

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

Maestría en Creatividad e Innovación Organizacional MCIO



**CARACTERIZACIÓN DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA
GOBERNACIÓN DE CALDAS**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CREATIVIDAD E
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL POR**

Aura Liliana Gaviria Giraldo
Felipe Zuluaga Estrada
María del Pilar Joves Ramirez

Bajo la dirección del doctor:
Marcelo López Trujillo

**MANIZALES
2011**

Página de aceptación ()

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICAS	7
GLOSARIO	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
ABSTRACT	11
PALABRAS CLAVE	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	26
1.2.1. DELIMITACIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA	26
1.2.2 ALCANCE	27
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	28
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
1.4 JUSTIFICACIÓN	29
CAPÍTULO II REFERENTE TEÓRICO	31
2.1 ANTECEDENTES	32
2.2 MARCO TEÓRICO	40
2.2.1 APORTES TEÓRICOS DE LA CREATIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL	41
2.2.2 COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL	43
2.2.3 LA CREATIVIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS	49
2.2.4 ADN ORGANIZACIONAL	53
2.2.5 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO	57
2.2.5.1 ENFOQUES TEÓRICOS	60
2.2.5.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	63
2.2.5.2.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	66
2.2.5.3 LIDERAZGO TRANSACCIONAL	70
2.2.5.3.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	70
2.2.6 GAMA COMPLETA DE LIDERAZGO (FRL)	71
2.2.7 COMPONENTES DE ÉXITO DE GRUPO	72
2.2.8 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACION CON LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	73
2.2.9 POTENCIAL CREATIVO	74
2.2.9.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD CREATIVA	74
2.2.9.1.1 ORIGINALIDAD	75
2.2.9.1.2 INICIATIVA	75
2.2.9.1.3 FLUIDEZ	75
2.2.9.1.4 RECURSIVIDAD	75
2.2.9.1.5 DIVERGENCIA	76
2.2.9.1.6 FLEXIBILIDAD	76
2.2.9.1.7 SENSIBILIDAD	76
2.2.9.1.8 DETERMINACIÓN O ELABORACIÓN	77
2.2.9.1.9 AUTOESTIMA	77
2.2.9.1.10 SOLVENCIA	77
2.2.10 GOBERNACIÓN DE CALDAS	78
CAPÍTULO III ESTRATEGIA METODOLÓGICA	81

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	82
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CON ESTUDIO DE CASO	82
3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	85
3.3.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN	85
3.3.1.1 ADN ORGANIZACIONAL	85
3.3.1.2 ESTILO DE LIDERAZGO	87
3.3.1.3 POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES	87
3.4 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS	88
3.4.1 ADN ORGANIZACIONAL	88
3.4.1.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL POR PARTE DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN	88
3.4.1.2 ENTREVISTA GRUPAL ESTRUCTURADA	89
3.4.1.3 ENCUESTA ADN ORGANIZACIONAL	90
3.4.2 ESTILO DE LIDERAZGO	90
3.4.2.1 ENCUESTA MODELO MLQ	90
3.4.3 POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES	92
3.4.3.1 ENCUESTA POTENCIAL CREATIVO	92
3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS	93
3.5.1 ADN ORGANIZACIONAL	93
3.5.2 ESTILO DE LIDERAZGO	93
3.5.3 POTENCIAL CREATIVO COLABORADORES	94
3.6 INTERPRETACIÓN	94
3.6.1 NIVEL DE CONFIANZA CONVENIDO	94
3.6.2 VARIANZA	94
3.6.3 DESVIACIÓN ESTÁNDAR O TÍPICA	95
3.6.4 MEDIA	95
CAPÍTULO IV RESULTADOS	96
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL ADN EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	96
4.1.1 REVISIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL	97
4.1.1.1 POLÍTICAS TRANSVERSALES	98
4.1.1.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	99
4.1.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	100
4.1.3 INSTRUMENTO APLICADO	104
4.2 CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LOS LÍDERES DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	107
4.2.1 AUTOEVALUACIÓN	108
4.2.2 COEVALUACIÓN	113
4.3 IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES DE CARRERA ADMINISTRATIVA DEL NIVEL PROFESIONAL AL SERVICIO DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	115
4.4 IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN	120
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1 CONCLUSIONES	122
5.2 RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS	131
ANEXOS	138

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: CONSENTIMIENTO INFORMADO GOBERNACIÓN DE CALDAS	138
ANEXO B: ENCUESTA SOBRE EL ADN ORGANIZACIONAL	140
ANEXO C: ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO	142
ANEXO D: ENCUESTA SOBRE POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES	144
ANEXO E: CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL PROFESOR ALEJANDRO SCHNARCH PARA UTILIZAR ESTE INSTRUMENTO EN LA INVESTIGACIÓN	146
ANEXO F: CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DEL ESTILO DE LIDERAZGO	147

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS DEL LIDERAZGO	61
TABLA 2: CLASIFICACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	79
TABLA 3: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	108
TABLA 4: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – ORDEN DESCENDENTE	109
TABLA 5: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – COEVALUACIÓN	113
TABLA 6: COMPARACIÓN EN LA CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS: AUTO EVALUACIÓN VS CO - EVALUACIÓN	114
TABLA 7: CLASIFICACIÓN POR RANGOS Y POR DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACIÓN DEL CALDAS	116
TABLA 8: CLASIFICACIÓN POR RANGOS Y POR CARGOS DE LA GOBERNACIÓN DEL CALDAS	118
TABLA 9: CLASIFICACIÓN POR RANGOS Y POR NIVEL DE ESCOLARIDAD	118

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: INTEGRACIÓN DE CREACIÓN, INNOVACIÓN, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	44
GRÁFICA 2: VARIABLES QUE AFECTAN LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL	46
GRÁFICA 3: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL	47
GRÁFICA 4: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS (I)	48
GRÁFICA 5: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS (II)	49
GRÁFICA 6: TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO	61
GRÁFICA 7: CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	109
GRÁFICA 8: CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – ORDEN DESCENDENTE	109
GRÁFICA 9: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	110
GRÁFICA 10: CARACTERIZACIÓN DE NO LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	111
GRÁFICA 11: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	113

GLOSARIO

CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL: La “creatividad organizacional” es “la producción de ideas útiles nuevas por parte de un individuo o un pequeño grupo que trabaja en equipo (Amábile citada por Rojas, 2007, p. 211)

ESTILO DE LIDERAZGO: Son los diferentes patrones de conducta que manifiestan los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los colaboradores. Está relacionado con el comportamiento que tiene el líder al efectuar apoyo a los miembros del grupo, e influye sobre el clima, sobre la creatividad y la productividad.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO: Es el estilo de liderazgo en el que el líder consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones. Es un instrumento de fortalecimiento de los equipos de trabajo que alcanzan sus metas en un ambiente social

LIDERAZGO DIRECTIVO: Está enfocado al cumplimiento de metas, este liderazgo se orienta hacia la recompensa o castigo, y de esta manera mantiene los estándares de rendimiento del subalterno dependiendo de su desempeño.

ORGANIZACIÓN: Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

POTENCIAL CREATIVO: Según Sánchez (2003, p. 34), es una capacidad que se forma y desarrolla a partir de la integración de los procesos psicológicos cognitivos y afectivos y que predispone a toda persona a dar respuestas originales y novedosas

frente a una situación determinada o frente a un problema que debe resolverse, dejando de lado soluciones conocidas y buscando alternativas de solución que lleven a nuevos resultados o nuevas producciones.

PERSONALIDAD CREATIVA Existe un amplio acervo en el estudio de las características de la personalidad creativa, diferentes apreciaciones se establecen entre los autores desde luego apoyados algunos en diferentes perspectivas epistemológicas (González 1997, p. 5).

ADN ORGANIZACIONAL: Es la estructura de información que contiene los elementos que la organización debe tener en cuenta para llevar a cabo su misión visión y objetivos. Esta estructura contiene desde la visión de la institución hasta los valores, talento, metas y reglas de actuación que dirigen la energía humana. Al incluir la visión, consecuentemente, constituye la carta de navegación y el motor empresarial, su bitácora para el desarrollo y sostenibilidad; cuya información fundamental y conocimiento se encuentra en las personas que la conforman, como máximo determinante del éxito organizativo.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación consiste en una indagación acerca de las características de la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas, a partir de tres factores básicos en la organización, el ADN ORGANIZACIONAL, el ESTILO DE LIDERAZGO y el POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES. El propósito es hacer un reconocimiento de la situación encontrada para determinar cómo interactúan estos factores dentro de la organización y si su configuración propicia el cumplimiento de sus objetivos. Esto le permitirá al grupo de trabajo proponer a la alta dirección de la Gobernación de Caldas, lineamientos relacionados con la implementación, aprovechamiento y, si es del caso, modificación de los elementos que conforman el ADN organizacional y la administración del recurso humano, y que se relacionen directamente con el potencial creativo de los colaboradores y el estilo de liderazgo de los servidores que tengan personal a cargo. En el trabajo se reconoce que La Gobernación de Caldas necesita ser una entidad del estado dinámica y moderna, representativa a nivel nacional tal como lo establece el plan de desarrollo 2008-2011, la realización de un estudio sobre creatividad le permitirá definir pautas para el mejoramiento de sus procesos internos y los productos al servicio de la comunidad, conocer los factores de carácter institucional que potencian, activan o inhiben la creatividad en sus servidores públicos. Ello le permitirá a la organización, llegar a productos y servicios de mejor calidad, alcanzar mayor credibilidad sobre la función pública y lograr mayor sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la institución. Se espera que el trabajo ofrezca las bases que permitan tomar de decisiones en la organización de procesos y el manejo de su capital intelectual apoyado en el ADN organizacional, el estilo de liderazgo y el potencial creativo que de estos salga a flote en beneficio de la misma organización.

ABSTRACT

This research presents a study on the characteristics of organizational creativity of the government of Caldas, from three basic factors in the organization, organizational DNA, leadership style and the creative potential of employees. The purpose is to survey the situation found to determine how these factors interact within the organization and if your configuration facilitates the achievement of its objectives. This will allow the working group proposed to the senior management of the Government of Caldas, guidelines related to the implementation, use and, if appropriate, modification of DNA elements that comprise the organizational and human resource management, and directly related to the creative potential of employees and the leadership style of servers with office staff. The paper acknowledges that the Government of Caldas needs to be a state agency dynamic and modern, nationally representative as stated the development plan 2008-2011, a study on creativity allows you to define rules for the improvement of their internal processes and products to serve the community, meet institutional factors that enhance, activate or inhibit creativity in their public servants. This will allow the organization to reach the best products and quality services, achieve greater credibility on public service and achieve a greater sense of belonging towards the institution officials. Work is expected to provide the foundations for decision-making process organization and management of intellectual capital in the organizational DNA supported the leadership style and the creative potential of these out afloat to the benefit of same organization.

PALABRAS CLAVE: Creatividad organizacional, Potencial creativo, Productividad, Automotivación, ADN organizacional, Estilo de liderazgo, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, No – Liderazgo.

KEY WORDS: Organizational Creativity, Creative Potential, Productivity, Motivation, Creative Languages, innovation, Organizational DNA, Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership, No - Leadership.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es una investigación sobre la creatividad organizacional, en él se presenta el caso de la gobernación de Caldas, que según los maestrandos es un ejemplo muy importante de lo que sucede en las organizaciones públicas en lo que a la creatividad se refiere. A partir de la identificación de tres factores fundamentales en la organización, ADN organizacional, tipo de liderazgo y potencial creativo se pretende identificar los rasgos más importantes del comportamiento creativo de la Gobernación de Caldas.

La inquietud de los maestrandos surge de los innumerables problemas que tienen hoy las organizaciones públicas para responder a las necesidades de la población en general, la hipótesis inicial del trabajo es que las organizaciones públicas tienen un desarrollo lento frente a organizaciones de carácter privado. De esta manera el trabajo resulta valioso, primero porque con él se pretende abordar un problema apremiante de las organizaciones públicas y el análisis de sus resultados permite tener una visión de conjunto del comportamiento de las organizaciones públicas frente a los cambios a los que se enfrentan cada día. Y segundo porque en el mismo campo no existen otras investigaciones similares.

El modo de proceder del equipo de investigación fue el siguiente, primero se realizó una pesquisa bibliográfica sobre el tema, a partir de ésta se pudo plantear cuál sería la mejor forma de abordar el problema, se llegó a la conclusión de que un estudio de caso era el método más productivo para abordar el problema de la creatividad, y como todos los participantes del grupo tenían experiencia en el ámbito de las organizaciones públicas y conocían las situaciones que en éstas se presentan, se decidió que el caso más representativo a nivel local para un estudio como éste era la Gobernación de Caldas. De esta manera se buscó el contacto con dicha organización, para ponerlos al tanto del proyecto que tenía el grupo de trabajo. La propuesta fue muy bien recibida por los representantes de dicha organización, por lo que para el grupo de trabajo fue sencillo obtener la colaboración necesaria para hacer el estudio.

El presente trabajo muestra la investigación en todas sus etapas. En el primer capítulo se plantea la pregunta de investigación y se muestra cómo esta pregunta es acuciante para las organizaciones públicas, sobre todo porque el aparato estatal al que pertenecen ha dejado de ser eficiente en la atención de las necesidades de los ciudadanos, en este capítulo también se establece el límite de la investigación, ya que ésta sólo se dedica a examinar la creatividad organizacional desde ciertos puntos de vista, pero no hace una observación omniabarcante del problema. En el segundo capítulo se plantean los objetivos de la investigación, en el tercero se muestra por qué esta investigación es importante en el ámbito teórico, pero también en el ámbito práctico. El cuarto capítulo presenta los antecedentes de una investigación como ésta, en este capítulo los maestrandos muestran que en el campo de la creatividad organizacional no existe una investigación rigurosa, por lo menos en el ámbito público y, según la hipótesis inicial de la que parten se llega a la conclusión de que una investigación de este tipo podría ayudar a resolver de mejor manera las situaciones que se presentan en las organizaciones públicas.

El quinto capítulo muestra de forma detallada la metodología de la investigación, aquí se presentan los instrumentos con los que se intervienen los tres factores en los que se enfoca la exploración de la creatividad organizacional, ADN, Tipo de liderazgo y potencial creativo de los colaboradores. También se muestran los criterios de inclusión que se utilizaron para aplicar dichos instrumentos a los funcionarios de la gobernación y las variables estadísticas que se tuvieron en cuenta a la hora de analizar los resultados.

El sexto capítulo, quizá el más largo del trabajo, muestra todo el marco teórico en el que se basó la investigación, en él se presenta de forma elaborada el planteamiento teórico concerniente a los factores que se intervinieron en la investigación. Se hace un recuento del concepto de ADN Organizacional, su historia, sus fundamentos, su aplicación. Después se presentan los tipos de liderazgo presentes en las teorías sobre las organizaciones, su historia, sus características, ventajas y desventajas y por último los elementos que los componen. Finalmente este capítulo muestra las características fundamentales de una personalidad creativa. Es necesario aclarar que este marco teórico no está directamente relacionado con el ámbito de lo público, de ahí que el

aporte más valioso del trabajo sea poner en contexto estas teorías en lo que tiene que ver con el ámbito de lo público, esto es lo que se presenta en el capítulo de resultados.

En el séptimo capítulo se presentan los resultados de la investigación, se muestran los rasgos más importantes del ADN organizacional, se muestra el tipo de liderazgo predominante y las implicaciones que tiene éste para la creatividad de la organización y por último se muestra un análisis del potencial creativo de los colaboradores.

En el octavo y último capítulo se presenta el impacto de la investigación, aquí se resalta el carácter original de la investigación y su utilidad para la evaluación de las organizaciones públicas.

Por último el trabajo presenta las conclusiones, recomendaciones y posibles puntos de discusión que pueden derivarse de los resultados de la investigación. En este punto es importante resaltar que el trabajo aporta elementos para una evaluación real del funcionamiento de la Gobernación de Caldas.

De esta manera, no queda más que invitar al lector a sumergirse en estas páginas con una actitud creativa que le permita tomar lo que de ellas pueda ser relevante para su situación particular.

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se determina el área problemática en la que se mueve el curso de esta investigación para lograr este objetivo se tratan las condiciones de las empresas u organizaciones del sector público, con referencia a la creatividad.

La estabilidad y desarrollo de las organizaciones del sector público está ligada al impacto social que generen; sin embargo el desarrollo social proporcionado por ellas está limitado por la disponibilidad de recursos. Ello implica que la posibilidad de intervención es cada vez menor, debido a las crecientes demandas de la comunidad, que cada vez son mayores en términos de calidad y cantidad. Una de las estrategias óptimas que le permiten a las organizaciones enfrentar los retos en la era del cambio, son la CREATIVIDAD y la INNOVACIÓN, éstas son la clave de supervivencia para toda organización moderna, por esto es necesario propiciar condiciones que faciliten la innovación y eliminen la resistencia al cambio.

Las variables intraorganizacionales que permiten el desarrollo de la creatividad organizacional son: El **ADN ORGANIZACIONAL** (Cultura, Recursos, Incentivos, Estrategias, Estructuras, Entorno, Tecnología); el **ESTILO DE LIDERAZGO** (propio de aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección y supervisión de colaboradores de la organización); y el **POTENCIAL CREATIVO** (de los colaboradores de la organización).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la pregunta de investigación acerca los rasgos de la creatividad presente en la Gobernación de Caldas. El objetivo del estudio es, entonces, la caracterización de la creatividad en la Gobernación de Caldas, por medio del estudio de: ADN ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERAZGO y POTENCIAL CREATIVO.

La realización de este estudio se justifica porque la creatividad puede constituir una estrategia de desarrollo organizacional y social, debido a que muestra una vía alternativa para la gestión en las organizaciones del sector público y, como la Gobernación de Caldas es la organización pública por excelencia, a nivel

departamental, constituye un campo de estudio ejemplar con miras a mejorar este aspecto.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayor parte del currículum profesional de los maestrandos vinculados al presente trabajo, se ha dado en entidades públicas de los órdenes nacional, departamental y municipal.

El recorrido académico en la MCIO, mostró la necesidad que tienen muchas organizaciones públicas de nuestro entorno de adentrarse en el marco de la *Creatividad Organizacional*, primero, en su estudio e identificación de los beneficios que podrían llegar a derivar de esta alternativa como factor estratégico en la gestión del conocimiento, y después, como uno de los pilares fundamentales del desarrollo organizacional, pues de otro modo, su desempeño continuará siendo de tipo inercial, o sea, seguirán haciendo más de lo mismo, ejerciendo sus funciones sin mostrar un impacto importante en el entorno de su jurisdicción, con el riesgo de desaparecer, ya que los condicionamientos sociales, económicos y políticos del mundo evolucionan día a día, y frente a ello, no existe otra alternativa que desarrollar las entidades a ese mismo ritmo, pues como ha sido abiertamente declarado “nuestras organizaciones deben crear o perecer” (Paz, 2004).

La sinergia, entre el desempeño laboral y el académico, le proporciona a los maestrandos el criterio para afirmar que en el fondo de los problemas administrativos del sector público de Caldas se encuentra un problema de *Creatividad Organizacional*.

