

**Omnia** Año 21, No. 1 (enero-abril, 2015) pp. 129 - 141  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI**

*Clara María Vivolo Vera*

### **Resumen**

El presente trabajo busca analizar el liderazgo creativo en la gestión de los directores educativos en organizaciones universitarias. Para su elaboración se utilizó el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque no experimental transeccional, la muestra se conformó con 26 directivos educativos. El instrumento aplicado fue de tipo cuestionario. Los hallazgos mostrados es que los directivos educativos de las organizaciones universitarias presentan en su gestión prácticas con paradigmas convencionales, evidenciando deficiencias en un desarrollo divergente, limitándose en fomentar un ambiente de creatividad o innovación. Elemento este esencial para alcanzar el éxito en contextos altamente turbulentos, donde la tecnología presenta cambios sorprendentes.

**Palabras clave:** Liderazgo creativo, pensamiento divergente, funciones directivas, hemisferios cerebrales.

### *Creative Leadership in Twenty-First-Century Education Directors*

### **Abstract**

This work seeks to analyze creative leadership in management by education directors in university organizations. Descriptive research was used with a non-experimental approach. The sample consisted of 26 education directors. The instrument applied was of the questionnaire type. Findings showed that education directors at university organizations evidence conventional paradigms in their management practices, showing deficiencies in divergent development, limiting themselves in fostering an environment of creativity and innovation, which are essential elements for success in highly turbulent environments where technology presents surprising changes.

**Keyword:** Creative leadership, divergent thinking, directive functions, cerebral hemispheres.

\* Economista de la Universidad del Zulia, Licenciada en Educación de la Universidad del Zulia, Maestría en Gerencia de las Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. Diplomado en Gerencia Tributaria. Diplomado en Gerencia Financiera. Docente. [vivoloclara@gmail.com](mailto:vivoloclara@gmail.com)

## **Introducción**

En desafío de todo líder del siglo XXI es, el de gestionar la creatividad como una actitud de vida para la nueva sociedad. Los ambientes velozmente cambiantes, obligan a que la mayoría de las organizaciones deban adaptarse a la innovación, asumiendo el riesgo de desaparecer si no lo logran, de este contexto emerge la necesidad de disponer de un nuevo prototipo de líder con formas de pensar diferente a los convencionales, que presente desarrollo del pensamiento divergente, permitiéndole así, adquirir flexibilidad en aceptación del nuevo contexto político social originado por la globalización y así generar nuevas ideas para llevar a cabo los procesos organizacionales, brindándole además una visión más amplia de la realidad y contar con una gama de herramientas para romper las estructuras mentales de los hábitos tradicionales y solucionar problemas en cualquier situación.

El líder de hoy en día debe reflexionar ante el nuevo contexto en el que se está inmerso, sobre todo los que están en frente de organizaciones educativas universitarias, de que la forma de liderar o direccionar, no puede seguir rigiéndose únicamente bajo la forma de pensar con paradigmas tradicionales (razonamiento lógico), entregando al mundo representaciones de estructuras mentales rígidas que solo los lleva por lógica a una sola decisión.

A pesar de la entrada de la globalización, todavía existen procesos laborales que se trabajan solo de forma repetitiva, y su atención se enfoca en cumplir las diferentes actividades en un determinado tiempo y espacio. Esto solo era válido en los tiempos cuando se inició la revolución industrial. Este mal del siglo XXI genera consecuencias en el que las personas ejercen cargos de liderazgo hacia su interior, ignorando por completo los grandes cambios de su entorno. Pensando en que, un tiempo tuvieron éxito, y por ello se condenaron a las rutinas arraigadas de ese momento, o porque se sienten cómodos trabajando con los mismos procesos evitando cambios, por lo que estas acciones son contagiadas a la mayoría del personal, destruyendo las oportunidades para pensar nuevas ideas, lo que dificulta la adaptabilidad y permanencia en el tiempo al nuevo contexto.

