

## **EL ARTE COMO HERRAMIENTA PARA LIBERAR LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.**

Marco Vinicio López Paredes (Ecuador)<sup>1</sup>

Tatiana Cabrera (Ecuador)<sup>2</sup>

### **Introducción.**

En este paper se establece como objetivo analizar las teorías principales conceptos y estado del arte del uso e intervención del arte y la creatividad en las organizaciones así como su relación en la práctica de liderazgo y su relación con el arte en la gestión de estas. El arte y la creatividad son hoy una de las bases de la innovación permiten a las organizaciones desarrollar procesos para ser competentes. Por esto, la creatividad ha tomado interés en las organizaciones, no sólo para los aspectos de publicidad y diseño sino como la potencialidad humana que, además de generar ideas proyecta ponerlas en práctica para lograr productos, procesos o servicios innovados.

Los apartados que conducirán este paper buscan apoyar la práctica del arte como gestor de la creatividad en la organización y analizar la incidencia directa que estas áreas tienen en la gestión misma de una empresa así también el cómo pueden fortalecer los procesos del trabajo mancomunado en esta.

Es fundamental partir de las relaciones entre arte, creatividad y organización, para esto es necesario entender la relación de estas áreas en la gestión organizacional. Para ello analizaremos como centrales, las propuestas más recientes sobre este tema con los autores y referencias que a continuación se resumen, también se referirán artículos y bibliografía pertinente a las temáticas que serán desarrolladas.

En la actualidad el arte se sigue tratando como elemento ajeno a la gestión empresarial Friedmann (2007) expone que una de las “patologías“ de la administración científica consiste precisamente en la “anesthetización“ (anaesthetica) de su campo de estudio. En su mundo no existe la estética como dimensión humana (...). El arte ha sido un asunto alejado del ámbito administrativo porque se asocia al arte. No se considera necesaria para la solución de problemas. Cuando surge un problema, se define, se resuelve y continúa el proceso. Si se presentan dificultades para resolverlo, se intentan varias alternativas, inclusive se emplea ensayo y error, o se llama a alguien con práctica y experiencia en la solución de tales problemas. De este modo, resulta perfectamente razonable que la creatividad no se buscara potenciar. Hoy día, el lenguaje ha cambiado, se está en un mundo complejo, dinámico, que evoluciona, en el que emergen necesidades y problemas, y en el que el arte y la creatividad de cada persona es el mejor recurso para solucionarlos competitivamente.

Seuss (2012) explica que cuando usamos el Arte en los contextos organizacionales estamos usando una metodología que fortalecerá los elementos de gestión pues activa una relación

más directa y duradera con el cliente, enfocando los procesos de atención a sus requerimientos en la satisfacción y el beneficio personal dándole así un contexto más dinámico y amigable a la relación cliente –empresa.

Caust (2010) citando a Cray, Inglis y Freeman, acota que una consideración importante es el liderazgo y la gestión en el contexto de las artes, es que este no es homogéneo. En el contexto de las construcciones de liderazgo y gestión, hay una serie de interpretaciones, tanto en diferentes formas de arte y en diferentes organizaciones artísticas y cómo estos se comunican. Es posible que en las distintas interpretaciones o manifestaciones del arte encontremos también muchas formas de comportamiento de dirección o liderazgo para encontrar opciones de organizarse.

**Palabras Clave.**

Arte, Creatividad, organización, gestión.

### **La creatividad y el arte en la organización.**

La creatividad, una de las bases de la innovación, permite a las organizaciones desarrollar procesos para ser competentes. Por esto, el arte estético y la creatividad han tomado interés en las organizaciones, no sólo para los aspectos de publicidad y diseño sino como la potencialidad humana que, además de generar ideas proyecta ponerlas en práctica para lograr productos, procesos o servicios nuevos. La creatividad ha sido un asunto alejado del ámbito administrativo porque se asocia al arte. Para Friedmann (2007) La estética es la ciencia que se ocupa filosóficamente del arte, de sus manifestaciones y las experiencias del hombre en relación con el mismo.

