academia Española de la Lengua. Diccionario Online.  
<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>, fecha de consulta: 17 enero 2015, 22 de enero de 2015.
- Rojas de Escalona, B. (2007) “La creatividad e innovación en las Organizaciones”, *Revista Universitaria de Investigación*, 1, pp. 112-130.
- Runco, M. A. y Jaeger G. J. (2012) “The Standard Definition of Creativity”, *Creativity Research Journal*, 24, pp. 92-96.
- Sánchez Santa Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2009) “40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, pp.25-39.
- Toledo-Nickels, U. (2008) “El esquema metateórico de Ritzer desde la metodología de los programas de investigación”, *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad San Sebastián de Chile*, 33, pp. 204-205.

## 8. Anexo

**Cuadro 1.** Definiciones del concepto de creatividad

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Weithermer (1945)</b>	“El pensamiento productivo consiste en observar y tener en cuenta rasgos y exigencias estructurales. Es la visión de verdad estructural, no fragmentada”.
<b>Guilford (1952)</b>	“La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.
<b>Thurstone (1952)</b>	“Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo”.
<b>Osborn (1953)</b>	“Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.
<b>Barron (1955)</b>	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.
<b>Flanagan (1958)</b>	“La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo”.
<b>May (1959)</b>	“El encuentro del hombre intensamente consciente con su mundo”.
<b>Fromm (1959)</b>	“La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”.
<b>Murray (1959)</b>	“Proceso de realización cuyos resultados son desconocidos, siendo dicha realización a la vez valiosa y nueva”.

<b>Rogers (1959)</b>	“La creatividad es una emergencia en acción de un producto relacional nuevo, manifestándose por un lado la unicidad del individuo y por otro los materiales, hechos, gente o circunstancias de su vida”.
<b>Mac Kinnon (1960)</b>	“La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales”.
<b>Getzels y Jackson (1962)</b>	“La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”.
<b>Parnes (1962)</b>	“Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”.
<b>Ausubel (1963)</b>	“La personalidad creadora es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política, etcétera”.
<b>Freud (1963)</b>	“La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la reducción de la tensión”.
<b>Bruner (1963)</b>	“La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior”.
<b>Drevdahl (1964)</b>	“La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen”.
<b>Stein (1964)</b>	“La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina”.
<b>Piaget (1964)</b>	“La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento”.

<b>Mednick (1964)</b>	“El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución”.
<b>Torrance (1965)</b>	“La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.
<b>Gutman (1967)</b>	“El comportamiento creativo consiste en una actividad por la que el hombre crea un nuevo orden sobre el contorno”.
<b>Fernández (1968)</b>	“La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones”.
<b>Barron (1969)</b>	“La creatividad es la habilidad del ser humano de traer algo nuevo a su existencia”.
<b>Oerter (1971)</b>	“La creatividad representa el conjunto de condiciones que proceden a la realización de las producciones o de formas nuevas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad”.
<b>Guilford (1971)</b>	“Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados”.
<b>Ulmann (1972)</b>	“La creatividad es una especie de concepto de trabajo que reúne numerosos conceptos anteriores y que, gracias a la investigación experimental, adquiere una y otra vez un sentido nuevo”.
<b>Aznar (1973)</b>	“La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos”.
<b>Sillamy (1973)</b>	“La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades”.

<b>De Bono (1974)</b>	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.
<b>Dudek (1974)</b>	“La creatividad en los niños, definida como apertura y espontaneidad, parece ser una actitud o rasgo de la personalidad más que una aptitud”.
<b>Wollschlager (1976)</b>	“La creatividad es como la capacidad de alumbrar nuevas relaciones, de transformar las normas dadas de tal manera que sirvan para la solución general de los problemas dados en una realidad social”.
<b>Arieti (1976)</b>	“Es uno de los medios principales que tiene el ser humano para ser libre de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales”.
<b>Torrance (1976)</b>	“Creatividad es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de resumir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados”.
<b>Marín (1980)</b>	“Innovación valiosa”.
<b>Pesut (1990)</b>	“El pensamiento creativo puede ser definido como un proceso metacognitivo de autorregulación, en el sentido de la habilidad humana para modificar voluntariamente su actividad psicológica propia y su conducta o proceso de automonitoreo”.
<b>De la Torre (1991)</b>	“Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.
<b>Davis y Scott (1992)</b>	“La creatividad es, el resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador”.

<b>Gervilla (1992)</b>	“Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad”.
<b>Mitjás (1995)</b>	“Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinadas situación social, proceso que, además tiene un carácter personológico”.
<b>Csikszentmi ha-lyi (1996)</b>	“La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”.
<b>Pereira (1997)</b>	“Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo ‘estar siendo creador’ de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen ‘de dentro’, quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad”.
<b>Esquivias (1997)</b>	“La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía”.
<b>López y Recio (1998)</b>	“Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.
<b>Rodríguez (1999)</b>	“La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”.
<b>Togno (1999)</b>	“La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinfín de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer lo mismo pero de una mejor forma”.
<b>De la Torre (1999)</b>	“Si definir es rodear un campo de ideas con una valla de palabras, creatividad sería como un océano de ideas desbordado por un continente de palabras”.

<p><b>Gardner</b> <b>(1999)</b></p>	<p>“La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino ‘inteligencias’, como la matemática, el lenguaje o la música. Y una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso iconoclasticamente imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás”.</p>
<p><b>Goleman, Kaufman y Ray</b> <b>(2000)</b></p>	<p>“...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales- ideas.”</p>
<p><b>Matisse</b> <b>(s. f.)</b></p>	<p>“Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí”.</p>
<p><b>Gagné</b> <b>(s. f.)</b></p>	<p>“La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”.</p>
<p><b>Acuña</b> <b>(s. f.)</b></p>	<p>“La creatividad es una cualidad atribuida al comportamiento siempre y cuando éste o su producto presenten rasgos de originalidad”.</p>
<p><b>Grinberg</b></p>	<p>“Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales.”</p>
<p><b>Bianchi</b></p>	<p>“Proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad, ficción o idealidad”.</p>

**Fuente:** Esquivias, M<sup>a</sup> T. (2004) “Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones”, *Revista Digital Universitaria*, 5, pp. 4-7.

