

Liderazgo Creativo en los Gerentes Empresariales



Sylvie Labelle

Mentor Coach

Maryland University of Integrative Health (MUIH)

Octavio Reyes López

Profesor de Tiempo Completo en la División de Investigación y Posgrado

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Resumen

Esta investigación se propuso confirmar los factores que describen el liderazgo creativo de los gerentes empresariales. Para resolver este aspecto, se utilizó el constructo teórico llamado: **Modelo LR de Liderazgo Creativo**, esto con el propósito de conocer las características de los administradores de las empresas, a través del esquema de análisis denominado *Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales* (EMFIS), para argumentar la validación y confiabilidad del modelo propuesto.

Adicionalmente, el concepto de liderazgo creativo se describe como la capacidad de un equipo de gestión para resolver problemas de naturaleza emprendedora, a través de una toma de decisiones eficaz y eficiente, respaldada en cuatro dimensiones básicas, que son: Mejoramiento, Antecedentes, Creatividad y Contexto del Liderazgo Directivo.

Abstract

The purpose of this research was to confirm the factors that describe the creative leadership of business managers. To solve this aspect, we used the theoretical construct called 'Model LR of Creative Leadership' that may aid us to identify the

characteristics of the managers of the companies, through the analysis scheme called Grounded Methodological Structure for Social Research (GMSSR), to argue the validation and reliability of the proposed model.

Additionally, the concept of 'creative leadership' was defined as the ability of a management team to solve problems of an entrepreneurial nature, through effective and efficient decision making, supported in four basic dimensions, which are: Improvement, Background, Creativity and Context of the Directive Leadership.

Introducción

De acuerdo con Labelle (2002), el proceso de aprendizaje de la creatividad en el líder de la organización, es el corazón del modelo empresarial con encomiendas del ser y del hacer, de acuerdo a las dimensiones mentales-cognitivas, físicas, emocionales y transformacionales. Además, existen tres polos que les rodean, estos son: aprendizaje, aspiraciones y flexibilidad. Por otra parte, su formación está fuertemente vinculada a su entorno, pues está influenciado por la familia, la comunidad y las instituciones.

En opinión de Reyes, Blanco y Chao (2014), en el diseño de toda investigación académica es menester incorporar a los **Elementos Triuno**, que en particular se refiere a la integración y vinculación que debe existir entre la pregunta de investigación, la hipótesis y el objetivo general, los cuales deberán contener su propia descripción del objeto, el sujeto y el contexto de estudio.

- **Pregunta de investigación:** ¿Cómo confirmar las dimensiones que describen el Liderazgo creativo para conocer las características de los gerentes de las empresas?
- **Supuesto de investigación:** A través del esquema de la Estructura Metodológica Basada para la Investigación Social (EMFIS), es posible confirmar las dimensiones que describen el Liderazgo Creativo para conocer las características de los gerentes de empresas.
- **Objetivo General:** Confirmar los factores que describen el Liderazgo Creativo para conocer las características de los gerentes de las empresas, a través del esquema de la Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales (EMFIS).

Marco conceptual

Según Beghetto y Kauffman (2013), la creatividad tiene cinco aspectos fundamentales que lo describen: A) La creatividad es el resultado de la originalidad (ideas) y la conformidad (tareas) de idoneidad. B) Hay cuatro niveles de creatividad: interpretativos, cotidianos, funcionales y

trascendentales. C) La creatividad es un rasgo eminentemente humano, que las personas deben ser adquiridas y desarrolladas a través del contexto apropiado. D) La creatividad, tiene un costo, requiere trabajo, esfuerzo y riesgos, lo que significa que se necesita una autodisciplina rigurosa. E) La creatividad requiere su tiempo y momento para su aplicación en la solución de un problema concreto.

Kauffman (2015), argumenta que hay un resurgimiento de los académicos que investigan la creatividad, para incorporar aspectos del contexto ambiental, la interacción social, la cultura organizacional y el segmento cultural, así como una filosofía de vida de las personas que destacan por su creatividad. La creatividad es un proceso interactivo, no es solo una habilidad, un producto, una solución o una circunstancia, es todo en su conjunto; que se puede diferenciar como Gran Creatividad (**Big-C**) o Pequeña Creatividad (**Little C**), pero en ambos casos se busca abordar y resolver problemas que se consideran importantes para las personas. Es decir, tiene una connotación de valor porque tiene campos de acción diversos y variados.