No se considera necesaria para la solución de problemas. Cuando surge un problema, se define, se resuelve y continúa el proceso. Si se presentan dificultades para resolverlo, se intentan varias alternativas, inclusive se emplea ensayo y error, o se llama a alguien con práctica y experiencia en la solución de tales problemas. Según Gallardo (1995) “Las organizaciones tienen que abrirse al entorno”, estar pendientes de todos los actores con los que interactúa la organización en su devenir diario: empleados, proveedores, clientes, socios, aliados, instituciones, competidores, pues todos ellos tienen opiniones e ideas de la organización, incluso mejores ideas. Hay que aprovechar esa fuente de creatividad. De este modo, resulta perfectamente razonable que la creatividad no se buscara potenciar. Hoy día, el lenguaje ha cambiado, se está en un mundo complejo, dinámico, que evoluciona, en el que emergen necesidades y problemas, y en el que la creatividad de cada persona es el mejor recurso para solucionarlos competitivamente. Friedmann (2007:12) propone que el “arte revitaliza las organizaciones. El mundo empresarial puede aprender mucho del arte, por ejemplo cómo fomentar la creatividad, identificar talentos, encontrar sentido en el mundo laboral y lograr momentos de alto desempeño”.

Es decir la gestión corresponde a un trabajo mancomunado del arte y que es el motor que aviva la creatividad y en la organización esto se traduce en mejores procesos participativos

y en la propia vinculación que ejerce a la empresa con el o los entornos en los que convive y aporta.

Para Sánchez (1991) Crear y experimentar dentro de entornos innovadores es lo que caracteriza la actividad empresarial. Esta búsqueda e innovación continuas es común a artistas y empresarios “porque el empresario, como el artista, tiene necesidad de interpretar creativamente la realidad.” Es característico del empresario su función de detectar y solucionar problemas que, a veces, pueden tener una solución inmediata, pero que, la mayoría de las veces, necesita intuir y, en ocasiones, inventar.

En el momento presente, no se puede negar la importancia de lo estético en todas las sociedades. El actual énfasis de las empresas en el estilo cultural responde a la fuerte penetración de nuevos condicionantes estéticos en nuestro sistema occidental de valores. Y ello es así porque las actuaciones y valores empresariales son espontáneamente percibidos por la sociedad como indicios de un estilo propio y de una cultura empresarial determinada. Rodríguez (1993) propone que las empresas no necesitan cualquier tipo de arte creativo, necesitan un tipo específico: la creatividad empresarial, que tiene unas características particulares. Necesita una gran producción de ideas, un trabajo en equipo, un gran manejo del tiempo; tiene que haber un clima de confianza, un clima de libre expresión, de libertad intelectual, un clima de buen humor en el desarrollo de acciones. La creatividad no debe estar sujeta a los límites que impone la organización.

La creatividad no es sólo el proceso de generación de ideas sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa. En general, la creatividad se adquiere a la hora de hacerle frente a las situaciones de forma estratégica, organizativa, competitiva, problemática. Se escucha que el creativo nace, no se hace. Sin embargo, estudios en que se aplican modelos de creatividad en las organizaciones demuestran que el talento y el entrenamiento no son excluyentes, y que puede aprenderse a pensar en forma creativa y a incorporar procesos de innovación.

Kanter (1983) sobre la creatividad en la organización plantea que todas las personas son fuente de conocimiento y, por tanto, fuente de actos creativos. En muchas ocasiones, el conocimiento no se aprovecha, ya que no existen espacios u ocasiones para aplicarlo en el propio trabajo, de ofrecerlo a quien lo pueda necesitar. Una organización debe ser capaz de recoger, compartir y utilizar el conocimiento que tiene cada persona. De esta forma se asegura que las innovaciones satisfarán las necesidades del mercado. Por lo tanto la heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado. Un estudio de innovación organizacional encontró que las compañías innovadoras tenían historiales superiores al promedio en la reducción del racismo, sexismo y clasismo.

En la actual economía del conocimiento la creatividad es más importante que nunca. Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones.

Los directores no matan la creatividad a propósito. Pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresarios pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar.

Ahora bien, ha llegado el momento de preguntarse acerca de ¿qué es la creatividad empresarial?. Generalmente se asocia la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas originales en grado sumo. Pero, en las empresas, la originalidad no es suficiente. Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y viable. De alguna forma debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando un producto o abriendo una nueva vía para abordar un proceso, e inclusive generando nuevas maneras de pensar estratégicamente.