Es un hecho que las características del sector público son diferentes a las del sector privado; podemos mencionar algunas de las más importantes:

Inicialmente, el primero (público) atiende las necesidades básicas de la población, en tal marco, los indicadores o las mediciones se manifiestan a través de cambios sociales, sin tener en cuenta los recursos asignados para ello, o sea que lo importante aquí es el impacto en la comunidad a la que está dirigida su gestión; mientras que el

segundo (privado) se circunscribe a generar ganancias financieras con la menor inversión posible, es decir, la rentabilidad que se pretende en este sector ya no es comunitaria, sino privada, es de los inversionistas.

En segundo lugar, las entidades públicas, son creadas por ordenamiento legal, atendiendo a la demanda ciudadana o constitucional, instituyendo así actividades de dominio público; en tanto que las privadas, se originan a partir de la rentabilidad esperada por un grupo de inversionistas, que generalmente se enfrentan a multiplicidad de competidores en el mismo mercado.

Una actuación organizacional que se deriva del condicionamiento anterior es que, mientras las empresas del sector privado, permanentemente buscan encontrar nuevos nichos de mercado, o sea, expansión comercial, a través de la identificación de nuevos gustos, deseos o “necesidades” de los *consumidores*, lo que les permite crear nuevos productos, servicios, procesos, y llevarlos al mercado. Las del sector público, en cambio, atendiendo a su partida de bautismo legal y obligatoria, se autopresumen indispensables, lo mismo que los servidores públicos, sin considerar en ningún momento que las demandas de la comunidad son cada vez mayores en términos de calidad y cantidad, y que los recursos disponibles son cada vez más restringidos. De ahí, que el servicio público sea (con claras excepciones,) inoperante, paquidérmico, ineficiente, etc.

Uno de los principales factores que genera actuaciones desligadas de todo fundamento administrativo, o sea, que en muchos casos no atiende criterios de orden técnico o normativo, es el tipo de vinculación de los colaboradores organizativos; mientras que la mayor proporción de la vinculación al servicio público se materializa bajo criterios favoritistas bivalentes (tú me das, luego yo te doy de acuerdo a lo que tú me aportes), lo que hace que los nombramientos efectuados bajo tales criterios sean transitorios o efímeros, su contraparte (en la mayoría de los casos) realiza una selección cualitativa de sus colaboradores que de alguna manera supera la inestabilidad laboral.

Ahora bien, ¿hasta qué punto la naturaleza de los entes públicos (no la institucionalidad) y el carácter nominativo de los servidores públicos, garantiza su

permanencia, en el medio socioeconómico (para los primeros) y al interior de la organización (para los segundos)? En definitiva, no la garantiza. Vemos como cada día se liberaliza más la prestación de servicios a cargo del Estado, se privatizan más empresas, se “tercerizan” más funciones públicas (como es el caso del recaudo de impuestos) bajo la modalidad de contratación, etc. Al respecto, la *Contraloría General de la República* (CGR, 2008, p. 11) ha hecho la siguiente afirmación: “Los modelos de administración privada han demostrado ser más eficientes y efectivos a la hora de atender las demandas de los ciudadanos. Sin embargo, el Estado moderno exige la necesaria adecuación de su aparato institucional, para brindar las garantías plenas a sus asociados en el acceso equitativo y oportuno a estos servicios.” Con todo, y aun teniendo conocimiento de esta problemática, el Estado se ha quedado corto en la *creación* de un modelo administrativo y de dirección para los organismos públicos que supere estas dificultades. Pues su direccionamiento se ha ejercido bajo la tutela de la formulación teórico – empírica destinada a la economía de mercado (sector privado).

No es que los postulantes piensen que esto último está mal, al contrario, si la gestión privada es eficiente, el Estado está en todo el derecho de adoptar algunos de sus mecanismos (o iguales mecanismos) para satisfacer las necesidades del pueblo y generar los bienes necesarios para la subsistencia y la vida. No obstante, para implementar dichos mecanismos, el Estado debe considerar, obligatoriamente la magnitud y capacidad de los recursos asignados y disponibles, su impacto histórico, etc. Esto implica necesariamente, acudir a estrategias administrativas emergentes como la CREATIVIDAD y la innovación; ya que desde el punto de vista de la administración privada de recursos, se observa una maximización de beneficios para la población objetivo, con la objetividad de la inversión de recursos, esto es, la relación beneficio – costo es mayor en el sector privado que en el sector público.

Como consecuencia de esta problemática, se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es, en la práctica, la estabilidad y permanencia de las organizaciones y servicios de naturaleza pública?

En la revisión de la bibliografía relacionada con el tema, el grupo de trabajo encontró múltiples maneras de argumentar con respecto a esto.

De entre éstas se extrajeron aquéllas que por su contenido, por su ajuste al tema estudiado y por su argumentación se han considerado de mayor importancia para el presente trabajo.

En primera instancia, es necesario abordar a Monteverde (Citado por Nieto 2010), quien, desde su experiencia en el ámbito consultivo, pregunta:

¿Cuál es el futuro de las organizaciones que se caracterizan por adoptar comportamientos enmarcados en los siguientes lineamientos; bajo los cuales se ubican las entidades de orden estatal?

- Estrategias pasadas de moda.
- Horizonte de corto tiempo.
- Debilidades tecnológicas en el desarrollo y producción.
- Negligencia de recursos humanos.
- Fallas de cooperación.
- Propósitos cruzados del gobierno, la industria, y la academia.
- Retos permanentes de productividad y competitividad.
- Menor responsabilidad social.

La respuesta a la pregunta de Monteverde la podemos encontrar en la siguiente afirmación de Jack Welch (citado por ROWE, 2004, P.3): “Estoy convencido de que si la rapidez del cambio dentro de la organización, es menor que la velocidad de cambio en el entorno, el final es inevitable” (p. 25).

Esta realidad es común a muchas organizaciones de orden público que por su misma naturaleza tienden a *permanecer* en el espectro socio - económico sin que las afecten lineamientos de relevancia como los ya mencionados; en consecuencia, ellas verán afectados sus servicios hacia la comunidad y su balance social.

En definitiva, las estrategias óptimas que le permiten a las organizaciones *enfrentar los retos* en la era del cambio, son la CREATIVIDAD y la INNOVACIÓN, éstas son clave de supervivencia para toda organización moderna, por esto es necesario propiciar condiciones que faciliten la innovación y eliminen la resistencia al cambio.

Al respecto, Menchén (2009) dice que “Hay que crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad, la diversidad de las personas y que estimulen la creatividad, donde se potencie la posibilidad de asumir riesgos, el espíritu emprendedor para tener éxito y causar impacto en la sociedad” (p. 11). Igualmente otros autores como Adler (2003), Rojas (2007), Schnarch (2006) y Amabile (2000), dicen que esta condición es necesaria para la articulación de las condiciones organizacionales y las características personales individuales, articulación que posibilita el desarrollo la creatividad institucional. Es así como las creatividades individual y colectiva se ven afectadas por circunstancias de tipo emocional, medioambiental, cultural, social. Por ejemplo, el estilo de liderazgo, la rigurosidad de las normas, el proceso comunicacional entre otros.

Al hablar de la creatividad organizacional se debe preguntar, en primer lugar, si la arquitectura estratégica de la organización está diseñada para asumirla (Adler 2003, p 17; Mazzinghi, 2004 p. 3), pues no es posible que se avance de otro modo en su desarrollo.

Asumir que la creatividad y la innovación son componentes estratégicos, como valores organizacionales (Aldana Citada por Martínez y otros, 2010, p 70), es prácticamente un imperativo (Fernández R., 2005, p. 191), así, organizacionalmente se podrán asegurar los recursos y procesos necesarios para generar las acciones requeridas para el desarrollo. Pero esa posición, como se ha mencionado debe ser de carácter estructural de profundidad y no estructural superficial (Stemberg y Lubart 1997, P. 198), es decir, que el compromiso con el cambio debe ser asumido como un comportamiento real.

La calidad de los productos y servicios organizacionales está determinada por la motivación personal de los colaboradores al servicio de la organización. Esto nos lleva a pensar que la estabilidad y proyección hacia el futuro de las organizaciones nace del individuo y de su relación con el microentorno. Por esto, la organización debe tener claro que la creatividad de sus funcionarios (colaboradores), entendida no solamente como el pensamiento creativo, sino, también como la materialización de la misma (por ejemplo, la disposición de los recursos tecnológicos, protocolos administrativos, presupuestales, normativos para el diseño e implementación de un sistema online para la atención de las quejas y reclamos de la comunidad, es de la organización, pero el

diseño e implementación requieren de las potencialidades del colaborador), es un proceso dinámico y sistemático, no impuesto, es un producto consensuado de esa decisión organizacional, que además, debe estar mediado por el estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el estilo de liderazgo participativo está más relacionado con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo que el estilo de liderazgo directivo, pues el primero (participativo) es un instrumento de fortalecimiento de los equipos de trabajo, que alcanzan sus metas en un ambiente social de creatividad y armonía, en donde han desaparecido las ansiedades y miedos para el desempeño funcional. Por su parte, el segundo (directivo) está enfocado al cumplimiento de metas, éste se orienta hacia la recompensa o castigo al subalterno dependiendo de su desempeño; asimismo se ha establecido, que el “estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad” (Pedrajara y Rodríguez, 2004, p. 64).

Las organizaciones públicas, por lo tanto, tienen el compromiso, no declarado pero obligatorio, de asumir la creatividad y el liderazgo participativo como componentes estratégicos, ya que como ha sido demostrado, el Estado:

1. Es un gran entramado institucional, encargado de ofrecer diferentes servicios y propiciar bienestar entre los miembros de la sociedad.
2. Organizativamente no está adaptado para atender la complejidad de las demandas ciudadanas, y
3. Debe adoptar nuevas estrategias administrativas, orientadas hacia el cumplimiento del contrato social.

Existen cuatro elementos presentes en las organizaciones de orden público que generan un círculo vicioso que perfila unos sistemas organizativos incapaces de flexibilizar sus estructuras y adaptar sus comportamientos a las demandas de su entorno. Los cuatro elementos responsables de esta "artrosis" típica de los sistemas burocráticos son: (Crozier, 1963, p. 33)

- El desarrollo de normas impersonales que generan en los empleados unas actitudes y comportamientos determinados;
- La centralización de las decisiones que tiende a concentrar la capacidad decisoria en el vértice;
- El aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos, que implica una pérdida de la continuidad y de la visión general de la organización por parte de sus actores;
- El desarrollo de relaciones de poder paralelas (la formalización resulta siempre incompleta y ante las zonas de incertidumbre aparecen relaciones informales de poder).

Estos factores impiden el desarrollo institucional y organizacional, bloquean la generación de procesos creativos e innovadores, bajo los cuales atendiendo a la limitación de recursos, se provean mecanismos ágiles para el desarrollo social. Es por ello, porque en la organización de naturaleza privada se da con mayor facilidad la generación de nuevos procesos (Pedrajara y Rodríguez, 2008, p. 12), entre ellos los creativos, que este sector ha entrado a participar de la prestación de servicios a cargo del estado (pues ha identificado que el estado tiene serias deficiencias en la prestación de servicios, debido, entre otras razones, a que se sostiene en la ejecución de procesos y procedimientos que no son sometidos continuamente a renovación). Cuando el sector privado entra a prestar servicios a cargo del estado implica que a corto y mediano plazo se presente el desplazamiento o desaparición institucional y, consecuentemente, laboral.

La innovación, modernización o transformación del sector público constituye una exigencia básica que reclama la sociedad en respuesta a la irrupción de un nuevo paradigma en la administración de lo público, democrático y necesitado de legitimarse día a día, que debe comportarse inteligentemente.

La ciudadanía exige a su Administración Pública que sea eficaz, eficiente, de calidad, y que oriente y aproxime la decisión política a los ciudadanos. Y esto debe darse en un entorno dinámico, convulso, complejo e incierto que le obliga a afrontar sin dilación grandes retos de modernización y cambio. La organización pública, sistema complejo y dinámico, debe introducir de forma transversal y sistemática la innovación y la creatividad al servicio de la dirección del conocimiento, dotando de inteligencia a la

Administración Pública para orientarse a la excelencia, atendiendo a la obligatoria limitante de recursos.

A partir de las afirmaciones anteriores, se hace evidente que debe haber una articulación propicia en las condiciones organizacionales que oriente su accionar hacia la transformación de las organizaciones públicas en entes dinámicos con verdadero impacto social y económico, calificados desde lo cualitativo, en primer orden y, posteriormente, desde lo cuantitativo.

Las entidades públicas son evaluadas a partir de los recursos que les son asignados y por las funciones que normativamente deben ejercer; aquellas entidades cuyo accionar se circunscribe únicamente a estos dos lineamientos, en muchos casos, se alejan de su competencia creativa e innovadora, lo que no sucede en aquellas en las que lo importante en la ejecución, es el logro de los resultados en beneficio de la comunidad de su entorno administrativo (grupo de trabajo).

Las entidades públicas territoriales del orden departamental en Colombia, en su condición de organizaciones generadoras de productos y servicios proyectados hacia la comunidad y hacia la solución de las necesidades que la aquejan, deben, como entes organizacionales, adoptar condiciones propicias para que los funcionarios públicos a su servicio asuman sus responsabilidades individuales y grupales orientadas hacia tal objetivo. Es una realidad palpable que las necesidades afectan cada vez a un mayor número de personas, a la vez que los recursos para suplir estas necesidades son cada vez más escasos. Acudir a la creatividad de los funcionarios, puede llegar a garantizar que se alcancen algunos niveles de equilibrio en tal sentido, puesto que son ellos quienes conocen, entre otras circunstancias; las procedimientos institucionales, las fallas administrativas concurrentes y los requerimientos ciudadanos ante la administración pública.

Surge, en consecuencia, la pregunta sobre cuáles deben ser esas condiciones intraorganizacionales que permitan a los colaboradores desarrollar la creatividad dentro de las organizaciones.

Con base en los planteamientos realizados por Snarch, Menchén, y Gómez Dacal, el grupo de investigación consideró que los autores referidos plantean los

elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del estudio y el análisis de las variables adoptadas para el estudio y que consideran factor fundamental en caracterización de la creatividad en la organización. Estos elementos los presenta muy bien Menchén en su libro “Descubrir la Creatividad. Son:

1. El **ADN organizacional**: Cultura, Recursos, Incentivos, Estrategias, Estructuras, Entorno, Tecnología.
2. El **Estilo de liderazgo**: propio de aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección y supervisión de colaboradores de la organización, que permite o impide que el
3. **Potencial creativo** de estos últimos salga a flote en beneficio de la misma organización. (Menchén, 2001, pp. 3, 15, 19).

Esta es la vía, que lleva a una organización a convertirse en una organización creativa, diseñada para poder dar respuestas eficaces a las situaciones de cambio permanente.

En la búsqueda de la modernización de la Administración Pública, el Estado no puede desprenderse de las condiciones anteriores, si pretende garantizar que con el proceso de cambio organizacional se cumplan de manera oportuna y eficaz, sus obligaciones para con sus gobernados. El Estado colombiano es ineficiente, pues no puede cumplir con los requerimientos de la población (*Ver p. 17*). Como causas de ello, podemos mencionar: la falta de modernización de las estructuras organizacionales, el desarrollo limitado o nulo del recurso humano a su servicio, la carencia de directores capaces de potencializar ese recurso hacia la solución de los problemas comunitarios.

El interés del presente trabajo - bajo la premisa de que todos los seres humanos somos creativos – es caracterizar la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas, establecer cuál es el potencial creativo de los profesionales inscritos en el Sistema de Carrera Administrativa, que tienen a su cargo la labor de entregar el producto o servicio final a la población departamental. Adicionalmente, determinar si las condiciones o características de sus superiores (líderes) estimulan el perfeccionamiento del potencial creativo, o lo que se ha llamado “creatividad latente” (Menchén, 2009), que existe en todas las personas. (Stenberg y Lubart 1997, p. 29)

A partir de la identificación del potencial individual se podrá establecer si el recurso humano de esta entidad puede desarrollar acciones creativas que puedan ser

puestas al servicio de la comunidad. Ahora bien, como esto depende, tanto de las características organizacionales (ADN) y del comportamiento de los líderes con sus subalternos como de factores que van desde el comportamiento individual hasta el estilo de dirección asumido por la organización y la misma arquitectura organizacional pues estos factores influyen en la motivación de todos sus colaboradores, ya sea de forma positiva o negativa, y esta motivación a su vez se ve reflejada en la creatividad tanto individual como grupal, también debe hacerse una caracterización de éstos para que la propia administración Departamental se dé cuenta de sus problemas y pueda tomar las decisiones pertinentes para orientar la organización hacia nuevos estados de desarrollo.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características de la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas¹?

1.2.1. DELIMITACIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Se realizará la caracterización creativa de la Gobernación de Caldas, a partir del ADN, el estilo de liderazgo, el potencial creativo; en el año 2010.

¹ La Gobernación de Caldas se entiende aquí como la organización administrativa encargada de la planificación promoción y ejecución de políticas y programas que aseguren un desarrollo sostenible dentro del territorio Caldense, atendiendo los criterios de coordinación, complementariedad y subsidiaridad con los municipios y de intermediación con la nación, así como en la coordinación y prestación de los servicios que determinen la constitución y las leyes a través de su estructura conformada por Despacho del Gobernador y 14 secretarías de despacho así: Secretaría Privada, Secretaría General, Secretaría Jurídica, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Integración y Desarrollo Social, Secretaría de Vivienda, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Educación, Secretaría de Cultura, Secretaría de Planeación, Secretaría de Deporte y Recreación. Para efectos del presente trabajo, la expresión "Gobernación de Caldas" es la estructura administrativa que tiene su funcionamiento en la Ciudad de Manizales, conformada por el personal que allí labora, los recursos ejecutados, los procesos y procedimientos adelantados por ellos, mediante los que el Gobernador direcciona los recursos asignados al Plan de Desarrollo.

1.2.2 ALCANCE

A partir de los resultados obtenidos, la alta dirección de la Gobernación de Caldas podrá saber si esta institución es una organización con características creativas, y consecuentemente, si podría ser catalogada como entidad creativa o no.

En segundo lugar, el estudio identificará las debilidades y oportunidades de mejoramiento que tiene la Gobernación de Caldas en relación con sus componentes del ADN organizacional, el estilo de liderazgo predominante y sus formas de ejercerlo, y el potencial creativo de los colaboradores. El grupo de investigación propondrá lineamientos en tal sentido.

De la implementación y seguimiento de tales lineamientos, la Gobernación de Caldas podrá generar beneficios directamente a la comunidad.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas, a través del análisis de tres factores esenciales:

- ADN organizacional
- Estilo de liderazgo
- Potencial creativo de los colaboradores

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el ADN en la Gobernación de Caldas.
- Caracterizar los estilos de LIDERAZGO predominantes en los líderes de la Gobernación de Caldas.
- Describir las características de Liderazgo predominantes en los líderes directivos de la Gobernación de Caldas.
- Identificar el POTENCIAL CREATIVO de los colaboradores de carrera administrativa del Nivel Profesional al servicio de la Gobernación de Caldas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La Gobernación de Caldas necesita ser una entidad del estado dinámica y moderna, representativa a nivel nacional tal como lo establece el plan de desarrollo 2008-2011 y desarrollar un estudio sobre creatividad le permitirá definir pautas para el mejoramiento de sus procesos internos y los productos al servicio de la comunidad, conocer los factores de carácter institucional que potencian, activan o inhiben la creatividad en sus servidores públicos. Ello le permitirá a la organización, llegar a productos y servicios de mejor calidad, alcanzar mayor credibilidad sobre la función pública y lograr mayor sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la institución.

