

# *El liderazgo y la creatividad: una visión interaccionista*

Fernando Cardoso de Sousa

## RESUMEN

*La creatividad y el liderazgo son procesos de influencia social, como lo es el proceso de la comunicación: todos los líderes necesitan ser creativos, y la creatividad es parte del proceso de liderazgo.*

*La creatividad adquiere su significado como un proceso de comunicación entre el creador (o el producto) y los jueces o público (creatividad hetero-atribuida), o entre el creador y el producto (creatividad auto-atribuida). La innovación parece ser más apropiada para designar la atribución de creatividad que el público hace del producto. En consecuencia, la creatividad hetero-atribuida sólo puede medirse a través de los juicios socio-culturales, y es, por consiguiente, contexto-dependiente.*

*En cuanto al liderazgo creativo, puede verse como un proceso que intenta crear las condiciones para la emergencia de la creatividad de los miembros del grupo, en lugar de producir innovaciones. Un líder creativo no tiene que ser necesariamente un innovador, pero sí alguien que ayude a mantener las condiciones para que los miembros de grupo puedan innovar. El liderazgo puede reconocerse por las cualidades y comportamientos revelados a través de la normal interacción diaria con otros, o puede inferirse de los resultados de acontecimientos destacados. En la situación de liderazgo, un líder puede probablemente reconocerse como eficaz según los resultados que se le atribuyen, y como creador a través de las características particulares y comportamientos revelados durante la interacción normal. Pensar en términos de los seguidores y verlos como el "significante otro" es algo que requiere del líder un esfuerzo por elaborar constructos como si fuera un seguidor, manteniendo la distinción entre lo correcto y lo equivocado, en una actitud de desafío y negociación constantes. Y cuando, en el rol de líder, se anticipa a las reacciones de sus seguidores y a sus comportamientos, es porque es capaz de un esfuerzo constante para percibir sus mensajes de "función representada", es decir, la función exigida al líder. Según este punto de vista, un líder puede ser considerado creativo por sus seguidores dependiendo del tipo de relación que mantiene con ellos.*

## EL LIDERAZGO Y LA CREATIVIDAD: UNA VISIÓN INTERACCIONISTA

Como defiende Simonton (1984), la creatividad y el liderazgo son procesos de influencia social, como lo es el proceso de la comunicación: todos los líderes necesitan ser creativos, siendo la creatividad parte



Fernando Cardoso de Sousa

del proceso de liderazgo. Por eso es necesario entender lo que significan "la creatividad" y "el liderazgo creativo", así como las particularidades en la construcción del papel del líder, de tal manera que sus seguidores puedan verlo como creativo y eficaz. Esta última comprensión puede lograrse a través del interaccionismo simbólico y la teoría del rol como un medio para analizar la relación social entre

los diferentes papeles del líder y del seguidor, y por medio de la teoría de los constructos personales, para examinar los modelos causales recíprocos más precisos.

## LA ESTRUCTURA DE LA CREATIVIDAD

Como señalan Woodman y Schoenfeld (1990), el término "creatividad" puede verse como un concepto social, expresado por las teorías implícitas de las personas, o como una estructura teórica, desarrollada por investigadores del campo.

Tras considerar las definiciones teóricas y analizar cuidadosamente las proposiciones evidenciadas por Kasof (1995), se puede concluir que la estructura de creatividad fue usada (y todavía es) en la literatura científica para designar algo percibido por otros. Amabile (1983) dice que "un producto o respuesta es creativo en la medida en que los observadores asuman que es creativo... y también puede considerarse como el proceso por el que algo valorado es producido". Stein (1953; 1987; 1994) mantiene que "la creatividad es un proceso que resulta en algo nuevo, que es aceptado como útil, defendible, o que satisface en alguna medida a un grupo significativo de otras personas". Estos ejemplos ilustran lo que puede designarse como la creatividad hetero-atribuida, algo que pertenece al proceso de comunicación.

Entendida como una clase de "comunicación persuasiva" en la que el creador es la fuente, el producto original es el mensaje y el juez o el público es el destinatario (Kasof, 1999; Csikszentmihalyi, 1999), la creatividad entra en el amplio dominio de la influencia personal excepcional (Aserrador, 1998; Simonton, 1991; 1995) y en los procesos sociales de la fabricación de una reputación (Ludwig, 1995; Jones, 1997; la Maza, 1997), o simplemente en los procesos que subyacen a la capacidad de cambiar papeles

en los que el creador desarrolla un diálogo con su trabajo, anticipándose a la reacción del público (Stein, 1993).

En tanto que producto de ese proceso de comunicación, la creatividad parece vincularse a lo que se percibe como nuevo por alguien que no es su creador, o como "la puesta en práctica de una idea" (Kanter, 1983; West y Farr, 1990), en los dominios de producción, adopción, implementación, difusión, o comercialización de creaciones (Rogers, 1983; Spence, 1994). En estos casos, la creatividad se ve como innovación.