Las asociaciones hechas entre la creatividad y la originalidad artística frecuentemente dan lugar a confusión sobre el lugar apropiado para la creatividad en las organizaciones empresariales. Así pues muchos creen que la creatividad es algo vinculado sólo con el marketing, la publicidad, o el diseño de productos o procesos. Pero la creatividad puede beneficiar a todos los departamentos de una empresa. Para muchos la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas. Pero pensar imaginativamente es sólo una parte de la creatividad, pues para que ella tenga lugar se necesita además pericia y motivación. Así pues, la creatividad es el resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación.

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. Para Simons (1998) la pericia constituye lo que el economista y psicólogo denomina la “red de posibles desplazamientos”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor.

El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares.

La pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, pero hay un tercer factor que determina lo que hace realmente la gente, y ese factor es la motivación.

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Es pues necesario responder a la pregunta ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad? Fruto de más de dos décadas de investigaciones centradas en cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad, han surgido seis categorías que son: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización.

### **El arte creativo en la gestión organizacional.**

Las definiciones abarcan desde las generalidades como intuición, imaginación creadora, descubrimiento e invención, hasta lo específico de la manipulación de símbolos y objetos para producir nuevos efectos, como forma de afirmación personal, producto del preconsciente, que provoca placer por la actividad intelectual. Pueden distinguirse distintas tendencias, aquellas que apuntan a la resolución de problemas, otras al proceso individual y otras a la innovación. Fernández (1994) plantea que si nuestro empeño es reconocer dimensiones estéticas en la empresa para tratar de ver cuál es la relación analógica que guarda con la obra de arte, el primer paso es llegar a la realidad más profunda de la experiencia estética. Para ello, es necesario que estudiemos la relación de analogía entre la experiencia estética y la experiencia práctico-directiva desde dos puntos de vista: el del artista y el del espectador.

No hay que olvidar que la organización en su gestión deberá atravesar procesos sinuosos y complejos de cambio, Friedmann (2007) explica: “Hoy en día, la supervivencia de las empresas depende de su habilidad para aprovechar el poder intelectual, los conocimientos y la experiencia disponible. La fórmula de éxito es crear campos de sinergia para sacar provecho de las potencialidades de la organización”.

En este sentido mucho se habla sobre la práctica de cambio organizacional en función de la intervención a gran escala o grupos grandes, Friedmann (2004: 19), expone que la

Tecnología de Intervención en Grandes Grupos “son métodos para involucrar a todo el sistema, interno y externo, en el proceso para el cambio”... “los eventos de intervención de grandes grupos se puede manejar un cambio sustentable con un universo de hasta 2.500 personas”...

En estos procesos acaso la creatividad de intervención no es necesaria?. Así lo rescata de Bunker y Alban, al explicar que se trata de una especie de “estado del arte” de cambios complejos. Areblad (2009) expone que las principales habilidades artísticas se basan en una capacidad para pensar y ver la realidad desde perspectivas diferentes, retando lo convencional y utilizando formas de comunicación más relacionadas con las emociones. En su dimensión económica, la creatividad es esencial para la innovación en servicios y productos, así como en la búsqueda de formas de organización entre personas más efectivas. Estas habilidades son especialmente importantes en la sociedad actual, donde cada vez se da más importancia a las emociones, las experiencias y los valores. Sin embargo, la creatividad artística y cultural siguen teniendo connotaciones negativas en algunos sectores empresariales. Por eso introducir las habilidades artísticas dentro de una empresa genera un cambio radical en la forma de ver las cosas.

Friedmann (2007:26) reflexiona: “El hombre llega a ser libre para “jugar” con sus facultades y potencialidades y con las de la naturaleza. El elemento del juego, la experiencia autotélica, es una faceta clave del trabajo humano”. Una empresa donde el clima es hostil o indiferente a las ideas tiene pocas posibilidades de ser creativa. La hostilidad o la indiferencia a las ideas creativas traen consecuencias, algunas muy abiertas. Sistemas muy rígidos de análisis de nuevas ideas, no facilitar el aporte de opiniones de sus empleados, pedir informe detallado justificando la viabilidad de una idea, o el simple hecho de descalificarla, sea buena o mala idea, hacen que la persona deje de participar. Todos son ataques contra el arte y la creatividad.

Seuss (2012) propone que en el arte se puede formar parte de la vida empresarial, al integrarlo transmite a su cliente un mensaje sobre usted y su empresa: Usted ofrece



servicios y productos de calidad, y además tiene un alto interés por la cultura. Su empresa transmite a sus clientes que los considera personas sensibles e interesadas por la cultura y el arte. En el caso de la obra original da un placer constante y adquiere valor año tras año, sus clientes tendrán a su empresa siempre presente.