Por otro lado, Beghetto y Dilley (2016) introducen el concepto de **Mortificación Creativa (MC)**, que se refiere a la pérdida de la voluntad de la persona por perseguir una aspiración creativa particular después de un resultado de rendimiento negativo. Específicamente, el modelo destaca cómo la MC puede resultar de la interpretación del desempeño negativo, donde el individuo activa su motivación al reconocer sus atribuciones internas, sistema de creencias y habilidades adquiridas, además de ser influenciado por la experiencia de la vergüenza. Además, el modelo de MC postula que el nivel de compromiso aspiracional de los jóvenes junto con la retroalimentación que reciben y la influencia de su contexto sociocultural puede moderar positivamente sus interpretaciones y experiencias previas de desempeño negativo.

El mejor entendimiento sobre la resolución creativa de problemas hoy nos permite hablar sobre los beneficios de una capacitación en gestión de errores. Esto significa que un gerente que ha vivido la experiencia de resolver varios problemas y enfrentarse a múltiples fallas, tiene una mayor probabilidad estadística de proponer soluciones con calidad, originalidad y elegancia en la propuesta formulada (Mumford, Robledo, Hester, Peterson, Barrett, Day & Hougen, 2012).

Con respecto a la capacitación en el manejo de errores, Mumford *et al.* (2012) identificaron al menos cuatro tipos principales de errores en la solución creativa de problemas, estos son fallas en el pronóstico del futuro (errores futuros), descuidos en la administración de personal (errores sociales), falta de indicadores de control (capacidad de control de errores) y bajo rendimiento en aspectos clave (errores críticos).

En los estudios sobre creatividad, hay áreas en las que están de acuerdo los investigadores; tal es el caso de considerar los procesos generativos y convergentes cuando se examinan los cambios de

desarrollo en el comportamiento creativo. Sin embargo, todavía hay discrepancias en el concepto de la Gran Creatividad (**Big-C**), que eventualmente puede confundirse con la limitación del potencial creativo; de la misma manera, se necesita un mayor énfasis para abordar aspectos de la relatividad cultural del individuo y de su comunidad, por lo que aún no existe una aceptación general de la evidencia utilizada para determinar el pensamiento divergente (Runco, 2016). Sin embargo, sí existe un consenso de que el desarrollo del potencial creativo es altamente factible.

El concepto de meta-creatividad utilizado por Arthur Cropley (citado por Runco, 2015), aplicado al ejercicio de cuestionar todas las ideas previas o paradigmas preestablecidos, ha demostrado ser una herramienta muy útil y efectiva para promover saltos cualitativos en la resolución de problemas formulados en diferentes contextos, en donde se requiere otra perspectiva para el análisis profundo de la situación. La investigación en este sentido muestra la bondad de cuestionar el *statu quo*, especialmente en un mundo caracterizado por el cambio constante.

En la investigación sobre individuos creativos, se considera que una característica muy importante es la versatilidad en los temas en los que trabajan, que van más allá de su campo de dominio por el que son ampliamente citados, lo que indica un gran número de intereses y habilidades diversas que resulta ser muy notable. En este sentido, Cassandro y Simonton (2010) estudiaron la asociación entre la versatilidad y la personalidad de un numeroso grupo de personajes de la historia occidental, que los consideraban como individuos muy creativos; así que incluyeron científicos eminentes, escritores creativos, filósofos sobresalientes y eruditos de sabiduría socialmente reconocida. También encontraron una alta correlación entre la diversidad de temas en los que trabajaron, la apertura y su personalidad creativa.

Método de investigación

La investigación se desarrolló con base en una perspectiva cualitativa de análisis heurístico, hermenéutico y fenomenológico, respaldado por la teoría fundamentada¹, para responder a la pregunta planteada. Este proyecto de investigación tuvo como propósito general, el siguiente: Determinar los factores que describen el Liderazgo Creativo para conocer las características de los gerentes de las empresas, a través de la Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales (EMFIS). De esta forma, se trabajó para lograr el propósito buscado, a través de la siguiente estructura metodológica:

¹ Con el propósito de describir brevemente para el lector, cada una de estas etapas puede decirse que, la parte heurística se refiere al mecanismo empleado para allegarse de toda la información respecto al tema, la hermenéutica hace alusión a la forma en se organiza, clasifica y categoriza dicha información, por otra parte fenomenología se refiere a la interpretación que los autores hacen acerca de los hallazgos y finalmente la teoría fundamentada es el aparato crítico empleado para la elaboración del constructo teórico.