El estudio es factible desde el punto de vista al acceso de la información y de las personas objeto de la investigación. El equipo de investigadores tiene acceso directo a las fuentes de investigación provenientes de la Gobernación de Caldas, además existen condiciones favorables para dar aplicación a los instrumentos, en los grupos objetivo que se pretende estudiar. De igual manera, hay accesibilidad a los sistemas de información que en uno u otro momento pudieran ser requeridos para la investigación. Existe viabilidad desde el punto de vista del recurso humano, pues hay disponibilidad de los investigadores y del recurso humano de la Gobernación de Caldas para el desarrollo de la investigación.

El estudio es relevante y novedoso, por cuanto hasta la fecha en la Gobernación de Caldas no se han adelantado trabajos orientados a establecer su capacidad creativa. El mismo permitirá dar a conocer las debilidades y fortalezas de la organización frente a la creatividad y hacer entrega de sus resultados a la Gobernación de Caldas para la aplicación práctica, lo que a su vez permitirá definir pautas para la realización de estudios relacionados con la creatividad de los servidores públicos y los factores organizacionales que inciden en ella, en entidades públicas del orden territorial.

El estudio se desarrolla en la vigencia 2010 y su presentación final ocurre en el 2011. Ahora bien, como en este año, en el mes de octubre se desarrollará el proceso democrático y constitucional de elección del Gobernador del Departamento de Caldas,

quien al asumir tal dignidad en el mes de enero de 2012, entrará a nombrar personas en los cargos de Libre Nombramiento y Remoción, puede parecer que este estudio no tiene la relevancia suficiente, sin embargo, su importancia radica en que sus resultados pretenden ser una herramienta de orden administrativo para la nueva administración en lo relacionado con la selección de personal, asignación de recursos y definición de políticas orientadoras de la administración del recurso humano, por cuanto muestran, entre otros aspectos, la realidad institucional en lo relacionado con las condiciones que ofrece la organización para el desarrollo del estilo de liderazgo y la creatividad de los servidores públicos.

De acuerdo con la Resolución N° 08430 de 1993, del Ministerio de Salud de Colombia, este trabajo se clasifica como investigación sin riesgo para los participantes.

CAPÍTULO II REFERENTE TEÓRICO

Varias son las organizaciones internacionales, varios los autores de amplia trayectoria, y varias son las instancias de orden nacional colombiano que confieren importancia a la creatividad organizacional como un factor clave del desarrollo social, haciendo caso de este marco conceptual, el capítulo se refiere a las siguientes temáticas:

APORTES TEÓRICOS DE LA CREATIVIDAD: En este apartado se abordan diferentes autores, que han realizado aportes sobre la creatividad. Se parte de las contribuciones iniciales de GUILFORD, quien evidenció la necesidad de incursionar en la creatividad; también se consideran otros autores que estudian la creatividad entendida como una condición humana e individual, y aquellos autores que tratan sobre la creatividad en las organizaciones.

COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL: Esta parte del capítulo se refiere a las condiciones que deben estar presentes en las organizaciones para generar procesos creativos. Incluye las variables que afectan la creatividad en las organizaciones y una propuesta relacionada con la creatividad de la Gobernación de Caldas, desarrollada por el grupo de investigación.

CREATIVIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS: Este acápite contiene un compendio sobre la creatividad en entidades y organizaciones de orden público. Inicia con la referencia de los estudios de Weber sobre las estructuras de naturaleza pública; se abordan reconocidos autores en materia pública y en creatividad pública. El capítulo avanza hacia los referentes en el contexto colombiano.

ADN ORGANIZACIONAL: En este aparte se incluyen los postulados (de mayor relevancia para efectos del trabajo de grado) relacionados con el ADN, como una de las variables de análisis de la creatividad en las organizaciones.

ESTILO DE LIDERAZGO: Teniendo en cuenta que el desarrollo de la creatividad individual en las organizaciones está estrechamente ligado al estilo ejercido por los líderes intraorganizacionales, el capítulo presenta diversas concepciones teóricas sobre el liderazgo, expone que en la actualidad el estilo de liderazgo que favorece la

creatividad de los individuos en las organizaciones es el Liderazgo Transformacional, y presenta los componentes de este tipo de liderazgo.

POTENCIAL CREATIVO: Esta parte del capítulo contiene, en forma resumida, los factores que determinan o definen la personalidad creativa de los individuos.

GOBERNACIÓN DE CALDAS: Se presenta información sociodemográfica del Departamento de Caldas, e información acerca de la Gobernación de Caldas.

2.1 ANTECEDENTES

La institucionalidad pública ha sido profunda y ampliamente analizada, en todos los ámbitos, aun en el colombiano. Sería, de cualquier manera, inmensamente dispendioso tomar cada una de las instancias, organizaciones, autores y estudios que han realizado aportes en la materia; sin embargo, la mayoría concluye sobre la necesidad de realizar reformas al Estado, en las cuales se dé mayor importancia al ser humano como principio y fin de la gestión pública. Ahora bien, los gobiernos de todo el mundo deben enfrentar problemas de diversa índole: hambre, guerra, analfabetismo, injusticia, contaminación, criminalidad, delincuencia y una interminable lista de otros fenómenos. Por ello, la acción estatal podemos catalogarla de ineficiente en cuanto a la determinación y provisión de la institucionalidad para ofrecer a la población verdaderas condiciones de desarrollo y erradicar de raíz los problemas que aquejan a cada país o región, esto ha obligado al planteamiento generalizado de la reformulación del estado. Esta problemática no tiene solución a partir del mero diagnóstico y la formulación de estrategias, ello no garantiza que se avance hacia estados de desarrollo en la solución; se hace evidente la necesidad de implementar cambios para las administraciones públicas.

Tal vez lo primero que se necesite para empezar a resolver estos problemas es el deseo y voluntad de resolverlos, el compromiso decidido para solucionarlos y, entre otras cosas, el conocimiento técnico para iniciar acciones. Sin embargo, es claro que ha habido buenas intenciones, compromiso y conocimiento, pero ello no ha derivado en

soluciones efectivas. Las respuestas que se han dado hasta ahora no han sido suficientemente buenas; no habido la dosis necesaria de eficiencia, eficacia y relevancia.

Al respecto, es procedente tomar el informe anual (1996) de la *Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de la ONU*, que en su aparte “Nuestra Diversidad Creativa”, Capítulo “Creatividad y Empoderamiento”, concluye, con referencia al ineficiente impacto del sector público, que “[...] tanto el socialismo como el capitalismo han demostrado ser incapaces de sacar a nuestros pueblos de la miseria [...].” El organismo acude a la creatividad de las organizaciones públicas, como uno de los mecanismos óptimos para atacar de frente la problemática social y económica de los países en desarrollo. Esa es la base del presente trabajo, cuyo hilo conductor es la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL, como uno de los pilares que deben adoptar los gobiernos para encaminarse en el proceso de proponer e implementar soluciones fácticas. Es procedente tomar las expresiones de los autores Penagos y Aluni (citados por Chacón A. 2005, P. 7) Universidad de las Américas, Puebla), cuando concluyen que:

Si se revisan los programas de desarrollo de la mayoría de gobiernos, se podrá observar que no existe el énfasis necesario en el estudio de la creatividad. Si bien se le considera de paso o se le menciona en las propuestas educativas, esta consideración no pasa, en el mejor de los casos, de alusiones o menciones y pocas veces es posible observar programas educativos que estén explícitamente centrados en el estudio y desarrollo de la creatividad.

Surge, en consecuencia, una pregunta cuya formulación es necesaria: ¿Por qué es necesaria la creatividad para el desarrollo social?

[...] Los mayores logros de la humanidad son logros de la creatividad. Las personas que iniciaron acciones que aceleraron, cambiaron, transformaron el curso de historia, son personas que pueden ser consideradas creativas. Estas personas fueron capaces de establecer relaciones de conocimiento, fueron capaces de ver en dónde otros no veían, fueron capaces de establecer nuevas preguntas, de dar respuestas originales, las cuales fueron consideradas útiles para el entorno social.

[...] La creatividad es una condición necesaria para el crecimiento de un país, para el desarrollo de la humanidad, para la calidad de lo humano [...]

Es, a partir del análisis de los planteamientos anteriores, que debemos considerar la creatividad organizacional, como un factor crítico de desarrollo, y no un asunto susceptible de pasar por alto. Es una herramienta de mucha importancia que nuestro establecimiento debe aprovechar en forma unívoca. Pues nuestro medio adolece de severas condiciones sociales y económicas que requieren de esfuerzos administrativos para potenciar las capacidades de su máxima fortaleza: el componente humano, considerando en tal universo aquel vinculado al sector público. Éste, sin duda alguna, es el único factor (no recurso) susceptible de ser enfocado, desde de sus propias facultades (intelectuales, laborales, creativas, etc.) hacia la conversión de lo diagnosticado hasta lo solucionado. Al respecto hemos de considerar que en Colombia, existe amplia fundamentación investigativa relacionada con la complejidad institucional pública, que permite afirmar, como lo ha hecho el DNP² (2003), que “El aparato estatal colombiano se ha rezagado frente a las necesidades del desarrollo. Su organización, concebida para un país y una gestión pública menos complejos, es anticuada, ineficiente e ineficaz”.

Durante los últimos años el sector público colombiano se ha centrado en aplicar en todas sus instituciones la norma NTGP 1000 versión 2004, esta norma establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, esta norma, está orientada a todas aquellas entidades y organismos a las cuales se les aplica la Ley 872 de tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, que consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

La aplicación de esta norma ha significado para las diferentes organizaciones del sector público incuantificables esfuerzos y aplicación de recursos que si bien orientan a la organización a la implementación de procesos de calidad obvian, por no decir que excluyen, los conceptos de creatividad, innovación, liderazgo transformacional y del potencial creativo.

Sin embargo en otros ámbitos existen trabajos sobre el tema, pero dichos trabajos no se relacionan directamente con el trabajo que aquí se presenta, entre estos trabajos encontramos:

- *“Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del hospital general de México”*. Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez. México, D.F. Agosto de 2001
- Departamento de Psicología Social. *“Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana”*. José Octavio Álvarez Solves. Universitat de valència servei de publicacions 2009
- *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española* Fernando molero alonso, patricia recio saboya e isabel cuadrado guirado.

Lo anterior nos lleva anticipadamente a concluir que el Estado no ha respondido adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones. Las demandas colectivas, en continuo crecimiento, han desbordado la capacidad de respuesta del aparato estatal. *Los recursos disponibles* (incluyendo el humano) no han sido empleados de manera óptima y el creciente distanciamiento entre la comunidad y el Estado se manifiesta en la pérdida de confianza ciudadana en la gestión estatal³. En relación con ello, definimos

³ Tomado de BOLETÍN DE POLÍTICA PÚBLICA HOY, Agosto de 2010, Número 7 - Año 1, Departamento Nacional de Planeación, ISSN 2215-8472; del cual vale a pena tomar el siguiente texto"... *Varios estudios han demostrado que las estructuras administrativas públicas tienen un alto impacto sobre el*

que los factores administrativos que han determinado el lento avance de los procesos de mejoramiento en la administración pública colombiana, son:

- Las reformas administrativas, más cosméticas y simbólicas que estratégicas y efectivas, no han sido ambiciosas en aspectos de gerencia moderna de recursos humanos que eleven el estatus de los cargos públicos y la motivación para trabajar en el sector público.
- La burocracia colombiana ha sido por momentos reticente al cambio e inflexible en aspectos de evaluación de desempeño de funcionarios.
- Los numerosos nombramientos políticos a lo largo de la historia, y las reformas efficientistas del Estado que lo hacen menos atractivo como empleador, atraen a personas con menores calificaciones profesionales y personales, menos proclives a someterse a pruebas de selección. Esto ha estimulado la oposición a la evaluación por parte de algunos actores y de paso ha mantenido la interinidad que ha afectado al servicio público en Colombia durante décadas.
- Los procesos de reforma administrativa del Estado en las dos últimas décadas han planteado como un desafío el cambio *cultural* en el servicio público, con la intención de que éste se oriente a la prestación de un servicio eficaz, profesional y democrático. El Gobierno Nacional ha previsto la creación y consolidación de una nueva *cultura de lo público* que presupone la conformación de un estado gerencial mediante una gestión íntegra, transparente, austera en el manejo de los recursos públicos y al servicio del ciudadano (DAFP, 2004).

Es procedente, referirnos al tema de la Cultura Organizacional, pues cada uno de los factores culturales internos (genes organizacionales) deben contener específicamente las guías del “ser” organizacional (ADN ORGANIZACIONAL). A continuación abordamos los aportes de mayor relevancia sobre la materia, y sobre las cuales se ha apoyado el presente trabajo:

desarrollo. Un análisis del Banco Mundial (1993) muestra el rol que burocracias técnicas, competitivas y meritocráticas jugaron en el proceso de desarrollo de esos países en Asia Oriental. En el extremo opuesto, otros autores han mostrado cómo las débiles burocracias africanas, caracterizadas por altos niveles de clientelismo, patrimonialismo y nepotismo, están relacionadas con los bajos niveles de desarrollo de la región (Hyden, Court y Mease: 2003)."

- Cultura Organizacional es un patrón de creencias y expectativas compartidas entre los miembros de una Organización. Éstas pueden convertirse en normas poderosamente compartidas en los comportamientos individuales y grupales en la Organización. (Schwartz citado por SANTOS MALDONADO, 2005, P. 6)
- La Cultura Organizacional es la forma en que nosotros hacemos las cosas. (Deal y Kennedy (citados por Vidalón Orellana, 2003, p.4)
- Es un conjunto de valores, creencias en un estado encubierto: “Esto es el cómo pensamos aquí.” (Quinn, 1997)
- Es la referencia a patrones de creencias, valores aprendidos, formas de copiar con experiencia lo que tenemos desarrollado durante el curso de la historia en la Organización, la cual tiene a manifestarse en este material de acuerdos y en el comportamiento de sus miembros. (Brown, 1998)
- Es la mentalidad colectiva programando el pensamiento que distingue los miembros de una Organización de otra (Hofstede, Shuibo - citados por Jesús Vidalón Orellana en EFECTIVIDAD DE ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES, Coloquio Predictorial Latinoamericano, 2003, p. 10).

En relación con la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL, como uno de los componentes básicos y fundamentales de la cultura organizacional, y como uno de los factores claves de desarrollo y de solución a las diferentes problemáticas que enfrentan las administraciones públicas, acudimos al investigador Germán Escorcía S. (Reinventar el Aprendizaje - Habilidades para el Siglo XXI - Estrategia C5):

Con insistencia he venido proponiendo que en el escenario actual han aparecido factores críticos que requieren una acción colectiva intencional para enfrentar problemas graves, tales como la reducción de la pobreza y la exclusión, el desequilibrio en la distribución del Ingreso, la participación en los nuevos circuitos de la economía basada en Conocimiento, y el fortalecimiento de la identidad en una cultura mundializada. [...]

[La creatividad] Será el factor crítico de éxito en este comienzo de siglo. Involucra la capacidad para innovar, imaginar, inventar, re-crear. Es, sin embargo, una disciplina rigurosa que demanda herramientas poderosas dirigidas a facilitar el

proceso creativo, individual y colectivo, en la denominada sociedad del Conocimiento.”

La *creatividad* es en consecuencia y sin duda alguna, uno de los factores humanos que deben ser aprovechados para atender y dar solución a los problemas de orden socio – económico de las comunidades. La *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, pone de manifiesto la necesidad de acudir a las cualidades individuales de las personas vinculadas al sector público, y a su imperante necesidad de auto reformarse, cuando decreta:

La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, **creatividad** innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El diagnóstico de lo público realizado a nivel general y a nivel nacional en Colombia, no excluye a las entidades territoriales del orden departamental. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su documento *Políticas de Modernización de la Administración Pública* (2003), realiza el análisis del funcionamiento del estado en todos sus niveles. En cuanto al funcionamiento interno de las entidades públicas, concluye que las entidades estatales adolecen de problemas internos de funcionamiento que las hacen ineficientes frente a los propósitos del Gobierno y a las necesidades de la comunidad. Sus objetivos institucionales son difusos y, en ocasiones, se modifican a voluntad de los directivos; sus acciones contradicen con frecuencia las orientaciones y políticas del Gobierno y sus sistemas de planificación, información, evaluación y control de gestión, son deficientes o inexistentes. Se observa, además, una excesiva concentración en la toma de decisiones y el recargo de labores rutinarias en las instancias de mayor jerarquía.

La complejidad del aparato estatal se expresa en el gran número de entidades de todos los niveles, con diferentes estructuras jerárquicas y variados mecanismos de financiamiento (ingresos propios, rentas de destinación específica, aportes, transferencias y asignaciones presupuestales). Esta heterogeneidad que dificulta el funcionamiento y el control del Estado, ello ha dado lugar a que algunas entidades alcancen grados elevados de autonomía financiera y operativa, que les permiten adoptar posiciones independientes de los planes globales, así como adquirir obligaciones que exceden sus posibilidades financieras, comprometiendo los recursos de la Nación. Otras entidades, en especial las orientadas a la prestación de servicios en los sectores sociales, son débiles operativa y financieramente y dependen para su funcionamiento de aportes de la Nación (DNP 2003).

En sus conclusiones, el DNP afirma:

[...] La legislación relativa a la administración pública es dispersa, incoherente y confusa. El Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia, son las entidades directamente relacionadas con la organización de la función pública, pero carecen de conductos adecuados de integración y coordinación de sus actividades y requieren fortalecerse técnica y administrativamente para el ejercicio de sus funciones.

[...] Existen graves problemas en la atención a los ciudadanos. A éstos se les exige, en muchos casos, la observación de requisitos y trámites excesivos e innecesarios, no se les informa clara y suficientemente acerca de los procedimientos a seguir y de los requerimientos legales establecidos, como tampoco se les garantiza la imparcialidad ni el derecho al turno para la atención y prestación de los servicios.

Según el DNP, en la gestión de los recursos humanos al servicio del Estado, se evidencian fallas importantes, como la desviación del sentido de la carrera administrativa y su restringida aplicación; la excesiva movilidad de los funcionarios técnicos de alto nivel, que priva al Estado de su experiencia; la precariedad de los instrumentos para la administración de personal; la falta de estímulos relacionados con la obtención de resultados; y la ausencia de políticas generales de capacitación y bienestar del empleado público.

A partir del informe del DNP (2003), vemos las serias situaciones que describen la realidad del orden público en el país. La adopción de estrategias de creatividad, innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas posicionarse favorablemente ante el panorama descrito, e introducir el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, Se hace necesario, por lo tanto, que en los entes territoriales, igualmente, se adopten estrategias administrativas enfocadas a modernizar su funcionamiento, con el fin de cumplir, de manera oportuna y eficaz, con sus responsabilidades y garantizar la participación de la ciudadanía en la orientación y vigilancia de la gestión pública. Acudir a la creatividad, como se ha propuesto en los niveles global y nacional, también es aplicable a los entes departamentales. Estos entes derivarían así la generación de escenarios propicios para el cambio, desde lo cultural hasta obtener un verdadero impacto social; esa es su razón de ser, entonces podemos asegurar que el acudir a la creatividad como política se convierte prácticamente en un imperativo de orden administrativo.