Ante tal situación de las formas de ejercer funciones de liderazgo con pensamiento convergente en las organizaciones educativas universitarias en el siglo XXI, es donde radica el objetivo de este artículo, principalmente en conocer la urgencia de la necesidad de cultivar y desarrollar la habilidad creativa, para visualizar nuevas opciones y caminos, para la búsqueda y obtención de resultados más creativos e innovadores, resolviendo problemas más complejos, debido que el cerebro capta señales que la mente lógica no percibe. La capacidad del uso de los pensamientos en los directivos es elemento decisivo ante los entornos en que se está viviendo, en forma más explícita, sería el grado de aprovechamiento de los conocimientos, sabiduría y creatividad para detectar cambios y responder a las múltiples necesidades cambiantes.

## Elementos teóricos

### Liderazgo creativo

La conceptualización de liderazgo creativo es un tema que aun no ha sido expuesto y estudiado muy a fondo, sin embargo se pretenderá dar aproximaciones a sus definiciones vista por los principales estudiosos de la materia. Que aportan elementos valiosos para la gestión de las organizaciones que se enfrentan a los nuevos cambios tecnológicos.

Este tema es abordado en sus inicios de 1940, por la Fundación de la Innovación (2010), cuando emerge la Teoría económica austriaca, el “espíritu emprendedor” acuñado por el destacado economista Joseph Alois Schumpeter, donde considera que existen individuos capaces de generar ganancias y alcanzar el éxito, es decir, la forma particular de ciertos individuos capaz de transformar las condiciones existentes, de superar obstáculos y romper con estructuras mentales rutinarias, de ir contra la corriente, y crear productos y procesos nuevos. A estas acciones de los individuos es lo que Schumpeter denomino como emprendedores, personas que se atreven a lanzarse a lo desconocido convirtiéndose en grandes héroes organizacionales. Los individuos emprendedores son personas con capacidades creativas que pueden crear innovación, y que por su condición de actuar intuitivamente llevan a la práctica nuevas posibilidades económicas. Donde determinan el aumento de la prosperidad y el éxito en las organizaciones.

En este orden de ideas Schnarch (2010) dice, que las organizaciones para convertirse en innovadoras deben comenzar por hacer cambios de mentalidades de todo el personal, que el líder debe comprometerse en romper con esa tradición arraigada de la forma de trabajar, considerando que la gestión tiene que dejar de una vez los moldes tradicionales, si quiere alcanzar el éxito. Considera también, que a los miembros de la organización deben ser estimulados de forma tal que se sientan un ser útil, no solo en sus labores profesionales, sino también en la vida diaria.

Varela (2001) considera que las acciones de los líderes creativos debe ser vista como un poder humano que les facilita resolver problemas difíciles, genera ideas y productos, facilitándole incorporar nuevas prácticas laborales, abriendo nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas, generando productividad y rentabilidad en las organizaciones.

El líder creativo, es aquel que ha sabido aprovechar los conocimientos, valores, habilidades, destreza, entre otros. A lo largo de toda su evolución de vida, donde le ha permitido desarrollar y consolidar una estructura mental con libertad de pensamiento, que nunca se deja llevar por la dependencia de un paradigma sobre sus acciones. Por lo que le da el privilegio de fácil adaptabilidad a sus entornos cambiantes.

En la actualidad, la ciencia y la tecnología están creciendo de forma exponencial cada vez más rápido. Por ello, es importante que las organi-

zaciones universitarias redefinan sus roles, debido a que ellas son los pilares fundamentales de toda sociedad. El sistema educativo es el responsable de no enseñar a pensar. Solo se basa en procesar información sobre lo que ya sucedió, sobre lo que pensaban muchos de las personas que ya no existen y sobre qué es lo que existe hoy, provocando bloqueo de estructuras mentales que limitan el conocimiento y la generación de nuevas ideas.

La aceptación de nuevos cambios en los procesos organizacionales se dificulta cuando las acciones de los líderes en las organizaciones universitarias presentan dependencia de un patrón o (paradigma) de cómo llevar a cabo los procesos organizacionales, debido a esta condición los convierte en vulnerables en adaptarse a los nuevos contextos. Ya que la organización funciona bajo modelos únicos convencionales donde los miembros trabajan solo obedeciendo órdenes de su superior, y que los líderes están convencidos de que su parte de la verdad es la verdad absoluta. En la tarea de adaptación, es importante renunciar a las creencias profundamente arraigadas y aprender nuevas habilidades cuando las viejas resultan insuficientes.