Baer (1997), Runco (1998), y Kokot y Colman (1997) también ven la creatividad como una estructura auto-atribuida. Baer (1997) considera la creatividad como "algo que alguien hace que es en cierto modo original y es apropiado al propósito o meta del creador". Hasta cierto punto, es como volver a Galton ("la intención y el esfuerzo"); de alguna manera el individuo percibe la realidad y desarrolla su individualidad. De este modo, la creatividad puede entenderse como crecimiento o desarrollo, como en la concepción de Otto Rank descrita por Menaker (1996), de la necesidad humana como una causa central de acción y creación. Para Otto Rank "cada individuo es único y lleva dentro de sí la potencialidad de crear algo nuevo, diferente e inesperado a partir de la experiencia del pasado (gracias a la capacidad humana de interiorizar experiencias del ambiente exterior y hacer-los [sic] una parte de su ego)".

Reconocer la creatividad como un concepto auto-atribuido, utilizado por las personas para describir sus actos en cualquier momento, implica, en cierto modo, el uso de teorías implícitas sobre la creatividad. Quedan para cada individuo la organización y la incorporación de la percepción de la realidad en su propio ego. El esfuerzo por conseguir el dominio y la perfección, la expresión de nuestra propia individualidad y compartir con otros, se vuelven parte esencial de la estructura central de la creatividad, que

puede entonces abarcar un abanico más amplio de actividades, productos, procesos y actuaciones.

La creatividad parece entonces adquirir su pleno significado como un proceso de comunicación entre el creador (o el producto) y los jueces o público (hetero-atribución), o entre el creador y el producto (auto-atribución). La innovación parece ser más apropiada para designar la atribución resultante hecha por el público pertinente el producto.

En consecuencia, la creatividad hetero-atribuida sólo puede medirse a través de los juicios socio-culturales, y es, por consiguiente, contexto-dependiente. En palabras de Csikszentmihalyi (1991), "la creatividad no se localiza en el creador ni en el producto creativo, sino en la interacción entre el creador y el vigilante del campo, que selectivamente retiene o rechaza los productos originales".

Siendo así, la estructura teórica de la creatividad se apoya en las teorías implícitas sobre la creatividad, es decir, en la forma en que un producto, persona o proceso se considera representativo de las concepciones sobre la creatividad.

## EL LIDERAZGO CREATIVO

La idea de algo más que simplemente llevar a alguien a hacer algo, ha sido una constante en contribuciones dirigidas al cambio y la innovación (Morrison, 1992), son también apoyadas por autores que usan el término "liderazgo creativo". Groholt (1992), por ejemplo, conecta el término con la necesidad que tiene el líder de ver de antemano los futuros "líderes y seguidores que intentan conseguir cambios reales que reflejen sus propósitos mutuos" (p. 81).

Además de la conexión del concepto con la innovación, el cambio y la visión del futuro, los autores tienen gran cuidado de presentar al líder como un facilitador, es decir, como alguien que promueve cosas a

través de individuos y grupos, contrariamente al tipo heroico, que actúa como ejemplo para todos. De Conde (1993), por ejemplo, insiste en que el líder creativo, más que hacer, debe dirigir los equipos, aprender con los otros. Isaksen (1992) enumera los aspectos del plan de liderazgo como "envuelto en el clima", "confía en los deseos de los miembros como la fuerza motivadora", "es un recurso para ser utilizado por los miembros de grupo", "la tendencia a convertirse en un miembro", "permanecer alerta a las expresiones y sentimientos", dando una orientación clara a las relaciones humanas en este tipo de liderazgo. Guastello (1995) llama la atención sobre la necesidad de una tercera dimensión de liderazgo -la orientación de desarrollo-, además de sobre la tarea y las orientaciones en la relación, que se refieren a acciones de liderazgo que refuerzan las capacidades de miembros del grupo para ser más creativos, o, por otra parte, a hacer un buen trabajo. Viendo al líder como un "facilitador", que desarrolla y presenta oportunidades para que los participantes refuercen su propia creatividad, este autor también hizo un estudio cuyos resultados mostraron que, en una tarea grupal de solución de problemas que requería creatividad e imaginación, las personas que surgieron como líderes eran no sólo aquellas que ofrecieron ideas innovadoras, sino también las que podían facilitar la creatividad de los demás.

El liderazgo creativo puede verse entonces como un proceso pensado para crear condiciones para la emergencia de la creatividad de los miembros, en lugar de producir innovaciones, como describe Knowles (1990), al definir su significado como "esa forma de liderazgo que libera la energía creativa de las personas dirigidas". Un líder creativo no es necesariamente un innovador, sino alguien que ayuda a mantener las condiciones de los miembros del grupo para innovar.