El Departamento de Caldas debe avanzar en tal sentido. Recientemente se finalizó el estudio denominado “Estudio de clima organizacional - Gobernación de Caldas” – adelantado por la firma COLMENA - Riesgos Profesionales, bajo la dirección del Dr. Carlos Andrés Molano M. – Psicólogo (2009). En cuyas conclusiones se hacen evidentes debilidades de orden administrativo, tal como fueron caracterizadas a nivel general (ver DNP, 2003)⁴.

2.2 MARCO TEÓRICO

⁴ No se tiene conocimiento de estudios en los se caracterice la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL, ni a nivel nacional, ni a nivel departamental.

2.2.1 APORTES TEÓRICOS DE LA CREATIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL⁵

El interés por el estudio de la creatividad surge a comienzos del siglo XX cuando Guilford, quien en su calidad de presidente de la Asociación Americana de Psicología (AAP), dio a conocer la ausencia de investigaciones sobre este tema. Desde ese momento se inicia la búsqueda y la investigación del tema creativo en la organización. A partir de los postulados de Guilford, y en relación a la creatividad al interior de una colectividad, Price inicia junto a Gordon (Foro Psicología “El proceso de la creatividad bajo el enfoque sistémico en la Organización Aprendiziente”, 2009) una serie de experimentos en lo que luego se convertiría en Sinectics (que en términos generales es volver extraño lo conocido y conocido lo extraño); de los cuales se concluyó (entre otros aspectos) que: 1) la eficacia de las personas puede aumentar si se les hace comprender los procesos que se ponen en funcionamiento cuando están creando; y 2) En el proceso creativo el componente emocional es más importante que el intelectual; el irracional más importante que el racional.

Desde el comienzo del estudio del tema creativo en las organizaciones, Guilford centró su atención en tres dimensiones: persona creativa, producto creativo y proceso creativo. Poco a poco se observó que el tema era multidimensional y no sólo se quedaba en estos tres tópicos. Wesenberg (1994) citado por Rojas (2007, p. 211) destaca tres perspectivas: individual, consensual y estructural. La perspectiva individual se inspira en la teoría humanista de Maslow y Rogers que dice que la creatividad es un producto de la actualización del sujeto gracias a la motivación intrínseca, las relaciones entre gerentes y subordinados son claves y es el gerente quien estimula la creatividad de sus empleados. Amábile (citada por Rojas E., 2007, p. 211), al profundizar sobre la perspectiva consensual de Wesenberg, establece que la organización debe adoptar sistemas y estructuras que permitan la autorrealización de los individuos que la organización debe adoptar sistemas y estructuras que permitan la autorrealización de

⁵ Documento elaborado a partir del ensayo surgido en el GRUPO DE DISCUSIÓN del foro **Psicología** en el tema “*El proceso de la creatividad bajo el enfoque sistémico en la Organización Aprendiziente*” (2009)

los individuos que la integran. La perspectiva estructural propuesta por Wesenberg (1994) implica a ambos, tanto individuos como a las organizaciones como partes inseparables.

Desde los años setenta hasta nuestros días, investigadores como Feist y Runco (1993) han desarrollado modelos que intentan explicar la creatividad de los individuos inmersos en contextos organizacionales y culturales. Martindale (1989) afirma que la creatividad es una combinación de elementos no relacionados y que ocasionan algo nuevo y útil, además, reconoce la importancia del conocimiento y el dominio, además de la motivación y estimulación, el aprendizaje y el recuerdo. Posteriormente, Harrington (citado en REVISTA CREANDO. Año 2, No. 3 ISN 17941253. P. 5) (1998) en igual contexto teórico, afirma que la creatividad social, es un producto de múltiples procesos, tiempos, momentos y personas haciendo alusión a la importancia del ecosistema para determinar la creatividad. Amabile (1990) y Csikszentmihalyi (1990) dicen que el proceso creativo está influenciado por la motivación a la tarea, las habilidades relevantes y la creatividad puesta en éstas. Para De Bono (1997) se destacan los valores integrados de la organización, es decir, cuando se busca satisfacer las necesidades de fabricantes, proveedores y clientes, o sea las partes interesadas. Las nuevas tendencias hacen que tome mucha importancia la inteligencia emocional⁶, el manejo de las emociones en el contexto laboral: tomar conciencia de las emociones, adoptar aptitud empática hacia los sentimientos de los demás, tolerar las presiones producidas en el ambiente, además de las frustraciones que favorecen la integración y el trabajo en equipo productivos y creativos (Goleman, Weisinger citados por Rojas, 2007. p. 215). La inteligencia emocional propende por el desarrollo emocional de los sujetos que integran las organizaciones.

De Bono (1997, p.116), destaca el papel de los valores en la organización creativa; el autor afirma que la competitividad se debe visualizar como un factor de segunda importancia en el éxito de la empresa. En la organización del futuro se

⁶ Para efectos del presente trabajo el término INTELIGENCIA EMOCIONAL se define como “la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones, y de regular las emociones en uno mismo y en los demás” Definición tomada del libro “INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO” (GOLEMAN, D; CHERNYSS, C.; Ed. KAIROS, Barcelona, 2001)

imponen los valores integrados que buscan satisfacer a fabricantes, proveedores o clientes. Las personas se identifican con la organización porque esta busca satisfacer no sólo sus intereses sino que además se interesa por el bienestar de sus miembros. Las empresas que sobrevivirán en el futuro serán aquellas capaces de buscar sus propios caminos, de crear nuevas vías y no las que se mantengan en el juego de las reglas establecidas.

El grupo de investigación considera, en consecuencia, que las organizaciones de hoy deben replantear sus modos de operar, ya no deben pensar sólo en satisfacción o lucro, pues esto no las hará competentes y sostenibles en el tiempo. Los paradigmas han cambiado. Ahora se debe tener presente la relación de la organización con los individuos que la componen. Es así que en el diseño estructural de las organizaciones se debe tener muy presente la relación sujeto–organización y que al asumirla, ello las haría únicas y las diferenciarían de aquellas que no lo hacen. Para enfrentar los grandes desafíos de hoy se debe implementar el trabajo integrado y en equipo, revalorizar el capital humano y estimular su trabajo. Las estructuras deben ser flexibles y horizontales con gerentes líderes que entiendan sus papeles como motivadores y facilitadores en la resolución de problemas, ellos deben estimular y empujar a la optimización y el aprendizaje del talento humano e incluir como valor importante la creatividad para su pleno desarrollo. De hecho, el crecimiento, la sostenibilidad y el desarrollo, de las organizaciones, tiene su sustento en el reconocimiento de la necesidad de identificar estrategias administrativas desde el enfoque humanista de sus colaboradores, y en la posterior implementación de las mismas; la Creatividad es una de esas estrategias, que a la postre, más que un reconocimiento es una posibilidad estratégica, para los fines de crecimiento, sostenibilidad y desarrollo.

2.2.2 COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

Antes de cualquier intervención en el desarrollo organizacional es preciso estudiar la organización para identificar cuáles son las características básicas que orientan el comportamiento de sus colaboradores, o hacer lo que Fernández (2007, p.117)

denomina “*Diagnóstico*”. Con fundamento en el conocimiento de la cultura existente (posterior a la etapa diagnóstica) se pueden definir con claridad los procesos de cambio cultural, si es que la etapa diagnóstica así permite identificarlos. No se trata entonces de iniciar acciones en torno al desarrollo de la cultura sin caracterizarla y diagnosticarla previamente.

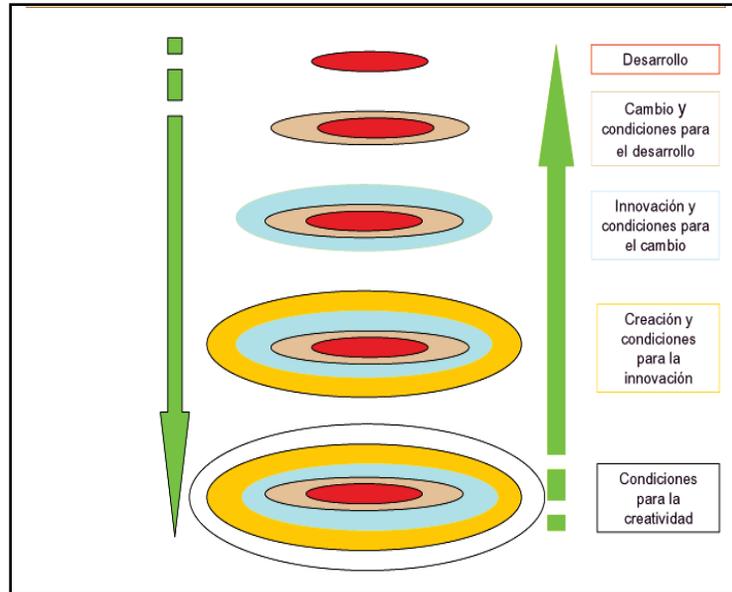
El presente trabajo interviene en la *Creatividad Organizacional de la Gobernación de Caldas*, a partir de tres componentes fundamentales: *ADN Organizacional, Estilo de Liderazgo Individual y Potencial Creativo de los Colaboradores*.

Inicialmente realizamos la siguiente precisión terminológica, ya que si bien frecuentemente se utilizan estos términos como sinónimos, una buena parte de los tratadistas aceptan las distinciones que hace Amabile (citada por Rojas, 2007, p. 211), para quien:

- La “creatividad organizacional” es “la producción de ideas útiles nuevas por parte de un individuo o un pequeño grupo que trabaja en equipo”;
- La “innovación organizacional” es la “exitosa puesta en práctica de ideas creativas” por la organización”.
- El “cambio organizacional” es un proceso creador e innovador sostenido en el tiempo que afecta a la configuración de la propia organización, o a alguno de sus componentes esenciales (la estructura o la tecnología, por ejemplo).

A partir de la definición inicial tomada de la autora Teresa Amabile, el autor Gómez Dacal (1996, P. 496), propone el siguiente marco conceptual de la creatividad organizacional, como factor crítico de desarrollo:

GRÁFICA 1: INTEGRACIÓN DE CREACIÓN, INNOVACIÓN, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONALES
(MODELOS: SELECCIÓN). GÓMEZ DACAL (1996, P. 496)

El autor llega a varias conclusiones que se tornan importantes para el grupo de trabajo del presente estudio, en el contexto de la Creatividad Organizacional:

- Que únicamente determinadas ideas creativas se convierten en innovaciones (las que se perciben como potencialmente útiles, posibles y factibles por la organización);
- Que solamente las innovaciones que satisfacen necesidades del entorno se incorporan a la estructura o a la tecnología organizacionales;
- Que las innovaciones dan lugar a cambios organizacionales si afectan a elementos críticos y su incorporación al funcionamiento de la organización altera las relaciones y los intercambios que ésta mantiene con el entorno.

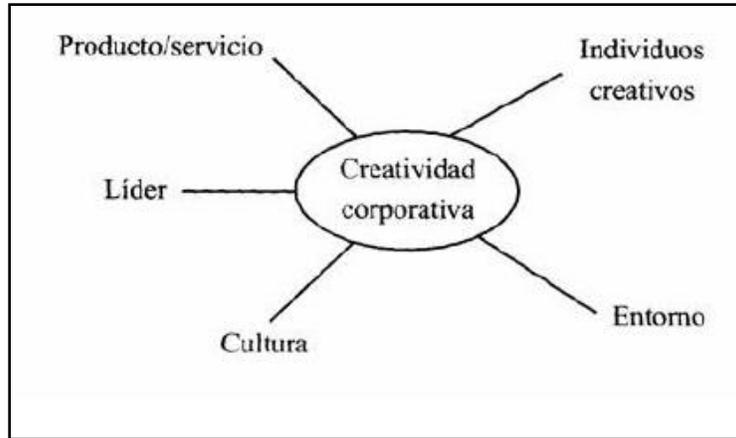
Pero es necesario ampliar la base de la estructura anterior, tanto del esquema gráfico como las conclusiones, profundizando en las “condiciones para la creatividad”. En este sentido hemos de considerar que la “creatividad organizacional” tiene su sustento en factores personales como la persistencia en la tarea, la curiosidad, la capacidad de asombro, la apertura y la sensibilidad por la nuevo, el compromiso con las ideas propias, la flexibilidad intelectual, la tendencia a aceptar el desafío, a asumir riesgos, la competencia técnica y científica (dominio en profundidad de la tarea y de

sus determinantes), el estilo cognitivo que propende a “resolver con nuevos planteamientos los viejos problemas” y la predisposición al trabajo en equipo; y condiciones organizacionales como la autonomía de los organismos y grupos, la disponibilidad de medios y existencia de buenos canales para distribución de la información (Gómez Dacal. 1996, p. 497). Esto es corroborado desde el siguiente postulado: “[...] en cada trabajador existe cierto grado de creatividad que puede ser descubierta, activada y estimulada [...]” (Menchén, 2001, p. 62).

Una organización deberá considerar por separado cada uno de los rasgos que potencialmente la catalogan de “creativa” (ADN Organizacional, Estilo de Liderazgo, Potencial Creativo) y tomar en cuenta las variables específicas que los afectan, entre ellas tenemos (Adler 2003 pp. 12, 13):

- Los individuos creativos; pues la creatividad es inherente al ser humano, y son ellos quienes en última instancia favorecen o inhiben la creatividad organizacional, desde cualquier nivel, ya sea directivo, administrativo u operativo.
- Los productos creativos: o sea lo que la materialización o concreción esperada por la organización de la creatividad de sus colaboradores.
- El entorno físico: Se refiere a los espacios y equipamiento físico, diseñados y dispuestos para favorecer la creatividad de los colaboradores.
- La cultura corporativa; que garantice la disposición de recursos y dirija los esfuerzos colectivos de la organización hacia objetivos “creativos”.
- El líder y su estilo: Que garantice el desenvolvimiento creativo de los sub alternos.

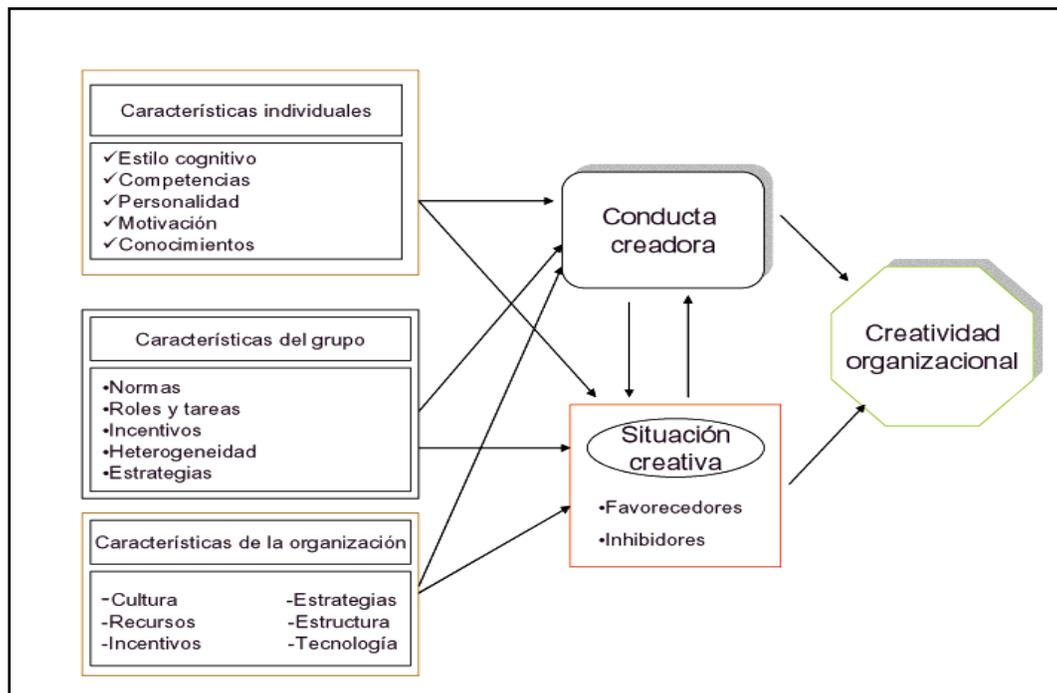
GRÁFICA 2: VARIABLES QUE AFECTAN LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL



FUENTE: HARRY ADLER, INTELIGENCIA CREATIVA, 2003, P.13

Por su parte Woodman, Sawyer y Griffin (citados por Rojas, 2007. p. 127), sugieren el siguiente modelo de la creatividad organizacional:

GRÁFICA 3: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL



FUENTE: TOMADO DE CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONALES (MODELOS: SELECCIÓN). GÓMEZ DACAL (1996, P. 499)

En consecuencia, desde el punto de vista del equipo de trabajo, se plantea que la *Creatividad Organizacional de la Gobernación de Caldas*, así como la creatividad en cualquier tipo de organización cumple un enfoque lógico del cual, si se pretende desarrollar una institución con fortalezas importantes en cuanto a la gestión pública se refiere, no se pueden excluir prevalentemente los seres humanos (como principio y fin de la actividad pública) y las condiciones organizacionales que garanticen el afloramiento o desarrollo del potencial creativo de sus colaboradores. Esquemáticamente, la afirmación se presenta de la siguiente forma:

GRÁFICA 4: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS (I)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA GRUPO DE TRABAJO

Tal conceptualización permite plantear la integración de los tres factores objeto de estudio (*ADN organizacional, Estilo de liderazgo individual y Potencial creativo de los colaboradores*), de la siguiente manera:⁷

⁷ Se ha excluido del alcance de la CARACTERIZACIÓN CREATIVA DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS el factor “ENTORNO”, teniendo en cuenta que de éste hacen parte agentes de relevante

GRÁFICA 5: MODELO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS (II)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA GRUPO DE TRABAJO

2.2.3 LA CREATIVIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La problemática de la institucionalidad pública ha sido profunda y ampliamente analizada, aun en el ámbito colombiano.

El estudio de la creatividad en la Gobernación de Caldas toma de la gestión del conocimiento organizacional aquellos planteamientos que se relacionan con este

importancia para configurar la creatividad del ente organizacional (que configurarían cada uno de ellos una variable de estudio independiente), como son entre otros: Institucionalidad a nivel nacional y territorial, población, agentes económicos, políticos, sociales; lo anterior, debido a lo ya expuesto anteriormente, en relación a la necesidad de realizar en primer lugar un “diagnostico interno” para proceder a evaluar e entorno externo organizacional. Para definir si el ente gubernamental es potencialmente creativo, en primer lugar se deben llevar a cabo los análisis de los factores internos. Al respecto, coincidimos con Van Riel, C., (1997, p. 67), quien considera que la empresa pública debe primero conocerse a sí misma a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo para poder mostrarse con claridad a los públicos externos; dependiendo de cómo esos medios sean manejados por la dirigencia, se logrará proyectar una imagen real de la misma.

campo pues sería, de cualquier manera, inmensamente dispendioso tomar cada uno de los autores y estudios que han realizado aportes en la materia.