El liderazgo en la forma de laboral participa únicamente el hemisferio izquierdo, el trabajar de forma repetitiva y ver una única solución a los problemas, en esta parte del cerebro funciona el razonamiento lógico. Pero en contexto cambiante, en donde la tecnología y los cambios constantes son arrolladores, y no es suficiente direccional las organizaciones de hoy en día, ni mucho menos enfrentar los problemas con un pensamiento convergente o lógico. Se requiere también la parte derecha, donde funciona la intuición y la creatividad, es por esto que si todos los miembros de la organización trabajan ejercitando ambas partes del cerebro, dando paso a la creatividad, esto permitirá que las mentes sean libres, de tal manera que divaguen sus pensamientos para generar ideas nuevas y valiosas y de esta manera estar sincronizado con el entorno.

De Bono, E. (1994) determina el hemisferio derecho del cerebro, como pensamiento lateral, que no es ni lineal ni secuencial ni lógico. Se refiere a la manera de probar diferentes percepciones, diferentes conceptos, diferentes puntos de entrada, para tratar de resolver problemas. Utilizando diversos métodos, incluidas las provocaciones, para salir de la línea habitual de pensamiento.

El lado derecho es posible visualizar nuevas opciones, nuevos caminos para lograr resultados más creativos e innovadores, ya que el cerebro capta señales que la mente lógica no percibe. La capacidad mental en la resolución de problemas de los directivos es elemento decisivo ante los entornos en que se está viviendo. En forma más explícita, sería aplicar nuevos paradigmas que permitan mayor grado de aprovechamiento de los conocimientos, sabiduría y creatividad para detectar cambios y responder.

Oppenheimer A. (2014) expresa que la gente creativa emerge en aquellos lugares donde se les permita trabajar fuera de las reglas de las organizaciones tradicionales, fuera de la burocracia, donde se controlan todos los medios de producción. Y que la creatividad es un proceso social, por lo que lo determina como un factor más importante que el entorno económico.

Al respecto, De Bono (1994) expresa, que la educación ha girado en torno al pensamiento vertical, lo que le confiere un carácter imperativo a la inclusión del pensamiento lateral donde los líderes sean más creativos ante los cambios. En este sentido, el efecto de este tipo de pensamiento en la educación depende básicamente del liderazgo de sus dirigentes, de la intensidad en que estimulen la creatividad a todos los miembros de la organización, evolucionen rápidamente para impedir la obsolescencia, flexibilizar la solución de problemas e incrementando la productividad en cualquier nivel.

Si la organización no recibe una corriente continua de ideas nuevas, se convertirá el trabajo en una obsolescencia interna. Además, ¿Qué seguridad hay de que las ideas viejas sean las mejores ideas? Si tenemos presente un entorno velozmente cambiante, se necesitaría también demandar, gerentes con perfil creativo, con dominio de diversas disciplinas, con una visión amplia para incorporar cambios que mejoren la calidad del trabajo, con características personales que propicien la innovación y el compromiso de las personas, ya que el elemento creativo se identifica en la capacidad para visualizar las metas y objetivos donde su función de creatividad consiste en generar ideas, impulsar el trabajo en equipo y participación de todo el personal en acciones de compromiso y responsabilidad.

En épocas cambiantes se requieren no de líderes con características de pensamiento lógico, porque sus formas de tomar decisiones son de forma convencional, considerando que solo existe una única solución, porque tales circunstancias obedecen a las formas de pensar acostumbrada, sino que se requieren la existencia de líderes con pensamiento creativo que les permite escapar de las ideas fijas que atan sus pensamiento, suficiente para ser más asertivos a la hora de enfrentar estos cambios donde las tendencias actuales apuntan al potencial creativo.