1. **Enfoque de investigación.** De acuerdo con el objetivo propuesto, el enfoque del presente trabajo se basa en el paradigma cualitativo de la investigación. Posteriormente se podrá formular un análisis cuantitativo para conocer la significancia de cada uno de los factores identificados. Esto de acuerdo con el enfoque de las teorías de la complejidad.
2. **Diseño de la investigación.** El trabajo se desarrolló en tres etapas, en la primera se utilizó el esquema de investigación heurística para recopilar la información disponible, luego se basó en la Hermenéutica para el análisis de las categorías emergentes y finalmente gravitar en la Fenomenología, a fin de estudiar los hechos observados desde la perspectiva de los encuestados.
3. **Procedimiento de investigación.** Se empleó el esquema de Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales (EMFIS), propuesto por Reyes & Hernández-Moncada (2017), el cual ya fue probado, previamente a esta investigación para alinear el objetivo de la investigación con el andamiaje del método requerido a fin de obtener la validación y confiabilidad de los resultados informados.
 - a. Los tópicos del esquema EMFIS (V-5.0), utilizados en la investigación fueron:
 - + Justificar el enfoque de investigación.
 - + Validar los elementos Triuno.
 - + Establecer un diseño sistemático.
 - + Determinar el andamiaje metodológico.
 - + Formular la postura del análisis.
 - + Adoptar la perspectiva del estudio.
 - + Desarrollar coreografía de datos.
 - + Identificar la población bajo estudio.
 - + Seleccione el tipo y el tamaño de muestra
 - + Realizar la inmersión inicial.
 - + Describir la unidad de análisis.
 - + Triangular información.
 - + Argumentar la fidelidad.
 - + Realizar la validación.
 - + Consistencia de la prueba
 - + Generar el instrumento de investigación.
 - + Iniciar análisis de datos.
 - + Describir los criterios de codificación.
 - + Esquematar la codificación utilizada.
 - + Reconocer la cadena de significación.

- b. Marco interpretativo de la investigación. Análisis heurístico, hermenéutica fenomenológica y teoría fundamentada.
- c. Formulación de atributos cualitativos. Finalmente, para esta etapa, se elaboró un mapa conceptual, una tabla de operacionalización, junto con un mapa mental que integró todos los elementos en estudio. La construcción teórica obtenida a partir del análisis realizado, las figuras presentadas y la tabla que se expone en las siguientes secciones.

Para la determinación del tamaño muestral de la investigación cualitativa, se utilizaron los criterios de Reyes, Espinoza y Olvera (2013), quienes consideran que 12 entrevistados pueden brindar suficiente información para su análisis, de esta forma es posible asegurar la validación y confiabilidad de los resultados obtenidos. A fin de compartir el perfil de los participantes se presenta la siguiente tabla.

Configuración	Descriptor
Técnica empleada	<i>Focus Group</i> (grupo de enfoque)
Número de sesiones y tamaño de grupos	2 sesiones con seis personas en cada ocasión. (grupo A: 6 personas y grupo B 6 personas)
Duración de la entrevista grupal	120 minutos activos en la Cámara de Gesell
Número y género de los encuestados	12 participantes, de los cuales fueron 6 mujeres y 6 hombres.
Posición ejecutiva desempeñada	Gerentes y Directores, quienes trabajan en diferentes giros empresariales
Sector empresarial	a) Telecomunicaciones y redes digitales, b) hospital particular, c) turismo y hotelería, d) finanzas bancarias, e) compañía radiofónica, f) industria de la construcción, g) periodismo y prensa escrita, h) proveedor de autopartes, i) administración pública estatal, j) empresa metalmeccánica, k) fabricante de ropa deportiva y l) venta de abarrotes al mayoreo.
Tamaño de las empresas	Empresas de tamaño medio y grande (100 a 500 empleados)
Región geográfica	Zona Metropolitana Laja-Bajío (la cual se compone por nueve municipios del estado de Guanajuato, México)
Criterios de auto descripción	¿Se considera un Líder? = Sí ¿Se considera creativo? = Sí
Años de experiencia	Mayor o igual a 10 años con la misma empresa
Preguntas formuladas y contestadas	Las 4 preguntas fueron contestadas previamente por escrito, posteriormente participó en la sesión del grupo de enfoque.