“La Burocracia en Economía y Sociedad” publicado en 1921 de M. Weber (citado por RODRIGUEZ, J. y TAPIA, E. 2008, p. 28), es quizás la obra más importante de la Teoría de la Organización. Allí Weber define un modelo de organización que se ha convertido en el marco teórico en el que operan las estructuras y los procesos de las organizaciones públicas. El cambio y avance de las instituciones públicas lo podemos enmarcar, a partir de las afirmaciones de Weber, en la siguiente frase: “Lo fascinante de la dominación estatal es que se logra sin una violencia aparente, a través del convencimiento y de mecanismos carismáticos.” (p. 45), es decir, en general los individuos acceden a las pretensiones o instrucciones de la más alta jerarquía sin que haya necesidad de optar por mecanismos de fuerza física, así, el cambio organizacional en la institucionalidad pública puede llegar a ser realidad a partir de la simple convicción de las personas (subalternos), en la que opera el convencimiento individual de poseer alguna característica o aptitud, que le permitirá ser partícipe de la oposición a la tradición y a la creación de un nuevo establecimiento. Sin embargo y en contraposición a Weber en su “Teoría y Estructura Sociales” (1949) R.K. Merton, (citado por C. Ramió en “Teoría de la Organización y Administración Pública”. 2007. P. 10) muestra los "efectos perversos" de un modelo burocrático pensado más como "deber ser" que como "ser". La transformación del ideal burocrático como modelo en un sistema de organización real pone de manifiesto disfunciones generadas por el choque brusco entre las estructuras y las personas. El análisis de Merton, importante para la Teoría de la Organización, adquiere la categoría de "clásico" para los estudiosos de las administraciones públicas como precursor de los análisis sobre la burocracia. De los aportes de Merton, se deriva la opinión de varios autores de realizar modificaciones permanentes a las administraciones públicas (Ramió, 2007, p.10), tomando como base cualidades humanas de las personas vinculadas a ellas, en especial, el potencial creativo. Pero, ¿por qué se hace necesario hoy en día realizar cambios en los sistemas de administración pública, incluyendo su institucionalidad y su sistema organizacional? Como respuesta al interrogante anterior, es procedente afirmar que en el comportamiento institucional público actual existen elementos presentes en las

organizaciones públicas, que generan un círculo vicioso, que perfila unos sistemas organizativos incapaces de flexibilizar sus estructuras y de adaptar sus comportamientos a las demandas de su entorno, que no acceden a las cualidades individuales de las personas (el potencial creativo por ejemplo) vinculadas a ellas para promover el desarrollo organizacional en pro del ciudadano; que ameritan la ejecución de cambios institucionales. Los cuatro elementos responsables de esta "artrosis" típica de los sistemas burocráticos son (Crozier, 1963):

- El desarrollo de normas impersonales que generan en los empleados unas actitudes y comportamientos determinados: Tal es el caso, en nuestro medio de los Manuales de Funciones y los Manuales de Procedimientos, que obligan al ejercicio predeterminado y sin mayores posibilidades de actuar creativamente por parte de los servidores públicos. El hecho de no actuar conforme a esos manuales, genera la posibilidad de ser objeto de investigaciones de tipo disciplinario.
- La centralización de las decisiones que tiende a concentrar la capacidad decisoria en el vértice: En general, en las entidades públicas de Colombia es evidente la toma de decisiones por parte de la alta dirección; ello no es una actitud institucional criticable, pues de hecho la responsabilidad de decidir se encuentra en ese nivel jerárquico. Sin embargo, la calidad de la toma de decisiones adquiere mayor fuerza técnica (y no política) en la medida en que las mismas sean consensuadas con el personal de apoyo del orden directivo, y no ejercidas desde la dominancia que otorga la denominación al cargo.
- El aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos: ello implica una pérdida de la continuidad y de la visión general de la organización por parte de sus actores.
- El desarrollo de relaciones de poder paralelas: Cuando se evidencia vacíos de poder en la administración pública, en general estos vacíos tienden a ser cubiertos por actores no habilitados formalmente para ello, pues como lo afirma Crozier (1963, p. 88) "la formalización resulta siempre incompleta y ante las zonas de incertidumbre aparecen relaciones informales de poder".

Los factores anteriores, han sido evidenciados en nuestro medio; así, C. Ramió en "Teoría de la Organización y Administración Pública" (2007, pp. 23, 24, 25), establece

que la organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, el desempeño de las ocupaciones de su puesto representa su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización.

El DAFP (Departamento administrativo de la Función Pública), que desde sus objetivos primordiales evidencia el rezago institucional frente a las necesidades de la sociedad, establece que las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, y que cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. Lo anterior significa, para el grupo investigador, que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos sobre el tema de Clima Organizacional, adelanten acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores.

En nuestro concepto, si se revisan los programas de desarrollo de la mayoría de gobiernos, se podrá observar que no existe el énfasis necesario en el estudio de la creatividad. Si bien se le considera de paso o se le menciona en las propuestas educativas, esta consideración no pasa, en el mejor de los casos, de alusiones o menciones y pocas veces es posible observar programas que estén explícitamente centrados en el estudio y desarrollo de la creatividad. Además, la complejidad institucional que dificulta la ejecución de las políticas públicas, la coordinación

interinstitucional y la interacción del ciudadano con la Administración, se manifiesta en diversas dimensiones como el diseño organizacional y las reglas para modificarlo (rigidez e inflexibilidad para adecuar la “parte dinámica” de la Administración a las misiones que debe realizar); el tamaño de la administración y de su burocracia (proliferación institucional y de la burocracia); y la cultura inercial e inflexible de lo público (precario sistema de empleo público).

Finalmente, concordamos con la siguiente afirmación: “Las vías tradicionales para reducir la crisis de las organizaciones burocráticas han sido la reducción del gasto (racionalización administrativa) o el incremento de los ingresos (más tributos); sin embargo, los resultados obtenidos mediante estos instrumentos han sido moderados. Se requiere entonces *diseñar creativamente* una administración pública competitiva, orientada al ciudadano, a la gestión por resultados, descentralizada y decidida a construir una nueva cultura de servicio público” (DNP, 2006, p. 327). Esto implica, en consecuencia, la gestión de una organización con altas dosis de gestión de humana, pues es a partir del conocimiento y reconocimiento de las cualidades humanas individuales de las personas que conforman o integran las entidades, y del desarrollo de tales cualidades, que se lograrán consolidar las organizaciones públicas de acuerdo a los objetivos del Estado.

2.2.4 ADN ORGANIZACIONAL

El concepto de ADN organizacional fue puesto en práctica por Booz Allen (citado por Gómez, 2005, p. 57), cuando lanzó un test de 19 preguntas relacionadas con el éxito o el fracaso de las organizaciones. A partir de entonces, encontramos con mucha frecuencia referencias a los modelos biológicos de los seres vivos cuando se habla de evolución y cambios en las organizaciones. A continuación se presentan algunos de los autores y las relaciones analógicas planteadas por ellos entre el ADN y el desarrollo organizacional, estos autores, además tienen amplio desarrollo teórico relacionado con la Creatividad Organizacional, de tal forma que los postulados de

ellos, en cuanto al ADN organizacional se refiere, se relacionan estrechamente con la creatividad en las organizaciones:

Goñi citado por Menchén (2008, p. 25) establece que el ADN representa en la economía actual (entiéndase digital o de la información virtual) lo que el organigrama y el modelo de funciones en la organización tradicional. El ADN es un conjunto de elementos que van desde la visión de la institución hasta los valores, talento, metas y reglas de actuación que dirigen la energía humana. Necesitamos descubrir el ADN mitocondrial de cada organización con el objeto de poder dar una respuesta eficaz a las situaciones de cambio permanente. Cada cultura es en realidad un programa de instrucciones de alta calidad, derivado de un sistema de valores y un conjunto de metas.

El autor identifica la necesidad de realizar cambios intraorganizacionales permanentes para enfrentar la continua evolución de las condiciones externas, para lo que se hace necesario identificar cuáles son las características de las organizaciones y qué cambios requieren de tal forma que permitan su desarrollo; de esas condiciones se resaltan los valores, talento y metas, como componentes organizacionales para realizar (creativamente) los cambios necesarios.

Csikszentmihalyi (Citado por Menchén, 2008, p. 23) afirma que “El código ADN podría ser el plan empresarial de la organización. Este pequeño y maravilloso código debe quedar grabado en las tablas de piedra de la metodología de cada organización”.

Con esta afirmación Csikszentmihalyi otorga al ADN relevante importancia en el contexto del desarrollo y cambio organizacionales, ese es la hoja de ruta de cada organización, cuyo ejercicio se torna prácticamente obligatorio para actor al interior de las organizaciones. La inclusión de la Creatividad, a nuestro juicio, debe ser uno de esos componentes, pues es una de las cualidades humanas que merecen ser catalogadas de estratégicas por las organizaciones.

Pascale (2000, p.78) considera que en las organizaciones, las personas son los cromosomas, el material genético capaz de engendrar variedad.

En nuestra opinión, las personas en la organización, asociadas por el autor a los cromosomas por su capacidad de proveer variaciones, son las portadoras (así como

los genes) de la información. Esa cualidad, la del dominio de la información, es considerada la de mayor rango entre las demás características organizacionales.

Menchén (2002, p. 26) afirma que el código genético de cualquier tipo de institución puede llegar a limitar su percepción de las nuevas oportunidades. Así, las organizaciones públicas serán incapaces de inventar su futuro si no se quebrantan estas barreras perceptivas, estos baluartes contra lo que no es convencional.

Menchén (2002, p. 28) dice que para mantener un cierto grado de variedad genética en una organización es necesario que sus líderes se fijen exactamente en las creencias y perspectivas institucionalizadas y tengan la posibilidad de ampliar este repertorio.

De estas afirmaciones de Menchén, se derivan tres aspectos de importancia en el tratamiento del ADN organizacional como motor de su desarrollo y sostenibilidad: Percepción del entorno, Modificación del ADN, el liderazgo enfocado en el ADN de la organización a la que pertenecen:

- Una percepción miope del entorno y su evolución, puede provenir del ADN de la organización. Mientras la organización no cuente con herramientas estratégicas, recursos (financieros y tecnológicos, entre otros), desarrollo humano, no será posible percibir pragmáticamente la evolución de las condiciones y características en el exterior a ella.
- Unas condiciones organizacionales modificables, que se evidencien desde la postulación estratégica es uno de los factores que permiten dinamizar el resto de los recursos de la organización.
- Los líderes deberán estar en permanente contacto con las características incluidas en sus propias organizaciones.

Esta forma de ver las cosas es para el presente estudio un importante recurso analógico para explicar comportamientos de la organización ante situaciones cada vez más dinámicas y cambiantes. No podemos olvidar que los seres vivos, incluyendo las organizaciones, son un ejemplo de adecuación, adaptación y coordinación, tanto interna como externa. A partir de los postulados de los autores mencionados, se toma

el término ADN para caracterizar la creatividad en una organización: Gobernación de Caldas.

Consideramos que las organizaciones que logran evolucionar, que modifican sus estructuras genéticas, que dedican esfuerzos y recursos a fortalecer y consolidar su capital organizativo, podemos denominarlas *organizaciones creativas*, que se caracterizan por desarrollar procesos, metodologías y herramientas específicas para el tratamiento “inteligente” de las cualidades de los seres humanos que las componen. En esta nueva era que vive la sociedad, las organizaciones, tanto productivas como sociales, requieren considerar el cambio que deben sufrir sus estructuras y prácticas de gestión, respecto del tipo de administración que debe acompañar a la estrategia, independientemente del tamaño o naturaleza de la entidad.

Es necesario visualizar la conducción de cualquier entidad pública o privada dentro del modelo de aprendizaje organizacional que plantea el cambio o transformación adecuado a las circunstancias de un entorno inmerso en la globalización. Este cambio reclama, desde el punto de vista de Senge (1992, p. 193), entre otros aspectos, la necesidad inaplazable de “crear un ambiente donde la gente esté dispuesta a hacer experimentos, resolver problemas y tener un entendimiento claro de la situación en la que se encuentra”; pues un ambiente creativo al individuo lo estimula, lo motiva hacia la mejor producción intelectual, libera a las personas de las presiones propias de la vida cotidiana. Lo cual desde el punto de vista del desarrollo organizacional, ese es el estado propicio para dar inicio al proceso de la creatividad organizacional.

Bender (citado por Sánchez y Barrusio, 2004, p. 10), en su búsqueda del “genoma” de las empresas digitales hace un paralelismo interesante entre los factores que determinan la estructura del ADN de las organizaciones y sus procesos de cambio. Sitúa en el lugar más preponderante el factor humano (características creativas del individuo y características de liderazgo) efectivo como máximo determinante del éxito en el cambio de cultura organizativa hacia una cultura virtual.

Los diversos planteamientos a cerca del ADN en las organizaciones, nos permiten afirmar que en la medida que en ellas se integre de manera explícita y concreta el

desarrollo de las habilidades de las personas (incluyendo la capacidad creativa y el estilo de los líderes) se podrán generar procesos de aprendizaje y desarrollo organizacional, que en el presente caso, será la comunidad la beneficiaria última de los mismos. De hecho, la inclusión de directrices específicas organizacionales en su ADN que se relacionen directamente con la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL, garantiza que, en el giro normal de las actividades de las entidades, se dispongan recursos para su desarrollo y fortalecimiento, que a la postre se reflejarían en propuestas creativas e innovadoras concretas.

Por otro lado, esa inclusión en el ADN, puede llegar a potenciar otras habilidades humanas de las personas que integran las organizaciones, por ejemplo, capacidad de negociación, optimización de recursos, desarrollo de nuevas alternativas de negocios u operaciones.

En resumen, el ADN ORGANIZACIONAL es una estructura de información que contiene los elementos que la organización debe tener en cuenta para llevar a cabo su misión visión y objetivos. Esta estructura contiene, desde la visión de la institución hasta los valores, talento, metas y reglas de actuación que dirigen la energía humana. Al incluir estos componentes estratégicos, consecuentemente, constituye la carta de navegación y el motor empresarial, su bitácora para el desarrollo y sostenibilidad; cuya información fundamental y conocimiento se encuentra en las personas que la conforman, como máximo determinante del éxito organizativo.

2.2.5 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Centrándonos en el significado de la raíz de la palabra inglesa “lead” o “leader”, encontramos múltiples acepciones: conducir, guiar, dirigir, cabeza, dirigente, conductor o jefe. “Lead” deriva de un antiguo término sajón, existente también en otras lenguas norte-europeas, que significa “sendero, camino, o rumbo marino”. Términos que expresan orientación. En lenguaje coloquial, el liderazgo se asocia con el “carisma”, término procedente del griego que equivale a “gracia”, algo que provoca un atractivo y una imagen de frescura, confianza y respeto, derivado de la energía que irradian

determinadas personas. Acudiendo a la línea de Stogdill (1974, p. 72 – 82)) podemos afirmar que “hay al menos, tantas definiciones de liderazgo como personas que lo hayan intentado definir”.

Desde el punto de vista organizacional, cualquiera sea su naturaleza, el logro de los objetivos depende en gran medida de la calidad de los líderes vinculados a ellas; así, por ejemplo, las firmas comerciales, permanentemente pretenden generar escenarios para escoger el mejor gerente. Los establecimientos de orden académico, buscan las personas con mayor idoneidad, de tal forma que puedan implementar cambios para lograr las demandas de la comunidad interna y externa, en cuanto a la calidad de la educación. En consecuencia, todos los miembros de una comunidad organizada buscan contar con los más óptimos líderes que podrían orientar todos los recursos disponibles hacia la satisfacción del bien común y las necesidades generales, no particulares.

Pero ¿Qué hace que una persona sea líder? ¿Quién es mejor o peor líder? ¿Cómo ejerce su influencia sobre los demás? ¿Quiénes son los que se benefician de su actuación? ¿Sus acciones resultaron efectivas? Estas preguntas todavía se hallan sin respuesta para la ciencia (Castro A. y otros, 2007, p.3). El liderazgo se ha abordado desde disciplinas tales como la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología entre otras (Kroeck, Lowe y Brown, citados por Castro, 2007, p. 1)). Sin embargo, a pesar del interés en este fenómeno, no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo. Incluso algunos investigadores afirman que, dada la complejidad del fenómeno, resultará difícil la consolidación de una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

Bass (1990, p.39) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en

los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica.

Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002, p. 32). Northouse (2004, p.2) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001, p. 305) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Si bien las definiciones antes citadas presentan algunas diferencias, comparten las siguientes características comunes:

- El liderazgo es un proceso, no se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder, el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Pero este proceso no es estático ni lineal, no es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente, en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder definido de esta manera no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales), cualquier persona puede ser líder según esta definición.
- El liderazgo es influencia sobre los demás, ésta es una condición exclusiva del liderazgo. El liderazgo ocurre en un contexto grupal no es un fenómeno individual, pues el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate o una agrupación política.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes, y el vínculo entre líder y seguidor está en relación con metas específicas. Para un grupo militar puede ser ganar una

batalla; para un profesor, el logro del aprendizaje de sus alumnos; para una agrupación política, ganar una elección.

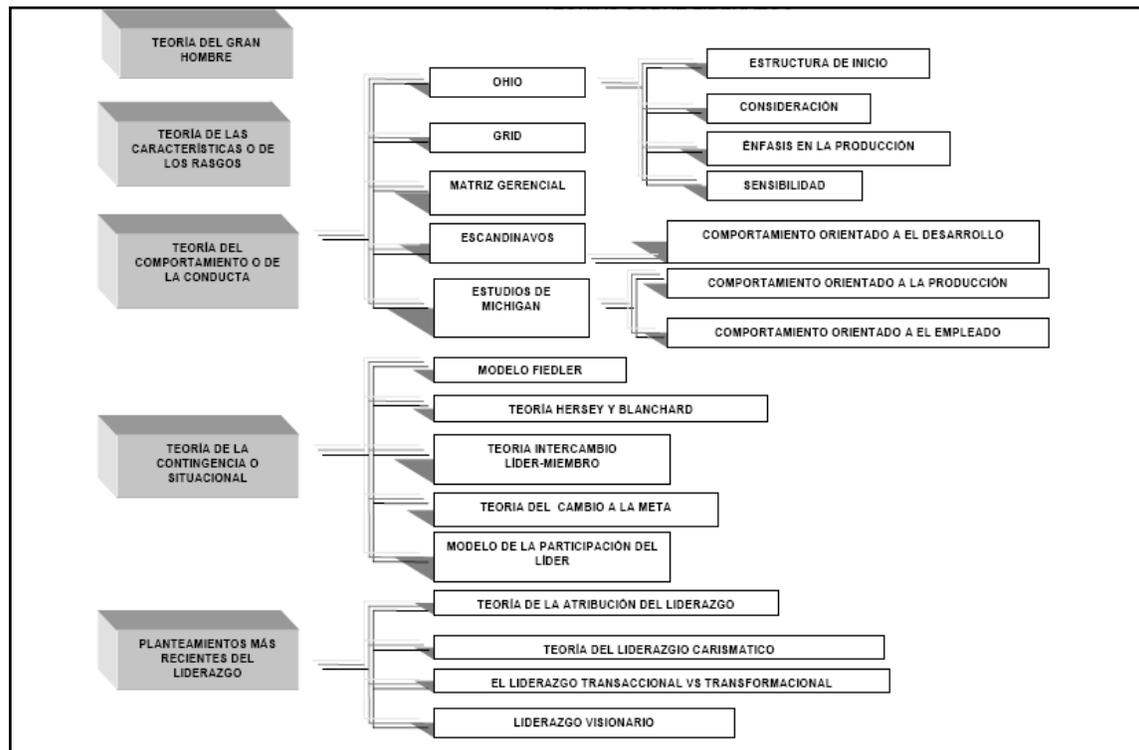
- Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales; establecen para sus seguidores condiciones de reto intelectual que consecuentemente derivan en una mayor producción enfocada hacia el producto o servicio, hacia el mejoramiento proveniente desde el mismo colaborador. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales, los que en muchos se oponen o impiden el desarrollo de las habilidades de sus sub alternos. Yukl (2002, p.66) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, *la creatividad, la innovación* y la adaptación, los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada, los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones. Si bien son funciones diferenciales, tanto la entropía entre el líder y los seguidores y el proceso de toma de decisiones, tienen aspectos en común, ya que en ambos casos se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas (Northouse, 2004). Bennis y Nannus (citados por Castro A. y otros, 2007, p. 10)) acuñaron una frase que resume bastante bien esta última polémica e intenta echar algún tipo de luz con vistas a resolver esta cuestión: "Los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen las cosas correctas".