Las organizaciones educativas de hoy en día deben poseer líderes con competencia fundamentadas en un pensamiento creativo que le permita la capacidad de generar ideas como una de las actividades más importantes del liderazgo creativo. Es necesario que los gerentes de las instituciones escolares propicien en sus seguidores ese interés y motivación, sobre todo para fomentar el cambio en la forma de pensar, de hacer las cosas generando ideas creativas o simplemente contar con la capacidad para resolver problemas dentro de sus instituciones.

Si se quiere lograr ser agentes de cambios el líder debe comenzar por cambiar la manera de direccionar la organización dejando a un lado su forma de pensar y de actuar con ciertos esquemas de trabajo apegados a un liderazgo tradicional relacionados con el análisis, el juicio y la argumentación.

Esta nueva visión de la educación implica cambios en el que hacer de los gerentes, en sus funciones donde, se promueva un liderazgo creativo que favorezca el fomento de la innovación y creatividad en su personal, con disposición de trabajo, con una mente abierta a las ideas y expe-

riencias propuestas hacia la resolución de problemas. Se hace evidente, que el liderazgo creativo busca analizar los problemas desde diferentes perspectivas donde las ideas son fruto de cambios significativos para que vayan a la par del progreso dentro de las organizaciones constituyéndose en pilares fundamentales de las instituciones educativas.

Así se tiene, que el líder creativo se caracteriza por tener cualidades que le permite elevar la potencialidad creadora de su personal ante una diversidad de opciones al momento de enfrentar los problemas, lo que favorece al equipo de trabajo, en la toma de decisiones conjuntas que vayan al logro de las metas propuestas. Al respecto Drucker, P. (1985), expresa que el ejercicio de un liderazgo creativo contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, donde los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones, por lo que los gerentes necesitan afrontarlos y tomar decisiones asertivas en pro de su solución.

Sin embargo, se observa con preocupación que los gerentes educativos en muchas de las instituciones universitarias continúan con un estilo de liderazgo tradicional cargado de un pensamiento lógico donde sus ideas se cierran a esquemas conservadores carentes de innovación y creatividad en la resolución de problemas.

De allí la necesidad según, González, F. (2013), que el rasgo característico de gerentes con pensamiento creativo presentan mayor capacidad de decisión donde la naturaleza de la creatividad exige saber cómo moverse y que decisiones tomar en el momento oportuno o de lo contrario se concretara a seguir la corriente. Igualmente considera que no existe vacuna para prevenir los problemas, ni receta para superarlos cuando estos ocurran, pero si cambiar la forma de pensar donde las ideas sean instrumentos del pensamiento creador e innovador.

En consecuencia, la gestión de los directivos en su rol de promotor de cambios en la práctica gerencial genera inquietud en relación a los procedimientos que deben conocer para la resolución de problemas, razones que de acuerdo a lo planteado, se requiere de líderes con espíritu renacentista, que dominen diversas disciplinas facilitándoles habilidades y capacidades para interpretar cualquier situación problemática y así poder resolver problemas de diversas índole, los cuales forman parte de la dinámica y cotidianidad, donde cambiar la práctica no es fácil pues se encuentran obstáculos y problemas por lo que se necesita de apoyo específicos para transformar el cambio.

## **Funciones del liderazgo creativo en los gerentes educativo**

En tiempos de grandes cambios tecnológicos, políticos y sociales las organizaciones exigen nuevas forma de liderar, de ir más allá del simple hecho de gestionar, las exigencias de las sociedades actuales y los paradigmas tradicionales de liderazgo no son suficientes para enfrentar a la realidad del siglo XXI, debido a que liderar en este tiempo implica tener una actitud mental diferente, liberando su poder ofreciendo oportunida-

des a los empleados de ser “autores” de sus propias decisiones, influir o inducir a los otros, tomar iniciativas, asumiendo riesgo, estimular, promover, escuchar a todos los miembros de la organización, compartir, fluir la creatividad, para dar flexibilidad a la generación de ideas e innovación, combinando lo existente con nuevos elementos internos o externos, anteriores o nuevos, creando servicios de valor que antes no existían.