## LA CONSTRUCCIÓN DEL PAPEL DE LÍDER

El interaccionismo simbólico y la teoría del rol (Stryker y Statham, 1985) proporciona un medio para clarificar la relación social entre los papeles de los líderes y los seguidores, cómo el concepto de "rol" se articula dentro de una estructura social que incorpora al individuo en los modelos organizados de interacción. El individuo es moldeado por los hábitos colectivos y actúa según las expectativas de otras personas, creando un ego a partir de la recreación de las actitudes de otros y del propio comportamiento espontáneo, poniéndose en el lugar del otro y respondiendo como el otro haría -role taking- y anticipándose a las consecuencias de su propio comportamiento -role making.

No es posible hablar de una posición sin por lo menos hacer alguna referencia a otras posiciones (por ejemplo, no puede existir un "líder" sin "seguidores"), y puede plantearse un conflicto entre el propio concepto y las expectativas de otros, si el acuerdo no es satisfactorio. Un líder puede considerar a otros líderes como el "otro significante", y "tomar" sus papeles, o puede mantener a sus seguidores en esa posición; si éste es el caso, el esfuerzo de imaginación que tiene que hacer es mucho mayor, dada la distancia entre los papeles y la diversidad del carácter cambiante de la población de seguidores. El trato que tiene que establecerse entre el líder y el seguidor para que las acciones del líder se validen es muy emocional. Es posible que lo que ocurra durante el proceso esté más allá de la conciencia racional, y se encuentre principalmente en la voluntad y el esfuerzo por mantener en actualización constante la percepción de las reacciones de otros hacia nuestras acciones, para que pueda lograrse el apoyo al rol. Si los seguidores dan más valor a los aspectos de la relación y los líderes se concentran más en los

aspectos de la tarea, es posible que el papel del líder se construya tomando ambos actores como "el otro significante", aunque en un equilibrio bastante inestable: ambos factores están correlacionados de tal manera que se requiere una revisión constante de la construcción del propio papel, es decir, una constante búsqueda de la perfección y por ende un acercamiento creativo al papel que representa y a la actuación.

La teoría de los constructos personales de Kelly (Bannister y Mair, 1968) propone que los procesos de una persona están conectados por las maneras en que esa persona se anticipa a los eventos, en una búsqueda orientada a la predicción. Los modos en que se prevén los eventos, o sea, las estructuras personales, son los modos en que se interpretan algunas cosas como siendo iguales y al mismo tiempo diferentes de otras (el ejemplo del negro frente al no negro; no blanco, blanco), por lo que la percepción de cada experiencia se basa en que la persona anticipa los eventos. En el caso de un líder, esa anticipación es lo que lo lleva a intentar entender las estructuras de los seguidores, y a hablar en el "idioma del seguidor", de modo que la comunicación pueda tener lugar entre ambos.

Aunque la estructura central se mantiene estable, el esfuerzo por quedarse cerca del seguidor puede llevar al líder auto-actualizado a modificar las estructuras periféricas, y en cierto modo a adaptarlas a la población, de forma que puede ser incoherente con el comportamiento que de él se espera. Un líder que intenta quedarse cerca de los seguidores puede tener algunas dudas sobre cómo hacerlo, pero no duda de que tiene que hacerse: es elaborando las estructuras personales como la persona da un significado a los actos, e interpreta las reacciones de otras personas como positivas o negativas, cosa que puede ser muy similar o estar en contraste respecto a lo que la persona piensa que es y no es.

Pensar en las condiciones de los segui-

dores y considerarlas como "el otro significativo" demanda del líder un esfuerzo por elaborar construcciones como si él fuera un seguidor, mientras mantiene la distinción entre lo correcto y lo equivocado en una actitud de constante desafío y negociación. Cuando el líder lleva a cabo su papel, anticipando reacciones o comportamientos, hay por su parte un esfuerzo constante para percibir sus mensajes del "rol representado", es decir, el papel elegido por el líder. En este caso el papel del líder puede ser "tomado" de ejemplos de otros líderes del pasado que se conformaron con esas expectativas, o simplemente oponiéndose a esos comportamientos, si no existe un modelo. Así, un líder que quiere ser eficaz a los ojos de los seguidores no se conforma con esas expectativas, comportándose como les gustaría a los seguidores, sino adoptando comportamientos tomados del pasado (o comportamientos opuestos a los del pasado) y validándolos con los seguidores, hasta que estén hechas las estructuras centrales y el estilo personal se haya estabilizado. No obstante, como he dicho anteriormente, este tipo de rol no excluye roles superiores, a no ser que se demanden otros requisitos totalmente incompatibles con las condiciones de los seguidores.