2.2.5.1 ENFOQUES TEÓRICOS

Ya que el objeto del presente estudio no es el análisis de las diferentes corrientes que han estudiado el liderazgo, para efectos prácticos solamente se enunciarán gráficamente los enfoques que determinan el constructo teórico en la materia. El

interés que pueda tener el lector en este aspecto, encontrará referencia bibliográfica en el respectivo aparte.

GRÁFICA 6: TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO



FUENTE: IDENTIFICACIÓN Y CORRELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA VS ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por su parte el autor Castro Solano (2004. pp. 23, 26) presenta una síntesis de las principales teorías sobre el liderazgo que han sido expuestas, sus presupuestos, ámbitos de aplicación y se destacan las ventajas y desventajas que ofrece cada una, la cual se presenta en la Tabla 1.

TABLA 1 Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo

Teoría	Autores	Presupuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
Enfoque de los rasgos	Stogdill (1948) Mann (1959) Lord, De Vader y Alliger (1986) Kirkpatrick y Locke (1991)	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son.	Evaluación de personal para detectar si poseen los rasgos de personalidad de los	Si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa a futuro y	Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Los autores no lograron a la fecha

			Líderes eficaces.	cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización.	un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen de una persona un líder eficaz. No se sabe de forma certera en qué grado afecta la presencia de esos rasgos sobre el equipo de trabajo y sobre la tarea a realizar.
Enfoque conductual	Hemphill y Coons (1957) Stogdill (1963) Cartwright y Zander (1960)	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.	Evaluación de las características de los líderes	Sabiendo qué conductas predominan en un líder, es posible saber si va a ser exitoso o no.	La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros. La utilización del análisis factorial resulta útil pero deja de lado otras variables que están influyendo en el proceso de liderazgo (contexto, características cognitivas, etc.) Se estudiaron conductas individuales en vez de estudiarse patrones de comportamiento (estilos).
Enfoque situacional	Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969) Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1967, 1978) Teoría Camino-Meta (Evans y House, 1971) Teoría del Intercambio Líder- Seguidor Danserau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1991)	Diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero una misma conducta no es la óptima para todas ellas	Entrenamiento de líderes	Debido a que la mayoría de estas teorías son prescriptivas tienen un alto valor práctico (aplicado). Combinan todos los elementos presentes en el proceso del liderazgo (líder, contexto, seguidores).	Son modelos teóricos extremadamente complejos. La mayoría de los modelos tiene poco soporte empírico. Los instrumentos de evaluación no tienen propiedades psicométricas apropiadas
Enfoque de Bass (transformacional / transaccional)	Bass (1985, 1998)	Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión	Entrenamiento de líderes	Hay gran cantidad de estudios que apoyan el modelo teórico propuesto así como el instrumento que es	Es un modelo que no resulta tan útil con líderes de bajo nivel (supervisores, jefes, etc.)

		<p>y la búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas.</p> <p>Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea esté realizada en tiempo y forma.</p>		<p>utilizado para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ)</p> <p>Se puede afirmar que los líderes transformacionales son muy útiles en situaciones de crisis, mientras que en situaciones de calma son más efectivos los transaccionales.</p> <p>Los estilos de liderazgo no son excluyentes, es decir, un mismo líder puede presentar un estilo u otro de acuerdo a la situación que tenga que enfrentar</p>	
Procesamiento de la información	Lord, Foti y De Vader (1984) Lord y Maher (1991)	Se analiza la influencia de las percepciones y las concepciones implícitas sobre el proceso del liderar.	Aporte esencialmente teórico.	Explica por qué algunos líderes son efectivos en determinados contextos y Situaciones, y otros no.	La metodología experimental utilizada tiene poca validez ecológica, es decir, generalizable a otros contextos.

Fuente: *Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo* Castro Solano (2004. pp. 23, 26)

En desarrollo de la caracterización del estilo de liderazgo que identifica a cada uno de los líderes que laboran en la organización en el contexto del estudio de la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS, se ha identificado que la corriente o enfoque que se ajusta a los objetivos del presente trabajo es el de LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - TRANSACCIONAL, pues su fundamentación científica, los diferentes estilos de liderazgo que considera, el nivel de validación a que ha sido sometido y sus resultados, nos llevan a establecer que este enfoque permite el logro integral de los objetivos específicos del estudio.

2.2.5.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esta teoría es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y

Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales (o sea, las condiciones de modo, tiempo y lugar en donde el líder ejerce sus actividades), lo que da lugar a una perspectiva que abarca más que el resto de las orientaciones sobre liderazgo.

House citado por Zafra (2006, ps. 97-115, "Liderazgo carismático en las organizaciones") elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. En ella trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas, para determinar cuál es el tipo de liderazgo que mayores beneficios reporta a la organización social en que se ejerce el liderazgo. En esta teoría cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los colaboradores respecto de sus líderes, aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (Bass, 1985, p. 104).

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de alcanzar metas. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen, el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, definición ideológica para consolidar el compromiso de los demás y el mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978), citado por Dubrin (2003) construyó su propia teoría acerca del liderazgo transformacional. Él entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados y modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Este enfoque tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización; en cambio el del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de

determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional.

En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, situación típica del liderazgo transformacional, suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan el rendimiento de los seguidores). Este tipo de liderazgo tiene dos subdimensiones:

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Basándose en estos planteamientos, el del liderazgo carismático (House 1977) y el del liderazgo transformacional Burns, Bass y sus colaboradores Avolio, Waldman y Yammarino (citados por Castro 2007, p. 19) construyeron su propia teoría del liderazgo transformacional. Estos autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos sociales.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores pues parten de un esfuerzo por concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos que son motivados a lograr más de lo que se esperaba en un principio, en la mayoría de los casos esto ocurre porque en los empleados se despierta el poder creativo. Es debido a estas propiedades que se suele considerar este tipo de liderazgo más amplio y más efectivo que el de tipo

transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye una de las categorías del Liderazgo Transformacional.

Se detallan a continuación cada uno de los componentes del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 1993, p. 6) [...]. Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores. [...]

El Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio está basado en el acuerdo del líder con los demás sobre lo que se requiere hacer, especificando las condiciones y recompensas que recibirán si completan los requerimientos.

2.2.5.2.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes transformacionales hacen más con colegas y colaboradores que simplemente establecer intercambios o acuerdos. Ellos se comportan de modo que alcanzan resultados superiores empleando uno o más de los cuatro componentes de LT.

El liderazgo transformacional es un proceso mediante el cual los líderes influyen en sus colaboradores para que cambien y tomen conciencia de lo que es importante, y pasen a ver ellos mismos las oportunidades y desafíos de su entorno de una manera nueva. Los líderes transformacionales son proactivos: buscan optimizar al individuo, al grupo y a la organización, para el desarrollo de la innovación, y no solamente que se logre el desempeño "en las expectativas, como en el caso de los líderes transaccionales. Convencen a sus asociados de luchar por un mayor nivel de potencial, así como de buscar niveles más altos de estándares morales y éticos.

El Liderazgo Transformacional incluye varios componentes o categorías, así:

1. **INFLUENCIA IDEALIZADA –ATRIBUTOS (IA)**
2. **INFLUENCIA IDEALIZADA –COMPORTAMIENTOS (IB)**
3. **MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM)**
4. **ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (IS)**
5. **EXAMEN INDIVIDUAL (CI)**
6. **INFLUENCIA IDEALIZADA - ATRIBUTOS (IIA)**

Los líderes transformacionales son admirados, respetados y de confianza. Los liderados se identifican con ellos y quieren emularlos. Entre las cosas que el líder hace para obtener crédito con ellos, es considerar las necesidades de seguidores sobre sus propias necesidades y es coherente con la ética en la conducta subyacente, principios y valores.

Los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral. Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores.

ATRIBUTOS IDEALIZADOS (IA): Son las características inherentes al líder que permiten a los sub alternos y los demás miembros de la organización catalogarlo como un líder ideal.

Estos líderes:

- Inculcan el orgullo en los demás por ser asociados con ellos.
- Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.
- Actúan de una manera que permite la construcción del respeto hacia los subalternos
- Muestran sentido de dominio y confianza.

INFLUENCIA IDEALIZADA COMPORTAMIENTOS (IB)

- Hablan acerca de los valores y creencias más importantes de sus subalternos.
- Especifican la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
- Consideran las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
- Muestran la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.

MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM)

Estos líderes se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionándole significado y retos al trabajo de sus colaboradores. Hacen crecer el espíritu de equipo, muestran entusiasmo y optimismo, animan a sus seguidores a imaginar estados futuros atractivos para que aprendan a imaginarlos por sí mismos, crean expectativas claras que sus seguidores desean lograr, así como también demuestran compromiso con las metas y la visión compartidas. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador:

- Habla con optimismo sobre el futuro.
- Habla con entusiasmo sobre lo que debe llevarse a cabo.
- Articula una visión convincente del futuro.
- Expresa confianza de que las metas se lograrán.

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (IS)

Estos líderes estimulan el esfuerzo de sus colaboradores a ser innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas, y acercándose a las antiguas situaciones de nuevas maneras, no hacen burlas o críticas públicas de los errores de los distintos miembros de la organización, estimulan las nuevas ideas y

soluciones creativas, solicitándoselas a sus colaboradores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los sub alternos son estimulados por estos líderes a intentar nuevas formas de hacer las cosas, de ser creativos.

Los líderes transformacionales también se involucran con los problemas de los colaboradores, que están incluidos en el proceso de resolución de problemas, vuelven a examinar los supuestos críticos, a preguntarse si son apropiados, buscan las diferentes perspectivas, motivan a los demás a ver los problemas desde diferentes ángulos, sugieren nuevas formas hacer las cosas.

EXAMEN INDIVIDUAL (CI)

Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de crecimiento de cada miembro de su equipo, actúan como mentores encaminando sucesivamente a sus colegas y colaboradores hacia niveles más altos, aunado a ello, los líderes clasificados bajo el componente de consideración individual crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo y reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos.

El comportamiento de los líderes transformacionales demuestra aceptación de las diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, algunos más autonomía, otros estándares firmes y otros tareas estructuradas). Por esto animan la comunicación bidireccional y practican la administración “*walking around*” (pasaba por aquí) en los lugares de trabajo. Las interacciones con sus son personalizadas (ej. el líder recuerda conversaciones previas, está al tanto de las preocupaciones del colaborador, y ve al individuo como una persona más que solo como un empleado). El líder escucha efectivamente y delega tareas como medio de desarrollo de los miembros de su equipo. Las tareas que delega son monitoreadas para ver si se requiere una nueva exposición, o si es necesario dirección adicional o apoyo para asegurar su progreso; idealmente, los seguidores no sienten que son controlados.

Junto con los componentes de LT, nuestro modelo incluye los componentes del liderazgo transaccional y del liderazgo laissez-faire o no-liderazgo, pues para realizar una caracterización del tipo de liderazgo, se toman los componentes del Liderazgo Transaccional, que son los estilos que se contraponen a los rasgos conductuales transaccionales, ello permite identificar con mayor nivel de veracidad si una determinada persona responde a uno u otro estilo de liderazgo, de ahí, que se puedan inferir conclusiones sobre las condiciones humanas que permiten potenciar la creatividad de los individuos, pues es el Liderazgo Transformacional que apunta hacia ello.

2.2.5.3 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder recompensa o disciplina al seguidor dependiendo de su desempeño, por esto depende del refuerzo contingente, ya sea en forma de recompensa positiva contingente (CR) o en las formas negativas activa o pasiva de la dirección por excepción (MBE-A o MBE-P).

2.2.5.3.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- 1. RECOMPENSA CONTINGENTE (CR)**
- 2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (MBE)**
- 3. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (LF)**

RECOMPENSA CONTINGENTE (CR)

La Recompensa Contingente se refiere al acuerdo a que se llega entre el líder y el o los colaboradores para el logro de los objetivos; en el acuerdo se definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. Esta transacción constructiva es razonablemente efectiva para la motivación a alcanzar mayores niveles de desarrollo y

desempeño, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales.

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (MBE)

Este tipo de liderazgo ejerce acciones de tipo correctivo, es decir, corrige las acciones de los individuos que se han apartado de los objetivos. Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la recompensa contingente o los componentes de LT. La transacción correctiva puede ser activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P). En la forma activa, el líder monitorea activamente las desviaciones de los estándares y los errores de las personas en el desarrollo de las tareas asignadas y toma acciones correctivas de ser necesario. La forma pasiva implica esperar pasivamente a que ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas. Los líderes a veces deben practicar la forma pasiva cuando se requiere supervisar a un grupo numeroso de personas.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (LF)

Es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva de acuerdo con todas las investigaciones. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez-faire representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se posponen. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad. Se incluye este tipo de liderazgo, teniendo en cuenta que es un tipo de alta incidencia en el universo de las organizaciones a nivel mundial.

2.2.6 GAMA COMPLETA DE LIDERAZGO (FRL)

Teniendo en cuenta que el Liderazgo Transformacional es una derivación del Liderazgo Transaccional, Bass y Avoglio (1994, ps.97 - 98), plantea el análisis de cada

líder bajo lo que denominó la “GAMA COMPLETA DE LIDERAZGO (FULL RANGE OF LEADERSHIP) (Múltiples factores Liderazgo, Tercera edición, p. 97), según la cual, lo fundamental del modelo FRL es que cada líder muestra una combinación de los diferentes estilos de liderazgo

El liderazgo Transformacional y liderazgo Transaccional están a la vez relacionados con el éxito del grupo. Esta connotación, la del éxito del grupo, es considerada por el instrumento MLQ para determinar si los equipos de trabajo: realizan esfuerzos extra habituales para el logro de las metas y objetivos, La eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos, y por último, si los individuos en la organización están satisfechos con el liderazgo ejercido por el líder.

2.2.7 COMPONENTES DE ÉXITO DE GRUPO

2.2.7.1 ESFUERZO EXTRA (EE)

Se refiere a si el líder trata de lograr que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extras Considera, además si él aumenta el deseo de los colaboradores para tener éxito en el cumplimiento de objetivos. Es decir, si aumenta la voluntad de los demás a esforzarse más.

2.2.7.2 EFICACIA (EFF)

Evalúa si el líder es eficaz para satisfacer las necesidades de los individuos en relación con las condiciones laborales o de trabajo y si es eficaz en la representación de su grupo ante las instancias superiores.

También cualifica al líder en cuanto al cumplimiento de los requisitos de organización con la efectividad del equipo de trabajo.

2.2.7.3 SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO (SAT)

Evalúa la utilización de técnica, métodos y estrategias de liderazgo que satisfagan y si el líder trabajan con las demás personas de la organización de una manera satisfactoria

2.2.8 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACION CON LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN⁸

En la actualidad se está comenzando a utilizar la evidencia empírica que vincula el liderazgo transformacional con la creatividad de los seguidores y las ideas innovadoras. Jung, citado por Rezzónico y Muñoz, 2009, p. 11)), utilizando 32 empresas taiwanesas electrónico / telecomunicaciones exploraron cómo el liderazgo transformacional afecta a la creatividad en el ámbito de la organización. Ellos encuentran que el liderazgo transformacional tiene relaciones significativas y positivas tanto con el clima, empoderamiento y apoyo a la innovación de toda la Organización. En otro estudio con una muestra de los empleados y sus supervisores de 46 empresas de Corea, Shin y Zhou (citados por BASS y AVOLIO, 2004. P. 38) informaron que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el nivel de creatividad de los seguidores. Kahai, Sosik, y Avolio (citados por BASS y AVOLIO, 2004. P. 38) examinaron los efectos de la transacción y liderazgo transformacional en los procesos de grupo pertinentes creatividad y los resultados (Por ejemplo, la eficacia del grupo, la satisfacción, la participación, la cooperación, y la originalidad de soluciones) en un experimento de laboratorio se centraron en el examen de e-liderazgo. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se asoció con una mayor eficacia del grupo y la solución original frente liderazgo transaccional. También es notable en este estudio fue la idea de que la evidencia de la holgazanería social se limitaba a la liderazgo transaccional.

⁸ Tomado textualmente de: Múltiples factores Liderazgo - 2004, ps. 16,17, Tercera edición. Bruce J. Avolio y M. Bernard Bajos, con colaboraciones de: Dr. Fred Walumbwa, Zhu Weichun. Bajo autorización explícita para el equipo de trabajo, autor del presente estudio

Después de un análisis cualitativo más amplio, estos autores también encontraron que las ideas generadas por los seguidores de líderes transformacionales, que participan del cambio más fundamental, en consonancia con la hipótesis original, de que estaría relacionado con la mayor creatividad de los seguidores.

2.2.9 POTENCIAL CREATIVO

Según Sánchez (2003, p. 34), el pensamiento creativo, que se manifiesta en el comportamiento creativo, es una capacidad que se forma y desarrolla a partir de la integración de los procesos psicológicos cognitivos y afectivos y que predispone a toda persona a dar respuestas originales y novedosas frente a una situación determinada o frente a un problema que debe resolverse, dejando de lado soluciones conocidas y buscando alternativas de solución que lleven a nuevos resultados o nuevas producciones.

El pensamiento creativo constituye una de las manifestaciones más originales del comportamiento humano, se presenta cuando una persona trata de transformar el medio ambiente en que vive o adaptarse a él.

Aunque todos los seres humanos nacemos con la potencialidad de ser creativos, no todos los seres humanos desarrollan los mismos niveles de creatividad, y esto por diversos factores de orden social, cultural, educativo, ambiental.

2.2.9.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD CREATIVA

El grupo de trabajo ha seleccionado los planteamientos de González (1997, pp. 39 y ss.), en relación con la personalidad creativa, considerando que este autor recoge los postulados de una diversidad de autores, considerados autoridades en la materia como son: Kneller, Barron, Mackinnon, Teylor, Lowenfeld, Spenser, Leonard Jim, R. Marín, entre otros. Gonzalez dice que existe un amplio acervo en el estudio de las características de la personalidad creativa, diferentes apreciaciones se establecen

entre los autores, desde luego apoyados, algunos en diferentes perspectivas epistemológicas (1997, p. 5). Con base en esto el autor propone una clasificación de tales características:

2.2.9.1.1 ORIGINALIDAD: Se refiere a la capacidad mental del individuo para generar ideas y productos cuyas características sean únicas, de verdadero interés y de aplicación práctica. Se asocia con la novedad (apartarse de lo habitual), con la singularidad (lo único, apropiado y genuino, también con la afloración inédita, descubrir algo no conocido) y con la imaginación (creación mental de nuevas realidades).