Daft, R. (2007), determina que los líderes presentan diversidad de modelos mentales que influyen en las acciones de estos, en la forma de interpretar las experiencias y de actuar ante las personas y las situaciones. Es decir las teorías que las personas desarrollan respecto a sistemas específicos del mundo y al comportamiento que se espera de ellos.

Menchen (2009), considera que se deben romper los viejos paradigmas en la forma de liderar. Todo líder debe ir más allá, en el simple hecho de gestionar, para él, es ir adelante, mostrar el camino, influir e impulsar el talento de las personas para dar lo mejor de sí mismo. En la actualidad existen todavía líderes que están demasiado ocupados, tanto que a veces no saben que piensan los empleados, clientes y público general, dada la poca comunicación ver cómo se desarrollan las tareas, son sus dificultades y debilidades.

El autor, considera que las fuentes de riqueza en ambientes altamente cambiantes son: la imaginación, el conocimiento y el talento humano y que el progreso de la sociedad del conocimiento estará centrado en 3 grandes componentes: El desarrollo de la capacidad creadora; el fomento de la cultura de la innovación en todos los ámbitos de la vida y el acceso a las Nuevas Tecnologías. TIC. Este autor menciona que en las organizaciones modernas deben haber 5 funciones elementales:

- Coach
- Arquitecto
- Gestor del conocimiento y prevención de riesgos
- Promotor de las nuevas tecnologías
- Responsable de asumir retos.

## **Coach**

No existen recetas mágicas para que el líder ejerza sus funciones. No obstante el líder debe ser como un entrenador fiel, entusiasta y motivador. Debe actuar como animador que alienta, incita, enseña, escucha y facilita. Los líderes de hoy en día deben ser capaces de impulsar el cambio aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo. En este contexto, el que origina la técnica de coaching.

Según Zeus (2002), el coaching puede definirse como una conversación, un dialogo, en el que un coach (entrenador) o varios coache es (entrenador) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir

metas y objetivos, mejorar el rendimiento y proyectar al entrenado hacia el éxito. El arte del liderazgo es el arte de un liderazgo de contacto porque siempre busca guiar a la gente para que asuma responsabilidades y alcancen los logros a corto, mediano y largo plazo en cualquier ámbito.

En el entorno organizacional y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Por otra parte, la función del coach es ofrecer valoraciones y observaciones objetivas que fomenten la conciencia del individuo sobre sí mismo y sobre los demás, escuchar con perspicacia para comprender plenamente las circunstancias del individuo o del equipo, actuar como caja de resonancia para apoyar el pensamiento basado en las posibilidades, la planificación y la toma de decisiones, defender las oportunidades y el potencial, fomentar el esfuerzo y el reto en función de los puntos fuertes y las aspiraciones personales, fomentar los cambios de mentalidad que aporten nuevas perspectivas, cuestionar los puntos débiles para descubrir nuevas posibilidades y apoyar la creación de escenarios alternativos.

Menchen (2009), plantea que ante la globalización y las grandes ventajas comparativas, el líder debe ser creativo, debe actuar como el mejor de los entrenadores, y debe conseguir que cualquier trabajador esté capacitado para asumir el máximo de responsabilidad que le permitan sus habilidades, de la misma manera que un entrenador aconseja, guía y gestiona el talento de sus jugadores, tratando de dar lo mejor de sí mismo en el terreno de juego. El líder ha de ser capaz de motivar, potenciar y aprovechar las cualidades muchas veces inexploradas de los hombres y mujeres de su empresa.

Dado que cada sujeto posee habilidades diferentes que el resto del colectivo, el coach debe adecuar la preparación a las necesidades específicas de cada uno y a las exigencias propias de la actividad. Por su parte, Cook (2001), plantea que para lograr la efectividad como coach, el sujeto debe poseer los siguientes atributos:

1. Entusiasta. El coach debe infundir energía positiva en cada encuentro con sus empleados, asumiendo una actitud de interés por el cambio y aprendizaje.
2. Comprensivo. Su función es proporcionar a los empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente.
3. Confiable. Estar claro, que sus empleados son personas con crisis personales las cuales interfieren en su trabajo, por ello pueden tener momentos de eficiencia óptima y momentos de ineficiencia.