Arroyo (2005) explica que cuando se habla de Arte Creativo en el contexto de las organizaciones normalmente se hace referencia al clima de la organización, a que las personas y los equipos de trabajo sean más creativos, a recorrer y gestionar las ocurrencias, a acciones puntuales, de resolución de problemas y de gestión del conocimiento. Es necesario gestionar la generación de ideas y el conocimiento que se obtiene de ellas a fin de que sea útil a la propia organización.

El arte creativo precisa de un contexto donde desenvolverse en la organización. Es necesario crear el ambiente propicio para generar ideas, proporcionando técnicas y herramientas adecuadas para llevar a cabo esta labor dentro del equipo de trabajo y de cada puesto y orientando los resultados de esta actividad a la aplicación práctica en la empresa. Requiere, no solo las herramientas adecuadas para el desarrollo sino también estímulos por parte de la dirección que potencien el afloramiento del talento creativo.

Friedmann (2007) recuerda que la música, el ritmo y el sonido son fenómenos universales que nosotros, como especie humana, hemos compartido desde el comienzo de nuestra aparición en el universo. En los mitos y leyendas populares se encuentra la creencia de que el mundo fue creado a través de la música. Bajo estas reflexiones cabe la pregunta ¿existen ambientes para el desarrollo del arte y la creatividad en las Organizaciones?

### **La gestión de mando –gerencia-.**

Una de las actividades más vulnerables en el contexto de la gestión organizacional radica en la responsabilidad de quien (es) la administran o gerencian en este aspecto se muestra un

aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos procesos, esta es la creatividad del ejecutivo, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente Ackoff (1981) asegura que la principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección.

Por otro lado Terry (1972:64), decía que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor”.

Dichter (1988:53) afirma al respecto.” La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes”

Para generar un clima que favorezca la creatividad en la empresa, hay que revisar no sólo los sistemas de trabajo y transmisión de la información (evaluar en qué medida contribuyen a fomentar o frenar la generación de nuevas ideas), sino también la estructura de la organización, cuáles son sus estrategias, su estilo de dirección y cómo son las personas que trabajan con ella (conocimiento, aptitudes y actitudes).

¿Qué debería hacerse para transformar la organización en algo generador de procesos y soluciones innovadoras? El primer paso es entender que una organización innovadora se ocupa de desplegar la creatividad en forma vertical y horizontal en todos los eslabones que agregan valor de la empresa, y no sólo en el producto final.

Friedmann (2007) en su capítulo “La Organización como una gran obra de teatro” examina la actividad fundamental del management como una actividad de gran relevancia que no puede sucumbir a los acontecimientos contrarios, es así que reflexiona al respecto (2007:79) “En el teatro se representan historias, conflictos o situaciones a través de actores que interpretan personajes, roles, quienes entablan diálogos entre sí, en un determinado ambiente que les sirve como escenario y donde realizan diferentes tipos de acciones según indiquen los textos presentes en la historia”.

¿Y no es así la actividad de un gerente?, sin duda alguna quien dirige un proyecto en este caso llamado organización avoca en simplificado un mundo de actos, personajes y otros avatares que la propia dinámica exige, nos vemos entonces enfrentados a distintos momentos de la vida y la historia organizacional y el éxito estará puesto en la solvencia que tengamos para torear al toro como se dice en un argot popular.

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Schnarch (2004): afirma que para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Aznar (1974) expresa que sin duda, “ser creador no es una característica de unos pocos grandes hombres o espíritus sino una cualidad común de muchos hombre y, en última

instancia de todos los individuos” y, como, “todo el mundo es creativo a su alrededor y usted tiene necesidad de ideas, entonces ¿Por qué no crear?”.

Estos criterios se afinan con lo que Friedmann (2007:80) expone “Además, el gerente como actor corporativo debe encarnar los valores de la cultura corporativa. Por lo tanto, su conducta y sus gestos deben estar en consonancia con la finalidad de la acción (misión). El gerente se vuelve un ser más que “todo poderoso” un ser activo y reactivo, que se acciona en muestra de lealtad pura y fehaciente al responder a las necesidades y proyecciones concebidas en la misión institucional que se vuelve el libreto de la vida gerencial.