2.2.9.1.2 INICIATIVA: La iniciativa es la actitud humana para idear y emprender comienzos, para liderar acciones, es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término. En el ámbito de la creatividad se asocia con el liderazgo (acción de gestión y conducción), la anticipación (capacidad de previsión y visualización), la improvisación (expresión de espontaneidad e improvisación de calidad), con la vanguardia (acción y reacción inmediata, encabezamiento de desarrollos) y con la Intuición (percepción anticipada, orientación preconsciente).

2.2.9.1.3 FLUIDEZ: Es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea, es el proceso de generación de hallazgos que no se interrumpen y no cesan, es la fertilidad de pensamiento en la búsqueda de retos y la solución de problemas. También llamada productividad, En el medio de la creatividad se asocia con la variedad y agilidad de pensamiento funcional (con las relaciones sinápticas e interhemisferiales), con el repentismo (rapidez para responder situaciones imprevistas), con el post juicio (creación libre de prerrequisitos) y con la expresión (capacidad de percibir el mundo y expresarlo).

2.2.9.1.4 RECURSIVIDAD: Es la habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos, es la cualidad para convertir algo en

otra cosa, de lograr nuevos roles. La recursividad o redefinición se asocia para la creatividad con la conexidad (asociación de ideas por función), con el análisis (capacidad de descomposición), con la curiosidad (atención e interés por lo desconocido), y con el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los productos y de los procesos.

2.2.9.1.5 DIVERGENCIA: Es la actitud del individuo hacia el análisis y el manejo de la posibilidad, es la capacidad para visualizar lo disímil, lo borroso, lo oculto, para encontrar caminos diferentes; es una actitud crítica y alternativa de auscultación de nuevos y diversos horizontes. Se fundamenta sobre la posibilidad de acierto, más que en la certeza del mismo, se asocia con la posibilidad, con la alternativa, con el espíritu Crítico (búsqueda de libertades y contraposición al argumento), con la reflexión (reconsideración del pensamiento), con las metodologías alternativas, conexiones, atajos procesuales, sus mayores aliados son el disentimiento funcional, la búsqueda de nuevas posibilidades, la toma de distancia de la certeza de acierto con amplitud de rango en la posibilidad de acierto.

2.2.9.1.6 FLEXIBILIDAD: Es la capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías, la capacidad de modificación, de variación en comportamientos, actitudes, objetos, objetivos y métodos. Se asocia con la reflexión (volver a examinar), con la argumentación (apertura y confrontación de ideas, globalización y pluralismo), con la versatilidad (amplitud de criterio y facilidad de adaptación), y con la proyección (capacidad de delinear y afrontar el futuro).

2.2.9.1.7 SENSIBILIDAD: Esta característica creativa se define como la disposición del individuo para percibir y expresar el mundo en sus múltiples dimensiones. Así mismo es la capacidad de identificarse con una situación o problema planteado, la compenetración con la acción. En el ámbito de la creatividad se asocia con la percepción (impresión del sentido), la expresión (formas de manifestar las ideas), la permeabilidad (impacto de la impresión), la concentración (pensamiento profundo y

enfocado a la penetración - identificación y empatía-), también está asociada con la función social, el compromiso y la participación activa.

2.2.9.1.8 DETERMINACIÓN O ELABORACIÓN: se define como la capacidad que tiene el individuo para realizar las ideas, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Es la aptitud para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones resolutivas, es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización. En otro sentido la elaboración es la capacidad de profundización y detenimiento en la consolidación de una idea, es la búsqueda de perfeccionamiento y precisión de la acción. Se asocia con la Determinación (decisión, voluntad y resolución), con la disciplina (metodización y cumplimiento), con la persistencia (capacidad de empeño), con el perfeccionamiento (maduración y pulimento), con la orientación (organización, dirección y búsqueda) y con la fortaleza (dedicación, entereza y energía de espíritu).

2.2.9.1.9 AUTOESTIMA: Esta característica se define como la valoración de sí mismo, la confianza de la persona en su ser, basada en el conocimiento real de sus alcances, fortalezas y debilidades; en el poder de sus convicciones y la energía de su espíritu. Se complementa con la confianza – (seguridad en sí mismo), con la fortaleza (entusiasmo, voluntad y persistencia), y con el autoconcepto, el reconocimiento, la estima y valoración de sí mismo.

2.2.9.1.10 SOLVENCIA: Se considera como solvencia la capacidad de resolución eficaz, en concordancia con la disposición de recursos. Este concepto en creatividad agrupa diferentes parámetros. Como rasgo creativo esta correlacionada con la abstracción (reunión y elección de las características esenciales de una situación, pensamiento u objeto), con el análisis (fraccionamiento de una realidad en sus partes), con la síntesis, (reunión y organización de elementos significativos de una realidad) y, finalmente, con la inventiva (capacidad de ingeniar, interactuando con las diferentes características del pensamiento y comportamiento creador).

Estos indicadores son abordados para nuevas propuestas de mediciones de comportamientos creativos (PRADO 1988), pero a su vez han sido adaptados para la intervención de la creatividad organizacional (SCHNARCH 2006), cuyos test se constituyen en la herramienta para identificar el POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS.⁹

2.2.10 GOBERNACIÓN DE CALDAS

La Gobernación de Caldas es un ente administrativo, territorial, de fundamentación constitucional cuyo ejercicio está dictado por la Constitución y las leyes. Por tal motivo, para presentar un panorama de lo que es la Gobernación y cuáles son sus funciones, se presenta a continuación la normatividad que la rige.

El Artículo 115 de la CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, establece que “Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la Rama Ejecutiva” del poder público, entre ellas la Gobernación de Caldas.

De acuerdo con el artículo 287, las entidades territoriales (para el presente caso debe entenderse por entidades territoriales Los Departamentos) gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos:

1. Gobernarse por autoridades propias.
2. Ejercer las competencias que les correspondan.
3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

También, la Constitución en su ARTÍCULO 298, define que los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y

⁹ La utilización del instrumento fue debidamente autorizada al grupo de estudio por parte el profesor Alejandro Schnarch (Ver ANEXO F).

promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución.

Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

Por su parte, el ARTÍCULO 303 indica que en cada uno de los departamentos habrá un Gobernador que será jefe de la administración seccional y representante legal del departamento. Los gobernadores son elegidos popularmente para períodos institucionales de cuatro (4) años.

En la actualidad, la Gobernación de Caldas es liderada por el Dr. MARIO ARISTIZABAL MUÑOZ, quien ostenta el cargo de elección popular de Gobernador Departamental.

El Departamento de Caldas cuenta con 980.000 habitantes, distribuidos en 27 municipios¹⁰, 22 corregimientos, 142 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados.

A partir de su posesión en el año 2009, se inicia el diseño e implementación del Plan de Desarrollo Departamental: “CALDAS 2008 – 2011: PARA HACER DE CALDAS NUESTRA MEJOR EMPRESA”

Administrativamente, cuenta con 14 secretarías de despacho, mediante las que el Gobernador direcciona los recursos asignados al Plan de Desarrollo.

Conforman la Planta de Personal 414 servidores públicos, clasificados así:

TABLA 2: Clasificación de los funcionarios de la gobernación de Caldas

No. de CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
	DESPACHO DEL GOBERNADOR		
1	Gobernador	001	02

¹⁰ Manizales, Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcazar, Chinchiná, Filadelfia, La Dorada, La Merced, Manzanares, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Norcasia, Pacora, Palestina Pensilvania, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San Jose, Supía, Victoria, Villamaría, Viterbo.

1	Profesional Universitario	219	01
1	Auxiliar Administrativo	407	06
3	Secretario Ejecutivo	430	05
3	Conductor Mecánico	482	04
2	Auxiliar de Servicios Generales	470	02
11	Total empleados despacho del Gobernador		
No. De CARGOS	CARGOS	CODIGO	GRADO
14	Secretarios de Despacho	020	01
37	Profesional Especializado	222	03
31	Profesional Especializado	222	02
48	Profesional Universitario	219	01
32	Instructores	313	01
8	Técnico Operativo	314	02
18	Técnico Operativo	314	03
11	Técnico Operativo	314	04
41	Auxiliar Administrativo	407	01
30	Auxiliar Administrativo	407	02
28	Auxiliar Administrativo	407	03
16	Auxiliar Administrativo	407	04
37	Auxiliar de Servicios Generales	470	04
14	Conductor	480	01
19	Director de Banda	265	03
11	Director de Banda	265	02
9	Director de Banda	265	01
404	Total empleados de las demás dependencias		

FUENTE: GOBERNACIÓN DE CALDAS

www.gobernaciondecaldas.gob.co

CAPÍTULO III ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El objeto del presente trabajo es caracterizar la potencialidad creativa de la organización *Gobernación de Caldas* a través del análisis de tres instrumentos esenciales: ADN organizacional, estilo de liderazgo y potencial creativo de los colaboradores. A la vez, tenemos las siguientes metas; describir el ADN en la Gobernación de Caldas, identificar los estilos de liderazgo predominantes en los funcionarios de nivel directivo de la Gobernación de Caldas, establecer si los estilos de liderazgo predominantes en los funcionarios en el contexto directivo de la Gobernación de Caldas son estimuladores o bloqueadores de la creatividad de los colaboradores, y por último, determinar cuál es el potencial creativo de los funcionarios de carrera administrativa en el campo profesional al servicio de la Gobernación de Caldas.

Para cumplir estos propósitos la investigación se dividirá en tres partes: en primer lugar, después de recoger la información, se hará un Análisis Descriptivo de cada uno de los grupos con el fin de detectar comportamientos relevantes en cuanto a: Nivel de liderazgo, estilos de liderazgo y nivel de sinceridad. En una segunda instancia se tratará de aplicar un Análisis Interpretativo y Evaluativo de los datos con el fin de identificar tipologías entre las variables en los distintos funcionarios que nos permitan concluir si la visión creativa y el nivel de emprendimiento de los colaboradores dependen del comportamiento y conocimiento de cada uno de sus directivos en estos ámbitos. Por último, se presentarán propuestas de acuerdo con los resultados encontrados. La ejecución de estas tres fases nos permitirá caracterizar los aspectos de creatividad y liderazgo en la naturaleza del grupo de directivos y sus colaboradores.

Este estudio, es además una investigación de tipo descriptivo con estudio de caso; con un diseño no experimental, y transversal. Sin embargo, se le dará una atención especial al campo de la investigación de corte descriptivo, o sea, un estudio en el que imperen, por un lado, los cálculos estadísticos, las frecuencias y los promedios; y por otra parte, en el que se pueda dar prioridad a la descripción de datos y características de la población o fenómeno en estudio. Se espera pues que como investigación descriptiva responda de manera satisfactoria a las preguntas de: *quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo* funcionan los elementos que hacen de la

gobernación de Caldas una institución creativa. Asimismo, cabe anotar que este estudio será complementado con un análisis cualitativo de la información recolectada por el sistema de entrevista a un grupo selecto de colaboradores y directivos.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

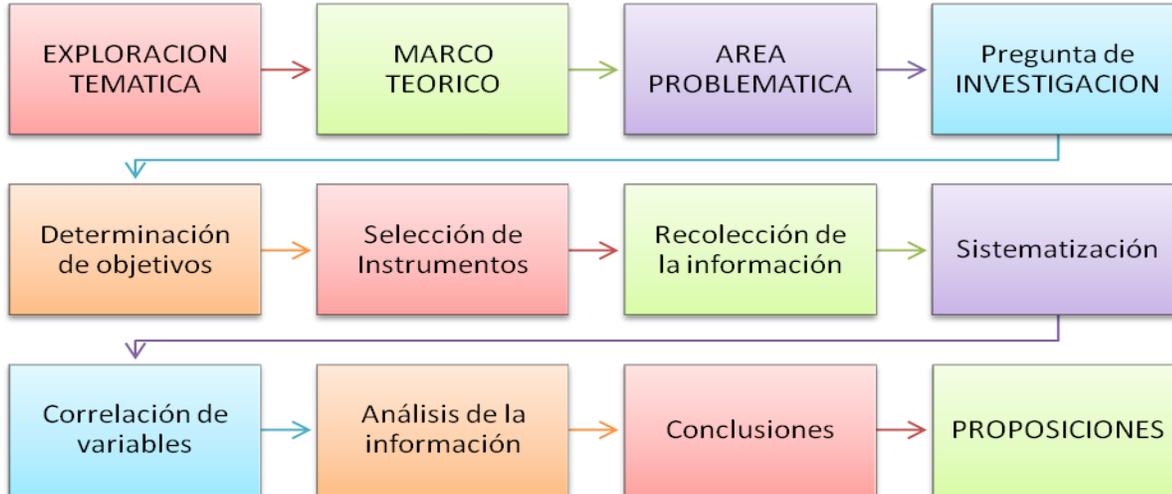
La presente investigación se clasifica como NO EXPERIMENTAL, dado que está integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y los datos necesarios que permitan caracterizar la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas, pero ello se hace en el ambiente normal de funcionamiento de esta entidad, no en el ámbito de ninguna situación experimental planteada por el grupo de trabajo. De esta manera el estudio consiste en la observación de variables con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular, como es la creatividad organizacional.

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CON ESTUDIO DE CASO

Esta investigación es un estudio de caso instrumental, porque su objetivo es determinar la influencia de ciertas variables en el comportamiento de una población determinada, en este caso, la Gobernación de Caldas, con la ayuda de ciertos instrumentos, que serán explicados más adelante. A la vez esta investigación es factual, interpretativa y evaluativa, por cuanto tiene en cuenta los hechos, pero también los interpreta para evaluar la forma como se presenta el fenómeno de la creatividad organizacional en la Gobernación de Caldas para contrastarlo con la teoría que existe al respecto.

La investigación pretende describir lo que se encontró en el estudio de caso en ella los siguientes elementos:

3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN



El grupo de investigación parte del análisis de la creatividad en las entidades de derecho público con las que han desarrollado algún tipo de relación (Exploración temática), así se concluye intervenir en la Gobernación de Caldas como unidad de estudio debido a la importancia que tiene para una organización de tal envergadura contar con procesos creativos que le permitan tener un desempeño de mayor impacto en la comunidad. A partir de esa definición se da inicio a la búsqueda de referentes que permitan perfilar el estudio (Marco Teórico). Del análisis de la información se extraen las falencias de la organización (Área Polémica) y se establece el cuestionamiento que nos indica el asunto que vamos a investigar, lo que, además, define el enfoque principal y primer interés de la investigación (Pregunta de Investigación). Una vez resuelto el tema de investigación, se establece su finalidad (Definición de Objetivos), los medios y los métodos con los cuales se obtendrá la información (Selección de Instrumentos, Recolección de la Información); posteriormente se procede al tratamiento de la información por medios tecnológicos (Sistematización), este proceso permite establecer el tipo de vínculo entre las variables en estudio (Correlación de variables) y posteriormente la explicación de este tipo de relaciones (Análisis de la Información), para, finalmente, llegar a las conclusiones, que son el aporte más valioso para el campo de investigación (Conclusiones, Proposiciones).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La unidad poblacional que interviene con este estudio de caso es la GOBERNACIÓN DE CALDAS, ya que a juicio de los maestrandos y por la trayectoria que han tenido en el mundo de las organizaciones públicas, se cree que la intervención de esta unidad poblacional puede hacer valiosos aportes en el campo para otras organizaciones que por analogía puedan verse identificadas con las situaciones que en la Gobernación de Caldas se presentan.

Pero como esta unidad poblacional resulta tan extensa, los autores han tenido unos criterios de inclusión para reducir el grupo de su estudio y así presentar una información más precisa.

3.3.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

La Gobernación de Caldas funcionalmente está conformada por El despacho del Gobernador y 14 secretarías de despacho. La Planta de personal total es de 414 servidores públicos, que se clasifican en: un funcionario de elección popular, trescientos setenta y tres funcionarios de carrera administrativa y cuarenta de libre nombramiento y remoción. De esta totalidad de cargos se excluyen 22 cargos que están vacantes y 227 cargos que están en provisionalidad. Estos se excluyen porque sus nombramientos pueden llegar a ser muy efímeros y, en segundo lugar, tienen mucha movilidad dentro de la administración por lo que no alcanzan la mayoría de las veces a conocer en profundidad el funcionamiento de una determinada área. De esta manera el universo poblacional es de 165 empleados.

3.3.1.1 ADN ORGANIZACIONAL

Se realizó una revisión de los perfiles de los 165 empleados de la muestra para determinar los colaboradores que conocen con mayor profundidad la organización. Los criterios de elección fueron:

- Conocimiento del desempeño de la planta de personal.
- Vinculación directa en la formulación y aplicación práctica del planteamiento estratégico de la Gobernación (Planes de Desarrollo).
- Conocimiento de los más importantes avances en materia administrativa.
- Preferiblemente, que hubiera participantes de todos los niveles de la organización (fueran inscritos en carrera o no).
- Mínimo un año de vinculación laboral.

Con base en estos criterios fueron elegidos por consenso entre la administración departamental y el equipo de investigación los siguientes funcionarios:

- **Olga Lucía Duque:** del Grupo Gestión Organizacional y Líder de Gestión de Calidad, con nueve años de vinculación. Nivel Profesional
- **Ximena Porras:** Líder del Grupo Desarrollo Humano, con un año. Nivel Profesional.
- **Francia Lucía López L.:** Colaboradora del Área de Talento Humano, con cinco años. Nivel Profesional
- **Gustavo Martínez:** Colaborador del Área de Planeación, Con doce años. Nivel Técnico Presupuesto
- **Amparo Sánchez:** Secretaria de Despacho – Secretaria Departamental de Infraestructura. Con nueve años. Nivel Directivo
- **Jhon Emil Muñoz:** Colaborador del Área de Desarrollo Económico, con nueve años. Nivel Profesional
- **Claudia Salazar:** Colaboradora del Área Despacho Gobernador, con cuatro años. Nivel Asistencial

La inclusión de estas personas fue debidamente validada por la alta dirección (incluyendo el Gobernador y los Secretarios de Despacho) ya que son quienes, por su trayectoria en la Administración Departamental, poseen mejor y mayor conocimiento del desempeño administrativo de la Gobernación de Caldas.

3.3.1.2 ESTILO DE LIDERAZGO

El criterio de inclusión aplicado para la selección de líderes, fue que tuvieran al menos 5 personas a su cargo, de esta selección resultaron veintidós servidores públicos, entre ellos se cuentan: el Gobernador del Departamento, los secretarios de Despacho y los jefes de Unidad. Para el grupo de investigación primó el criterio de inclusión y no el cargo desempeñado. Es necesario tener en cuenta que el estudio pretende trascender períodos de gobierno, por cual el criterio utilizado fue más importante que el nivel del empleo, pues las personas que ocupan los cargos del nivel directivo, generalmente son cambiadas con el cambio de gobierno (en el mejor de los casos), ejemplos claros de ello, son las secretarías que han tenidos muna rotación de secretarios con períodos inferiores a un (1) año. De este grupo de servidores veinte respondieron la encuesta.