4. Directo. Cuando utiliza la comunicación efectiva con sus empleados siendo específico y concreto sobre las acciones a seguir por parte del empleado.
5. Orientado a la meta. Sabe lo que quiere y le permite fundamentar las labores asignadas a sus empleados en metas claras y definidas.
6. Experto. Tiene que conocer el trabajo y las personas que operan dentro de la organización, sus fortalezas y debilidades, sus patrones de trabajo.

Como se observa, el coach tiene características específicas muy importantes y valiosas para las prácticas directivas, aprovechando así el potencial del talento humano, ese conocimiento oculto que no ha sido explotado. Generar motivación y mayor desempeño. Propiciando un ambiente de creatividad, para poder capturar las ideas, y buscar más alternativas para llevar los procesos organizacionales.

## **Arquitecto**

El líder de una organización del siglo XXI debe pensar como un arquitecto: no solo tiene que imaginar el futuro, sino también debe buscar estrategias creativas para construirlo. Debe pensar en proyectos aun no creados y aprovechar al máximo el talento que ocultan todos los miembros de la organización, incluyendo la del mismo.

Menchen (2009), determina que el diseño de un plan, programa o proyecto es, en gran medida, cuestión de arquitectura: optimizar los recursos, mejorar los rendimientos, distribuir responsabilidades, crear valor y establecer el sistema para verificar la puesta en práctica del plan. Que en tiempos difíciles como los que se atraviesa hoy en día, con entornos velozmente cambiante el líder debe ser muy creativo dentro de todas las funciones. Plantea que no debe existir apego a las creencias porque es dañino para el ser humano. Considera que éste debe revisar periódicamente sus creencias y cambiarlas si es necesario. Exponiendo que las personas no deben ser simples espectadores de la vida, sino creadores, que deben crear su vida. Imaginar otras alternativas a los problemas graves.

Todo lo anterior se logra solo si el líder es un ser visionario, creativo, dinámico, abiertamente bifocal, es decir, debe dar simultáneamente una imagen de las oportunidades de hoy y también imaginar la del mañana. Ya que como se presenta habitualmente la organización no basta para un buen desarrollo y lograr el éxito. Del mismo modo el líder debe reconocer que los modelos convencionales no solo eran buenos para los entornos antiguos que la magnitud de la velocidad de las grandes tecnologías era relativamente baja.

Es por ello, que debe ser capaz de destruir antiguos modelos, mientras construye nuevos diseños. Esta facultad esta poco desarrollada entre los directivos, ya que no es fácil prestar atención al “ahora” y al “después” a la vez. El futuro debe estar siempre presente en su mente. El pro-

fesor Rodríguez, J. (2002), mantiene: El buen líder tiene una dosis de futurólogo; piensa por adelantado, proyecta las situaciones al futuro.

Las ideas de Menchen (2009) se adaptan a los ambientes modernos, es por ello que el líder debe vencer muchos desafíos para poder entrar a las ventajas comparativas dentro los mercados, el líder de una organización moderna será aquel que sabe construir y dirigir su vida y la de las personas que trabajan con él; inspira confianza, entusiasmo y disciplina; da sentido y plenitud a un proyecto común y ayuda a mejorar el trabajo diario.

## **Gestor del conocimiento y prevención de riesgos**

Para una mayor comprensión de esta función que deben emprender los nuevos líderes es preciso definir el concepto de conocimiento, muchos autores coinciden de que el conocimiento, es la percepción, entendimiento o información que ha sido obtenido por experiencia o en formación intelectual, que se encuentran en las mentes de las personas, es por ello que el conocimiento existe de una forma natural y está presente en todas las actividades, es decir, que para aplicar cualquier acción física es imprescindible utilizar este don como es el "conocimiento" para que le permita realizar la ejecución de tal acción, es aquí el punto crítico estriba como ese conocimiento puede ser aprovechado no solo por la persona que lo posee, sino también por el resto de los miembros de una organización.