La teoría de Lord y Maher (1991) dice que el liderazgo resulta del proceso socio-perceptor, al ser el líder visto como tal por otros, porque reconocen alguna característica particular del líder, como persona, o la infieren de eventos en que esa persona participa. Mediante el procesamiento de información social, las percepciones del liderazgo se pueden explicar cualitativamente por dos procesos diferentes: o bien el liderazgo puede ser reconocido por las cualidades y comportamientos revelados a través de la interacción cotidiana con otros, o bien puede inferirse del resultado de acontecimientos relevantes. En la situación de liderazgo, un líder puede probablemente reconocerse como eficaz según los resultados que le son

atribuidos, y como creador a través de características particulares y comportamientos revelados durante la interacción normal. De acuerdo con este punto de vista, un líder puede ser considerado creativo por sus seguidores dependiendo del tipo de relación que mantiene con ellos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- BAER, J. (1993). *Creativity and divergent thinking: A task specific approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991). Society, culture and person: a systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp- 325-340). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999). Implications of a system perspective for the study of creativity. In R.S. Stenberg ( Ed.) *Handbook of creativity* (pp. 313-339). Nueva York: Cambridge University Press.
- DE CONDE, G. A. (1993). Liderazgo creativo. En actas del *Congreso Mundial de Creatividad 93*. Madrid: UNED.
- ISAKSEN, S. ( 1992). Toward a model for the facilitation of creative problem solving. En Sidney Parnes (Ed.) *Source book for creative problem solving*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- LORD, R. G. Y MAHER, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London Unwin Hyman.
- BANNISTER, D. Y MAIR, J. M. M. (1968). *The evaluation of personal constructs*. London: Academic Press.
- GROHOLT, P. (1992). Leadership and creative leadership: Some personal reflections. En S. S. Gyskiewicz ( Ed.) *Discovering creativity*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- GUASTELLO, S. J. (1995). Facilitative style, individual innovation and emergent leadership in problem solving groups. *The Journal of*

- Creative Behavior*, 29 (4), 225-240.
- JONES, E. (1997). The case against objectifying art. *Creativity Research Journal*, 10, 207-214.
- KANTER, ROSSABETH M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- KASOF, J. (1995). Explaining creativity: The attributional perspective. *Creativity Research Journal*, 8, 311-365.
- KASOF, J. (1999). Attribution and creativity. En M. A. Runco y S.R. Pritzker *Encyclopedia of creativity* (pp. 147-157). New York: Academic Press.
- KOKOT, S.J., Y COLMAN, J. (1997). The creative mode of being. *The Journal of Creative Behavior*, 31, 212-226.
- KNOWLES, M. (1990). *The adult learner: A neglected species*. London: Gulf Publishing Co.
- LUDWIG, A. M. (1995). *The price of greatness*. New York: Guilford Press.
- MACE, M. (1997). Toward an understanding of creativity through a qualitative appraisal of contemporary art making. *Creativity Research Journal*, 10, 265-278.
- MENAKER, E. (1996). *Separation, will and creativity. The wisdom of Otto Rank*. London: Jason Aronson, Inc.
- MORRISON, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ROGERS, E. M. (1983) *Diffusion of innovations* (3rd Ed.) New York: The Free Press.
- RUNCO, M., NEMIRO, J., Y WALBERG, H. J. (1998). Personal explicit theories of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 32, 1-18.
- SAWYER, R. K. (1998). The interdisciplinary study of creativity in performance. *Creativity Research Journal*, 11, 11-21.
- SPENCE, W. R. (1994). *Innovation: The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman & Hall.
- SIMONTON, D. K. (1995). Exceptional personal influence: An integrated paradigm. *Creativity Research Journal*, 8, 371-376.
- STEIN, M. I. (1953). Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36, 311-322.
- STEIN, M. I. (1987). Creativity research at the crossroads: A 1985 perspective. En Scott G. Isaksen (Ed.) *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (pp. 417-427). Buffalo: Bearly Limited.
- STEIN, M. I. (1993). *Moral issues facing interme-*
- diaries between creators and the public*. Manuscrito no publicado.
- STEIN, M. I. (1994). *Stimulating creativity* (Vol. I). New York: The Mews Press, Ltd. (Edición original: Academic Press, 1974.)
- STRYKER, S. Y STATHAM, A. (1985). Symbolic interaction and role theory. En G. Lindsey and E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3ª ed.) New York: Random House.
- WEST, M. A. Y FARR, J. L. (1990). Innovation at work. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.) *Innovation at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-15). Chichester; Wiley & Sons.
- WOODMAN, R. W., Y SCHOENFELDT, T. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. En J. A. Glover, R. R. Ronning y C. R. Reynolds (Eds.) *Handbook of Creativity* ( pp. 77-93). New York: Plenum Press.