Por ello, el problema estratégico para los gerentes según Brown (1986:12 "es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo". Precisamente los verdaderos gerentes se diferencian de los administradores, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El administrador acepta el status quo, el verdadero gerente lo desafía, en las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos.

Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien.

La gerencia actual necesita cambiar, más que una palabra trillada debe volverse necesaria, en países como los nuestros –Sudamérica- el efecto gerencial sigue siendo de abolengo y no de gestión, permanece representando al gerente estereotipado como el gran ejecutivo tomador de decisiones que mira a la plebe desde las nubes, por esto, necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos, ya que como plantea Mutis (1998), “Sin alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema

de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones”

La gerencia creativa puede aportar al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización. Creatividad es el único camino para que el mañana sea mejor que hoy.

### **Conclusión.**

Para concluir con el presente trabajo es necesario partir de que el arte y la creatividad son una actividad potenciadora en la gestión organizacional, se somete al desarrollo de las capacidades humanas, mediante el aporte de ideas innovadoras creando los medios con los que el mundo ha progresado constantemente y obtenido, en las últimas décadas, desarrollos científicos y tecnológicos inimaginables en épocas anteriores.

Tanto el arte como la creatividad son conceptos polisémicos y multidimensionales necesarios para una gestión basada en acumulación de contenidos y resultados comparativos, desde distintas perspectivas teóricas se ha estudiado el arte y la creatividad y los parámetros que las componen; queda claro que existe un gran camino por recorrer. La apreciación y el uso del arte y la creatividad en las empresas sigue siendo un esquema muy nuevo sobre todo en Latinoamérica en donde los esfuerzos continúan para desarrollar una gestión organizacional menos mecanicista y más biológicamente viva con su entorno.

El pensamiento creativo no tiene maneras similares de aplicación en todas las áreas y en todos los niveles de la organización. Productos, situaciones, personas y procesos creativos deben ser claramente definidos y diferenciados del marco industrial o empresarial, donde debe darse un mayor trabajo y evolución hacia las analogías e instrumentos asociados al

arte de gestión. En este sentido los instrumentos fundamentales son los directivos y personas que tengan la labor de mejorar los recursos humanos en la organización, estos necesitan pautas de intervención para poder desarrollar una labor en la que la creatividad sea una perspectiva de futuro diferenciadora y portadora de nuevos valores edificantes. Y todo ello partiendo de la convicción de una necesaria reestructuración de la organización.

Las empresas si desean ser competitivas deben generar el clima propicio para de manera perpetua ser creativas en el arte y así poder innovar en su manera de funcionar, diseñar y desarrollar tanto productos como servicios. De no ser así, no perdurarán en el tiempo.

La gestión de una empresa no se circunscribe a tener clones ni sólo anunciar ideas geniales, por esto la alta gerencia hoy en día tiene un reto vital. Se tiene que gobernar con motivación intrínseca y propiciar la creatividad a todos los niveles y áreas funcionales organizacionales.

Dada la rapidez de los cambios en el mundo; la proliferación y extensión de los problemas globales; el carácter transnacional de las actuales industrias obliga y llaman a la gestión creativa que se innova con el arte en todas sus manifestaciones.

Estas situaciones, fuertemente caracterizadas por la incertidumbre y lo impredecible denominado como “caos” inducen a evaluar la conveniencia de incrementar el pensamiento creativo y las actitudes innovadoras en sus unidades básicas, para dar respuestas oportunas y eficaces a los recurrentes riesgos y oportunidades emergentes.

Las actividades de conducción, capacitación y organización son los campos donde el pensamiento creativo necesita desarrollarse más. La continua afectación de los niveles de decisión de las organizaciones en la resolución de problemas corrientes y en la conducción rutinaria, entorpece la posibilidad que se involucren normalmente en el desarrollo de análisis teóricos los pensamientos creativos.

En las organizaciones, los fracasos y frustraciones de las iniciativas no pueden aceptarse con menos tolerancia que en las organizaciones con sistemas reguladores más flexibles. Frecuentemente, las situaciones que los individuos menos creativos toman por alto riesgo, el personal con aptitudes creativas considera que son fuentes de oportunidades y desafíos, tendiendo naturalmente a liderarlas.

El arte de una organización y la creatividad se vinculan, porque al dinamizar y volver confiable la primera, se prepara el terreno para desarrollar la segunda. Son caminos de ida y vuelta.