De todo ello, surge el concepto de Gestión del conocimiento, naciendo una respuesta organizacional estratégica para construir, integrar y utilizar ese conocimiento que está presente en cada miembro de la organización pero que no ha sido explotado y aprovechado, por encontrarse bloqueado por las acciones que ejercen los líderes en sus tareas rutinarias.

Considerando las aportaciones del Magnate Bill Gates en su libro *Los negocios en la era digital* (1999), plantea que uno de los principales roles de un director general consiste en establecer un ambiente que promueva el conocimiento compartido y la colaboración, en asignar prioridad a los sectores donde el conocimiento compartido resulte más valioso. Si existe un espíritu alentador por parte del director en explotar los conocimientos de los individuos y trabajar mancomunadamente, los resultados serán beneficiosos para la organización porque alcanza sus verdaderos retos, a través de la captación y fidelización de empleados capaces de generar conocimientos: expertos, científicos, investigadores y profesores que luego sus acciones difunden gran parte de su trabajo creativo.

La función del director como gestor del conocimiento no es otra cosa que la anticipación y reacción para responder al cambio, por la complejidad y la incertidumbre generada por la globalización. Creando nuevas estrategias innovadoras para tener así capacidad de adaptación (aprender el cómo resolver problema) y generar nuevos métodos para resolver problemas). Todo lo anterior logra mejorar los procesos rompiendo paradigmas convencionales. De aquí la importancia de fomentar y estimular el desarrollo del conocimiento a todos los miembros de la organización.

## **Promotor de las nuevas tecnologías**

Para romper los modelos convencionales en la forma de ejecución de las tareas realizadas, el líder debe propiciar un cambio en la forma de pensar, aplicar una reingeniería de estructura mental, que permita lograr alcanzar pensamientos divergentes, para dar flexibilidad a la adaptabilidad de las nuevas tecnologías. Que cualquier cambio tecnológico en sus entornos los miembros de las organizaciones tengan la capacidad creativa para gestionarla y generar cambios en los productos, servicios, métodos, procesos, servicios y tecnología, estructura organizacional y los puestos.

Es esencial que las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante, con situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación de sus miembros en el sentido de dar aportaciones ingeniosas, innovadoras que permitan buscar nuevas prácticas laborales y dar soluciones a los problemas más complejos.

Menchen (2009), plantea que los nuevos líderes de las organizaciones modernas, deben fomentar y manejar las nuevas tecnologías. Ellos desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a asumir las nuevas ideas y enfoques. Para fomentar la creatividad y la innovación, los líderes deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.

Cuando se refiere a nuevas tecnologías o sea los procesos de la organización deben llevarse a cabo a través de plataforma creativas, implementación de las nuevas tecnologías (TIC) a los modos de llevar el trabajo, es por ello que el director educativo tiene que tener habilidades y destrezas en el manejo de las TIC, y de esta manera poder utilizar esta arma para estimular a todos los miembros.

## **Responsable de asumir retos**

Menchen (2009), considera que en tiempos difíciles, con entornos velozmente cambiantes, y con un alto grado de globalización, los gerentes deben reforzar su ambición de hacer las cosas mejor que los demás, anticiparse y ser diferencial, para lo cual hay que poner en juego todo su conocimiento y todas sus habilidades.

Para desafiar a la realidad actual el líder debe ser responsable de todas sus acciones, ya que él representa la brújula para direccional el rumbo de la organización moderna. Cuando se refiere organización moderna, es la era del cambio, la innovación que constituye la clave de supervivencia, creando ambientes que faciliten la innovación y eliminen las resistencias al cambio.

De aquí la importancia de crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad, la diversidad de las personas y que estimulen la creatividad, donde se potencie la capacidad de asumir riesgos, y enfrentar cual-

quier consecuencia que esta pueda traer, de igual forma estimular el espíritu emprendedor para tener éxito y causar impacto en la sociedad. Para ello, se requiere de mucha inteligencia, coraje, voluntad y determinación para vencer los retos. Cuando la persona acepta ejercer funciones de líder, en ese mismo momento se siente comprometido con la organización de asumir retos para poder buscar su norte.