Tabla 1. Ficha sobre el perfil de los entrevistados

Para llevar a cabo esta investigación se desarrolló una prueba piloto y luego se realizó la recolección de datos en el campo laboral. Se aseguró que en todos los casos los participantes cumplieran el mismo

perfil de entrevistados. Las respuestas obtenidas de las entrevistas codificadas fueron agrupadas en dimensiones y más tarde en categorías.

Hallazgos

Apoyándose en la metodología descrita, se determinaron las dimensiones que describen el liderazgo creativo en los gerentes de empresa, confirmando las siguientes, de acuerdo con el constructo teórico propuesto por Labelle (2002), estas son: el Mejoramiento del líder, la Creatividad del líder, los Antecedentes del líder y el Contexto de los líderes.

En la siguiente figura, se integran en forma visual los elementos que describen e influncian el liderazgo creativo de los gerentes de empresa.

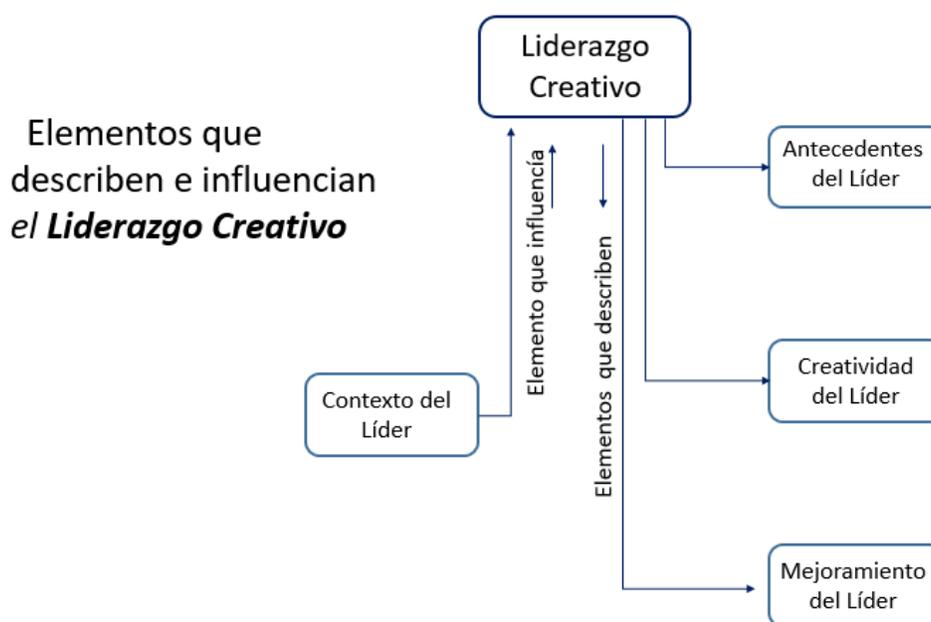


Figura 1. Mapa Conceptual sobre las Dimensiones del Liderazgo Creativo

El diseño y construcción del mapa conceptual es el resultado del análisis fenomenológico que se obtuvo revisando los elementos que le describen y las causas que influyen en el liderazgo creativo. De esta manera, se reconoció la importancia e influencia del contexto en la formación de las capacidades sobre el liderazgo creativo. Ahora, se comparten los atributos que describen a cada uno de las dimensiones mencionadas a través de la tabla 2.