Una aplicación regular de la creatividad está presente en los procesos de planeamiento y puede encontrarse en la concepción y elaboración de los procedimientos estándar que regulan las actividades operativas, logísticas, administrativas y técnicas.

Sin temor a equívoco el arte se manifiesta como estructura natural de la gestión organizacional el problema radica en que no la enfocamos y no la advertimos como recurso motivador de la creatividad organizacional. De aquí podría partir otra investigación que profundice la capacidad de la empresa para auto crearse y motivarse pues debe volverse un factor decisor de la alta gerencia. Me gustaría terminar con lo expuesto por Friedmann (2007:48) que se traduce en un ejemplo claro de lo expresado en este trabajo: “La banda de jazz sirve como referente para el diseño de una nueva forma para organizarse: la empresa en constante aprendizaje. Se trata de un tipo de organización que es capaz de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales”.

Es necesario reflexionar al respecto para seguir investigando ¿acaso la propia naturaleza de la empresa y la gestión de la organización no es eso, estar en constante aprendizaje y sortear las adversidades con éxito?

**Referencias bibliográficas seleccionadas.**

Adair J. (1992). El arte del pensamiento creativo. Legis, Bogotá.

Areblad P. (2009). La intersección entre el arte y la empresa como vía para generar innovación y creatividad, Disponible en : <http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-social/entrevistas/interseccion-entre-arte-empresa-como-para-generar-innovacion-creatividad/33.aspx>, extraído el 18 de abril de 2013

Arroyo A. La Creatividad Artística En El Contexto De Las Organizaciones, Robotiker Universidad De Mondragón, España

Ackoff. R.(1981): El arte de resolver problemas. Limusa, México.

Aznar G. (1974): La creatividad en la empresa. Oikos-Tou, España.

Bravo J.( 2005) Gestión de procesos. Editorial Evolución. Chile. <http://liderar-innovando.blogspot.com/2008/09/reinhard-friedmann-escribe-acercade.html>

Brown S (1986): Trece errores fatales en que incurren los gerentes. Norma, Colombia

Caust, J. Does the art end when the management begins? The challenges of making ‘art’ for both artists and arts managers. University of South Australia [http://www.jocaustarts.com/710-2796-1-PB\[1\].pdf%20APJACM%20Dec%202010.pdf](http://www.jocaustarts.com/710-2796-1-PB[1].pdf%20APJACM%20Dec%202010.pdf).  
Extraído el 5 de abril de 2013

Dichter E. (1988): ¿Es usted un buen gerente? McGraw Hill, Colombia 1988

Fernández A. (1994): La Empresa Como Realidad Estética. Cuadernos de Administración y Humanismo, N60

Friedmann R. (2007). Arte Y Gestión Una Poética Para El Gerente Del Tercer Milenio. Impreso en Ril Editores Chile

Gardner H. (1997). Inteligencias creativas. Paidós, Barcelona.



- Kanter R. M. (1983). *The Change Masters*. Editorial Simon and Schuster. NY, USA.
- Marina J. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Anagrama, Barcelona.
- Mutis G. (1998): *Líderes y Artistas*. Revista Dinero, Colombia, Febrero
- Rodríguez M. (1993). *Creatividad en la empresa*. Pax, México.
- Sánchez A. (1991)., *La Empresa Como Realidad Estética*. Real Academia De Bellas Artes de San Fernando, Madrid.
- Schnarch A. (2004): *Marketing Creativo*. Publimark.
- Seuss T (2012). On the use of art in organizations, Disponible en <http://Seuss.wordpress.com/2012/04/11/On the use of art in organizations>. Extraído el 6 de abril de 2013.
- Simmons. R. (1998). *La innovación como un proceso gerencial*, Paidós. Madrid
- Stacey R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berret-Koelher, San Francisco.
- Schnarch A. (2004): *Marketing Creativo*. Publimark.
- Terry G. (1972). *Principios de administración*. Continental, México
- Van Proyen M (2011), Conference, Historical Criticism Designation and Embodiment in Contemporary Painting, SFAI, 12 de September, 2011.

---

<sup>1</sup> Investigador y Profesor de la Escuela de Publicidad de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito (Ecuador) ([mlopez@ute.edu.ec](mailto:mlopez@ute.edu.ec))

<sup>2</sup> Investigadora docente la carrera de Diseño Gráfico Publicitario de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito (Ecuador) ([tcabrera@ute.edu.ec](mailto:tcabrera@ute.edu.ec))