## **Consideraciones Finales**

Es importante reconocer que las organizaciones universitarias son la base angular de todo sistema económico, de allí se engendran los grandes talentos humanos que darán frente a las nuevas tecnologías. Si estas organizaciones son innovadoras y creativas llegaran hacer exitosas y es por seguro que el crecimiento y desarrollo económico de todo país reflejara un incremento sustancial. Es por ello, que la entrada de la globalización obliga a las nuevas sociedades requerir de un prototipo diferente de líder, un líder con pensar diferente, que presente un desarrollo de pensamiento divergente, que le permita la fácil adaptabilidad a los cambios. Que reflexionen que en tiempos velozmente cambiantes ya no son suficientes las decisiones con pensamiento lógico, que debe participar el lado derecho del cerebro que es el lugar donde emana la imaginación, la intuición y que dará origen a las nuevas ideas, elemento valioso para dar soluciones a situaciones complejas.

Los líderes del siglo XXI no pueden seguir direccionando las organizaciones universitarias con procesos convencionales. Que se autoevalúen y se pregunten ¿Cuánto tiempo se lleva operando con los mismos paradigmas, los procesos organizacionales? ¿Se sienten con parálisis paradigmática porque se resisten a los cambios? ¿Se aprovecha el talento oculto de cada miembro de la organización? Es hora de reflexionar en estos tiempos antes de que las organizaciones educativas toquen fondo paulatinamente.

A pesar de que no existe una receta o manual para determinar en forma precisa las funciones de un líder creativo del siglo XXI. Es de suma importancia el considerar las siguientes: Fomentar el trabajo en equipo, estimular a todos los miembros a que construyan sus propias realidades, implementando así una variedad de ideas para ejecutar las diferentes tareas organizacionales, evitando una única idea para realizar estas prácticas. Aplicando todas estas funciones puede conllevar el despertar el espíritu del conocimiento, ese talento oculto o invisible que siempre ha estado allí pero no ha sido explotado y de esta manera pueda conquistar el siglo XXI.

En estos tiempos turbulentos con grandes tecnologías hay que decidir en romper la forma de gestionar, que la verdad absoluta no solo está presente de la mente del líder, sino que puede estar oculta en cada uno de los miembros de la organización, el gran desafío esta, en explotarla y aplicarla, buscando formas diferentes de llevar los procesos organizacionales, y en forma conjunta alcanzar el éxito.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial McGraw Hill. México.
- Cook, Marshall (2001). **Coaching Efectivo**. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá.
- Daft, Richard (2007). **La Experiencia del Liderazgo**. Ediciones Paraninfo, S.A.
- De Bono, Edwuard (1994). **El Pensamiento Creativo**. Editorial Paidós. España.
- Drucker, Peter (1985). **La innovación y el Empresario Innovador**. Editorial Hermes. Buenos Aires, Argentina.
- \_\_\_\_\_ (2002). **Los Desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI** Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Fundación de la Innovación: Bankinter (2010). **El arte de Innovar y Empezar Cuando las ideas se convierten en Riqueza** No 14.
- Gates, Bill (1999). **Los Negocios en la Era Digital**. Ediciones Plaza & Janés España
- González, Felipe (2013). **En Busca de Respuesta. El Liderazgo en el Siglo XXI**. Editorial Debate. Barcelona. España.
- Menchen, Francisco (2009). **La Creatividad y las Nuevas Tecnologías en las Organizaciones Modernas**. Editorial Díaz de Santos Buenos Aires. Argentina.
- Oppenheimer, Andrés (2014). **¡Crear o morir!** Editorial Sudamericana.
- Rodríguez, Joaquín (2002). **Administración Moderna de Personal**. Thomson. México
- Schnarch, Alejandro (2010). **Creatividad Aplicada. Como estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal y empresarial** Editorial Starbook.
- Varela, Rodrigo (2001). **Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas**. Editorial Prentice Hall. Colombia
- Zeus, Perry (2002). **Guía Completa de Coaching en el trabajo**. Editorial McGrawHill Interamericana. España.