Objeto de Estudio	Dimensiones	Atributos
-------------------	-------------	-----------

	Antecedentes del Líder	Cuenta con conocimientos teóricos y experiencia práctica para liderar al grupo, resolver problemas y así también tiene la habilidad de adaptarse a diferentes circunstancias antes de tomar la última decisión. Le ha distinguido una profunda comprensión de la naturaleza humana en cuanto a los factores motivadores de las personas. El líder cuenta con educación formal universitaria y denota una preocupación por el ambiente que le rodea
	Creatividad del Líder	Corresponde a las habilidades kinestésicas para crear cosas y resolver problemas a través de los recursos disponibles. Le caracteriza la aplicación sistemática y estructurada del conocimiento para proponer soluciones alternativas bien fundamentadas. Tiene gran capacidad para dirigir personas y lograr su motivación a través de su propio crecimiento. Su personalidad sensible, le permite relacionarse con los demás para exponer su perspectiva y lograr su involucramiento.
	Mejoramiento del Líder	Se refiere a la visión del futuro que busca compartir y difundir, así como a las habilidades adquiridas para su mejor desempeño profesional a través del trabajo colaborativo. Además de haber demostrado gran capacidad de adaptación y gestión del cambio
	Contexto del Líder	Representa un importante nivel de influencia en el individuo, porque representa el modelo a superar. Las actividades diarias de un grupo social intervienen en el comportamiento de sus miembros. Este contexto, corresponde al círculo más cercano al individuo y su primer contacto con un modelo de liderazgo. Cuenta con antecedentes teóricos en el mundo de los negocios a través de la práctica profesional

Tabla 2. Resultados del Análisis Multidimensional sobre el Liderazgo Creativo

De esta forma, se reconoció que el liderazgo creativo está compuesto por tres elementos que lo describen, estos son el mejoramiento de líder, la creatividad del líder y los antecedentes del líder, a través de los cuales es posible entender la naturaleza del liderazgo creativo en el perfil de ejecutivos en estudio.

Conclusión

Con el propósito de responder a la pregunta de investigación formulada desde el principio, **¿cómo confirmar los factores que describen el liderazgo creativo para conocer las características de los gerentes de las empresas?**, se propuso la hipótesis de trabajo o el supuesto de investigación, que estableció el uso de la Estructura Metodológica Fundamentada para Investigaciones Sociales (EMFIS), para obtener la validación y confiabilidad del constructo formulado a este respecto. De esta forma, se cumplió el objetivo general planteado en la investigación, donde se confirmó una propuesta teórica de cuatro dimensiones definidas como el **Modelo LR del Liderazgo Creativo** desarrollado por Labelle y Reyes (2017).

Con base en la postura de Kaufman (2015), el **Modelo LR del Liderazgo Creativo** incorpora aspectos sobre el contexto ambiental, la interacción social y la cultura organizacional, donde las dimensiones

interpretativas se refieren a la inherente Creatividad del Líder, los Antecedentes del Líder, el Mejoramiento del Líder y el Contexto del Líder. De esta manera, es posible promover la Gran Creatividad (*Big-C*), para resolver los problemas laborales y profesionales por parte de los administradores gerenciales.

Además, la capacitación en gestión de errores, que es un concepto introducido por Mumford, *et al.* (2012), valida la importancia de la dimensión sobre los Antecedentes del Líder propuesta en el *Modelo LR sobre Liderazgo Creativo*. De esta forma, se confirma que un gerente que ha vivido la experiencia de resolver diversos problemas en su trabajo y ha enfrentado múltiples fallas de tipo profesional, tiene una mayor probabilidad estadística de proponer soluciones con calidad, originalidad y elegancia en la propuesta formulada para tomar las mejores decisiones.

El liderazgo y la creatividad son dos temas amplios y diversos que han sido profundamente estudiados, sin embargo, la integración de ambos aspectos en un solo concepto dio como resultado el **Modelo LR de Liderazgo Creativo**. Es así que el constructo teórico formulado para comprender el liderazgo creativo de los administradores gerenciales, encuentra una base de apoyo en la literatura revisada, en concordancia con los resultados obtenidos a través del esquema metodológico empleado, lo cual permite a los autores hacer una afirmación apoyada en la teoría fundamentada.

Por último, se establece que el Liderazgo Creativo es un constructo teórico que se refiere a la capacidad de un equipo de gestión para resolver problemas relacionados con el negocio, cuya toma de decisiones requiere que sea inmediata, eficaz y eficiente. Este concepto se describe a través de cuatro dimensiones: los antecedentes del líder, la creatividad del líder, el mejoramiento del líder y el contexto del líder.

Con este modelo de liderazgo creativo, los autores proponen una explicación a una realidad compleja que se vive en la alta dirección de todas las organizaciones empresariales o institucionales, a las que se les puede apoyar de forma particular a través del *coaching* de los ejecutivos.

En este sentido cabe destacar que, aquellos ejecutivos quienes tienen la experiencia de resolver diversos problemas y enfrentar múltiples dificultades en sus actividades profesionales tienen mayor elegibilidad para ocupar un cargo de alta dirección, quienes destacarán en calidad, originalidad y elegancia sobre la toma de decisiones ejercida.

Referencias

- Beghetto, R. & Dilley, A. (2016). Creative aspirations or pipe dreams? Toward understanding creative mortification in children and adolescents. In *Perspectives on creativity development. New Directions for Child and Adolescent Development*, 85-95. doi: 10.1002/cad.20150
- Beghetto, R. & Kaufman, C. (2013). Fundamentals of Creativity. Five insights can help educators nurture student creativity in ways that enhance academic learning. In *Educational Leadership*, 10-15.
- Cassandro, V. & Simonton, D. (2010). Versatility, Openness to Experience and Topical Diversity in Creative Products: An Exploratory Historiometric Analysis of Scientists, Philosophers and Writers. *Journal of Creative Behavior*, 44(1), 1 – 18.
- Kaufman, J. (2015). Creativity Is Life: A Commentary on the Special Issue. *Journal of Creative Behavior*, 49(3), 233-237. doi: 10.1002/jocb.128
- Labelle, S. & Reyes, O. (2017). *LR Model of Creative Leadership* [Unpublished material]. Canada-Mexico: Authors.
- Labelle, S. (2002). *Learning Process of Creativity in the Organizational Leader*. [Doctoral Thesis] Université de Montréal. Canadá: Author.
- Mumford, M., Robledo, I., Hester, K., Peterson, D., Barrett, J., Day, E. & Hougen, D. (2012). Errors and Understanding: The Effects of Error-Management Training on Creative Problem-Solving. *Creativity Research Journal*, 24(2-3), 220-234. doi: 10.180/10400419.2012.677352
- Reyes, O. y Hernández-Mocada, M. (2017). *Grounded Methodological Structure for Social Research (GMSSR, V-5.0)* [Unpublished material]. Mexico: Authors.
- Reyes, O., Blanco, J. y Chao, M. (2014). *Metodología de Investigación para cursos en línea*. España: EUMED.
- Reyes, O., Espinoza, R. y Olvera, R. (2013). Criterios para determinar el Tamaño de Muestra en Estudios Descriptivos. En *Congreso Internacional de Investigación de Academia Journals*, 5(3). 2919-2924. Recuperado de https://www.academia.edu/31378166/Criterios_para_determinar_el_Tama%C3%B1o_de_Muestra_en_Estudios_Descriptivos
- Runco, M. (2015). Meta-Creativity: Being Creative about Creativity. *Creativity Research Journal*, 27(3), 295 – 298. Doi: 10.1080/10400419.2015.1065134
- Runco, M. (2016). Commentary: Overview of Developmental Perspectives on Creativity and the Realization of Potential. *Perspectives on creativity development. New Directions for Child and Adolescent Development*, 151. 97-109. doi: 10.1002/cad.20145

Sobre los autores

Sylvie Labelle

sylvie.2.labelle@hec.ca.

Ph.D. por Maryland University of Integrative Health (MUIH). Experta en Executive Coaching, Career Transition coaching, Group and Team Coaching, VUCA Coaching, Agile Leadership Coaching, Creative and Innovative Leadership Coaching, Competencies Development Co-coaching, OD and Change Management; Creativity, innovation, leadership and coaching training.

Está certificada en *Six Thinking Hats and Lateral Thinking certified, Innovation Strategies y LEADS*.

Octavio Reyes López

ocreyes@uveg.edu.mx

Posee dos Doctorados: el Doctorado en Educación (2016) y el Doctorado en Administración (2010). Por ello, en su línea de investigación trabaja temas sobre la: Enseñanza-Aprendizaje de la Investigación, así como la Gestión Estratégica de Proyectos en el sector Público y Privado, en donde conjuga su práctica como docente en línea, con los servicios de capacitación y consultoría.

Es docente en el área de Investigación y Posgrado de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.