3.3.1.3 POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES

De la población estudiada, el número de empleados inscritos en Carrea Administrativa en la Gobernación de Caldas es 124, los criterios de inclusión que se emplearon para determinar el grupo estudiado fueron:

1. Que su sede operativa sea la ciudad de Manizales (se excluyen 46 directores e instructores de banda debido a su permanente movilidad de su municipio y por las dificultades de comunicación con ellos): quedan: 78 empleados inscritos en carrea administrativa
2. Que ocupen cargos de: Auxiliares Administrativos, Técnico Operativo, Profesional Universitario, Profesional Especializado. Se excluyen 24 Auxiliares de Servicios

Generales y Conductores, teniendo en cuenta que de ninguna manera participan de la implementación de políticas o estrategias: quedan 54 empleados inscritos en carrera administrativa.

3. Que sepan leer y escribir y que al menos tengan formación técnica o tecnológica, se excluyen 8 empleados que no cumplen con este criterio, quedan: 46 empleados inscritos en Carrea Administrativa.

De esta manera, pese a que se tomó el 100% de los empleados inscritos en carrera administrativa, sólo 46 cumplen con los requisitos. Estos últimos son los que constituyen la muestra para el estudio del potencial creativo.

El total del número de personas intervenidas asciende al 45% del universo poblacional (165 personas) con esto se asegura un alto índice de representación en el estudio.

3.4 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

De los instrumentos seleccionados depende en gran medida el éxito del estudio, se eligieron aquellos que permiten derivar en un conocimiento de cada una de las variables en estudio, que además tuvieran validez a nivel teórico–empírico y que, en definitiva, permitieran el logro de los objetivos planteados.

3.4.1 ADN ORGANIZACIONAL

Los instrumentos seleccionados para el estudio de la variable ADN Organizacional, llevan a identificar si a nivel documental y a nivel práctico, la Gobernación de Caldas considera la creatividad como un factor de desarrollo humano y organizacional.

3.4.1.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL POR PARTE DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Consiste en analizar los documentos con los cuales se puede determinar si la Gobernación de Caldas considera la CREATIVIDAD como un valor estratégico: Plan de Desarrollo, Presupuestos, Programas, Políticas, Proyectos Estratégicos. Pues si la creatividad es considerada como factor estratégico de desarrollo, tanto para la organización (incluyendo las personas que laboran en ella), como para la comunidad, debe estar explícitamente integrado en tales elementos.

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

El tratamiento documental es una extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento.

El análisis de información, por su parte, es una forma de investigación, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos, a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado. Así, contribuye a la toma de decisiones, al cambio en el curso de las acciones y de las estrategias. Es el instrumento por excelencia de la gestión de la información.

3.4.1.2 ENTREVISTA GRUPAL ESTRUCTURADA

El grupo de investigación diseñó una entrevista para ser aplicada al Equipo de Trabajo de Servidores Públicos de la Gobernación de Caldas que tiene bajo su responsabilidad el conocimiento del desempeño organizacional. La entrevista se estructuró a partir del análisis documental.

Se justifica su aplicación, dado que las personas seleccionadas para la conformación del grupo desarrollan procedimientos y funciones de orden estratégico.

Esa condición le permite identificar a los investigadores si operativamente los entrevistados consideran la Creatividad como un factor estratégico, si se asignan recursos para el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo, y si el desarrollo el potencial creativo de los colaboradores es tenido en cuenta para el desarrollo organizacional.

3.4.1.3 ENCUESTA ADN ORGANIZACIONAL¹¹

Se toma el cuestionario denominado *Auditoría del ADN Organizacional* del autor Alejandro Schnarch (Ver ANEXO C), del texto “*Creatividad Aplicada - Mas allá de la Información y el Conocimiento*”¹².

La encuesta sobre el ADN Organizacional permite establecer el grado de conocimiento que las personas que conforman el grupo de trabajo por parte de la Gobernación para el presente estudio, tienen conocimiento del contenido de los elementos del ADN, si en su cotidianidad ejercen actividades relacionadas con tales elementos, y si en tal ejercicio, la creatividad es considerada un valor estratégico.

3.4.2 ESTILO DE LIDERAZGO

3.4.2.1 ENCUESTA MODELO MLQ

A partir de la revisión de los estudios sobre los estilos de liderazgo que favorecen la CREATIVIDAD de los subalternos o colaboradores en una organización, el grupo de estudio eligió aquel que mayor difusión y aplicación ha tenido en la última década.

Se llegó a la conclusión de utilizar el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, por sus siglas en inglés) (Ver ANEXO D), de los autores Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass. Este modelo consiste en una serie de preguntas relacionadas con

¹¹ Un desarrollo completo de este concepto se encuentra en el capítulo II Referente teórico.

¹² Su utilización fue debidamente autorizada por el profesor SCHNARCH (Ver ANEXO F).

el comportamiento de las personas (Líderes), su forma de administrar el recurso humano del cual forma parte. Las preguntas del cuestionario deben ser calificadas en un rango de 0 a 4 puntos, siendo 0 la menor calificación y 4 la mayor. Posteriormente, se evalúa cada cuestionario a partir de las instrucciones definidas en el manual respectivo.

El MLQ se centra en los comportamientos individuales, observados por las personas que conforman la organización a cualquier nivel. El cuestionario evalúa los comportamientos de liderazgo que motivan a los colaboradores para lograr el rendimiento esperado de ellos.

El grupo investigador ha escogido este modelo porque presente muchas ventajas, entre otras:

1. Califica las características de los estilos de liderazgo, la percepción de comportamientos de los líderes, los efectos desarrollados en los colaboradores y el rendimiento del equipo de trabajo.
2. Evalúa comportamientos que representan la evasión de responsabilidad y la acción, o sea. Identifica características del “No Liderazgo”.
3. El cuestionario MLQ identifica en una persona las características de varios tipos de liderazgo, este instrumento es más eficaz que otro tipo de instrumentos en uso. Por lo tanto, el MLQ es más conveniente para la administración en todos los niveles de las organizaciones.
4. Puede ser utilizado para evaluar las percepciones de la eficacia del liderazgo de los jefes de equipo, supervisores, gerentes y ejecutivos de diferentes niveles de una organización. El MLQ también se puede utilizar para calificar los líderes por parte de sus compañeros o sub alternos, además permite ser aplicado en cualquier organización o industria.
5. Puede aplicarse universalmente en todas las culturas. Los instrumentos para identificar el Liderazgo Transformacional en la Gobernación de Caldas provienen de la organización MIND GARDEN, firma que viene utilizando o autorizando su aplicación en Organizaciones de todo el mundo, incluyendo organizaciones de orden público como las Fuerzas Miliare de España y Chile y entidades públicas del

sector salud en Venezuela y México. La validez del instrumento no tiene discusión para su aplicación en la Gobernación de Caldas, de hecho, el instrumento fue debidamente validado por MIND GARDEN y modificado de acuerdo con las necesidades de investigación.

6. Otra de las ventajas principales del MLQ es su énfasis en el desarrollo, o sea, incluye ítems que miden la necesidad de enfatizar en el desarrollo personal e intelectual de los líderes y de las demás personas asociadas al líder.

El cuestionario ha sido aplicado y validado a nivel científico y a nivel internacional, para identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas sobre sus sub alternos.

La firma Mind Garden, Inc. de los E.U. de América (propietaria de los derechos de autor y administración del modelo MLQ), autorizó al grupo de estudio la utilización del modelo y de sus ajustes al estudio.

3.4.3 POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES

3.4.3.1 ENCUESTA POTENCIAL CREATIVO

(Ver ANEXO E) Se tomó el cuestionario denominado *Identificación del Potencial Creativo*, del autor Alejandro Schnarch, del texto "*Creatividad Aplicada - Más allá de la Información y el Conocimiento*"¹³.

El *Test de Potencial Creativo* fue adoptado por el grupo investigador, porque incluye las principales variables necesarias para identificar el potencial creativo: productividad y originalidad de ideas, diversión y humor, motivación, persistencia, lenguaje, fluencia, inventiva, imaginación etc. Y porque, en segundo lugar, facilita la lectura e interpretación de los resultados obtenidos.

El grupo de estudio decide adoptar los instrumentos de ADN y potencial creativo, propuestos por el Autor Alejandro Shnarch dado que se trata de un experto a nivel

¹³ Su utilización fue debidamente autorizada por el profesor SCHNARCH (Ver ANEXO F).

teórico y consultivo en todo Latinoamérica, adicionalmente , se trata de instrumentos sencillos de fácil entendimiento para los encuestadores y para el grupo de estudio.

Estos instrumentos han sido aplicados en otras instituciones para el desarrollo de trabajos consultivos de similares características y se ajustan a la obtención de la información para el cumplimiento de los objetivos del estudio

3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos fue realizada directamente por el Grupo de Investigación con la participación activa los servidores públicos vinculados a la administración de la Gobernación de Caldas que fueron el objeto de aplicación de los instrumentos.

3.5.1 ADN ORGANIZACIONAL

- Análisis documental por parte del grupo de investigación.
- Entrevista grupal con los servidores públicos de la Gobernación de Caldas, diseñada y aplicada por el grupo de investigación.
- Encuesta a los servidores públicos, aplicada directamente por el grupo de investigación y algunos colaboradores de la Gobernación de Caldas.

3.5.2 ESTILO DE LIDERAZGO

- Encuesta a los servidores públicos, aplicada directamente por el grupo de investigación y algunos colaboradores de la Gobernación de Caldas.
- Encuesta de coevaluación a los líderes aplicada por un grupo colegiado de la Gobernación de Caldas.

3.5.3 POTENCIAL CREATIVO COLABORADORES

- Encuesta a los servidores públicos, aplicada directamente por el grupo de investigación y algunos colaboradores de la Gobernación de Caldas.

3.6 INTERPRETACIÓN

La interpretación de los resultados cuantitativos, correspondiente a las encuestas aplicables a LÍDERES y COLABORADORES, se realizará por medio de los siguientes estadígrafos:

3.6.1 NIVEL DE CONFIANZA CONVENIDO

Es la confianza que debemos alcanzar para generalizar el resultado de una muestra hacia toda la población. Es el complemento del nivel de significancia; es la confianza que tenemos, de que la conclusión a la que hemos llegado es cierta. Una probabilidad elevada nos da la tranquilidad de que lo que hemos calculado es cercano a lo real y no debido al azar.

Los niveles convenidos son:

$\alpha = 5\%$. Existe 5% (0.05) de probabilidad de equivocarse y 95% (0.95) de confianza.

$\alpha = 1\%$. Existe 1% (0.01) de probabilidad de equivocarse y 99% (0.99) de confianza.

Dependiendo del resultado se puede decir que el estudio realizado con respecto a x variable tiene un x% de probabilidad de que el estudio realizado tiende a no tener relación en el caso de este estudio y un x% de confianza.

3.6.2 VARIANZA

Esta medida nos permite identificar la diferencia promedio que hay entre cada uno de los valores respecto a su punto central (*Media* \bar{x}). Este promedio es calculado,

elevando cada una de las diferencias al cuadrado (con el fin de eliminar los signos negativos), y calculando su promedio o media; es decir, sumado todos los cuadrados de las diferencias de cada valor respecto a la media y dividiendo este resultado por el número de observaciones que se tengan. Si la varianza es calculada sobre una población (Total de componentes de un conjunto).

3.6.3 DESVIACIÓN ESTÁNDAR O TÍPICA

Esta medida nos permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media. La desviación estándar nos da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media. Para calcular la desviación estándar basta con hallar la raíz cuadrada de la varianza.

3.6.4 MEDIA

Es la medida de posición central más utilizada, la más conocida y la más sencilla de calcular, debido principalmente a que sus ecuaciones se prestan para el manejo algebraico, lo cual la hace de gran utilidad. La media se define como la suma de todos los valores observados, dividido por el número total de observaciones.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Dado que el objetivo del trabajo es Caracterizar la creatividad Organizacional de la Gobernación de Caldas a través de objetivos específicos como Caracterizar el ADN en la Gobernación de Caldas, Los estilos de LIDERAZGO predominantes en sus líderes, describir las características de Liderazgo predominantes en sus líderes directivos e identificar el POTENCIAL CREATIVO de los colaboradores de carrera administrativa del Nivel Profesional a su servicio.

Este capítulo pretende mostrar cómo interactúan estos tres componentes en la Gobernación de Caldas.

Los objetivos de este estudio se alcanzaron con la implementación de diferentes técnicas como revisión documental, entrevistas estructuradas, aplicación de instrumentos que permiten determinar a través de evaluaciones y co-evaluaciones entre las mismas las situaciones que desde el punto de vista de ADN, Líderes y Colaboradores cuenta la Institución Gobernación de Caldas, a continuación se muestran con resultados obtenidos para cada una de las variables.

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL ADN EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

La caracterización del ADN en la Gobernación de caldas, se realizó con la ayuda de tres herramientas:

- Revisión y análisis documental de la organización con el fin de conocer aspectos claves como misión, visión principios, cultura organizacional valores entre otros
- Entrevista estructurada con el personal estratégico de la organización que ha tenido mayor conocimiento del desempeño administrativo de la Gobernación de Caldas
- Aplicación de un instrumento validado para conocer aspectos claves del ADN institucional.

4.1.1 REVISIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

El desarrollo teórico del presente trabajo se ha enfocado hacia la CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL, como un postulado estratégico que debe asumir la administración a partir de una declaración taxativa, explícita, no implícita, para lo cual se revisaron y analizaron los siguientes instrumentos:

- Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011
- Políticas Transversales
- Proyectos Estratégicos
- Plan Plurianual de Inversiones 2008 – 2011
- Presupuestos oficiales de las vigencias fiscales 2008, 2009, 2010, 2011.
- Planes de Acción 2008, 2009, 2010, 2011

En la Misión, Visión, Valores y documentos orgánicos de la organización no se evidencia ni explícita, ni tácitamente la Creatividad y la Innovación; de acuerdo con la estructura organizacional en la revisión de los programas y planes de acción de la organización correspondería al “PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL” cuyo Objetivo es “Consolidar y propiciar espacios para el desarrollo integral del talento humano de la administración departamental; garantizar el sostenimiento y conservación de los bienes inmuebles, como patrimonio histórico y arquitectónico y propender por la modernización de los sistemas de información en las diferentes dependencias de la administración departamental”, SUB PROGRAMA “Fortalecimiento del Talento Humano” (Bienestar Social, Programa de Incentivos y Capacitación) en la Gobernación de Caldas, cuya meta es “Participación de los funcionarios y exfuncionarios de la Gobernación en programas de bienestar social, de incentivos y capacitación cada año”, y el único indicador es “Número de funcionarios y exfuncionarios de la Gobernación participantes en los programas de bienestar social, incentivos y capacitación”

Revisado el Plan de Desarrollo Departamental, se llegó a la conclusión de que éste no concibe el desarrollo departamental, institucional y organizacional, como algo

supeditado al desarrollo de los factores humanos, como las capacidades individuales de los servidores públicos; es pues un plan de desarrollo enmarcado en iguales parámetros advertidos en el Referente Teórico del presente trabajo¹⁴. A continuación vemos los demás componentes del Plan de Desarrollo, que, consecuentemente, tampoco contemplan elementos que enmarquen la institución como una organización que considere la creatividad y la innovación como elementos de desarrollo ni a corto, ni a mediano plazo:

4.1.1.1 POLÍTICAS TRANSVERSALES: son los elementos visibles, permanentes e inmanentes del Plan de Desarrollo Departamental a los cuales convergen todos los procesos de formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas y proyectos. Son ejes o Políticas Transversales los que se relacionan a continuación y se desarrollan en el documento anexo a la presente Ordenanza.

- Política de niñez, infancia y adolescencia.
- Política de juventud (14 a 26 años).
- Política de adulto mayor.
- Política de equidad de género.
- Política pública de discapacidad.
- Plan integral de desarrollo de las comunidades indígenas y afrocaldenses.
- Política de nutrición y seguridad alimentaria (autonomía alimentaria).
- Política de reducción de la pobreza extrema.
- Política de sustentabilidad ambiental y ecológica.
- Política de desarrollo rural.
- Política de derechos humanos y derecho internacional humanitario.
- Política de ciencia y tecnología.
- Política de desarrollo institucional.

¹⁴ Ver cita referente a los autores Julio César Penagos y Rafael Aluni - Universidad de las Américas-Puebla, Capítulo ANTECEDENTES,

- Política de integración y desarrollo regional.

4.1.1.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS: La dinámica actual que vive el Departamento de Caldas requiere de proyectos de impacto que permitan acelerar el desarrollo.

Los diagnósticos sectoriales y transversales mostraron las dificultades, debilidades y oportunidades de desarrollo del Departamento y la importancia de obtener dinámicas que permitan superar las dificultades que atraviesan un gran porcentaje de caldenses; sin embargo, tales diagnósticos se circunscribieron a la presentación de las falencias en cada uno de los sectores analizados, pero dejaron de lado el componente humano vinculado a la Gobernación, en calidad.

La línea estratégica diseñada en este sentido por el Gobierno Departamental está definida por proyectos de alto impacto, orientadores de recursos financieros y de la gestión administrativa ante organismos de orden nacional, coordinados por las diferentes Secretarías de Despacho con un componente netamente transversal. En la lista de proyectos estratégicos del Plan de Desarrollo 2008-2011 no fue incluido ningún proyecto “estratégico” para el desarrollo de las potencialidades humanas (creatividad y liderazgo en particular) de los colaboradores de la Gobernación de Caldas; los proyectos se relacionan a continuación:

- Gestión y construcción de macroproyectos de infraestructura vial y de transporte multimodal.
- Diseño y aplicación de la estrategia de desarrollo regional alrededor del puerto multimodal de La Dorada.
- Diseño y ejecución del plan departamental de aguas y vivienda.
- Diseño y construcción de la ciudadela del conocimiento y la innovación “La Nubia”.
- Diseño y aplicación de la estrategia “Caldas Digital”.
- Fortalecimiento del sector educativo.
- Mejoramiento de la infraestructura para el sector cultural.

- Mejoramiento de la infraestructura y capacidad tecnológica del sector salud.
- Adecuación, remodelación y construcción de infraestructura deportiva.
- Plan departamental de reactivación agropecuaria y agroindustrial.
- Consolidación de los sectores turísticos del departamento.
- Diseño y ejecución del plan forestal de Caldas.
- Consolidación de los sistemas de creación de valor agroindustrial.
- Diseño y ejecución del plan de biorrefinerías en Caldas.
- Diseño y ejecución del plan hidroenergético de Caldas.
- Diseño y ejecución del plan integral de desarrollo de Marmato.
- Diseño y ejecución del plan minero industrial de Caldas.
- Plan integral de erradicación de la pobreza extrema y de disminución de la pobreza en Caldas.
- Soporte a la seguridad y la justicia.

En el presupuesto de la institución no se observan partidas ni rubros presupuestales destinados a fomentar, motivar ni a propiciar actividades de innovación ni de creatividad en la institución Gobernación de Caldas.

En definitiva, la Gobernación de Caldas, por la vía del Plan de Desarrollo y de sus componentes estratégicos, no considera la creatividad como un factor estratégico de desarrollo; lo cual implica que no es posible la asignación de recursos en tal sentido; vemos que el sub programa específico para el desarrollo del talento humano esta direccionado al Bienestar Social, a Programas de Incentivos y de Capacitación. De igual forma, si tomamos los indicadores del mismo sub programa vemos que no hay elementos que para el desarrollo de la creatividad individual.

4.1.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Con el grupo seleccionado para esta parte de la investigación (Ver Criterios de inclusión) se realizó un conversatorio en el que se habló de la creatividad organizacional. Para la reunión “no” se diseñaron protocolo ni libreto¹⁵: El interés de los autores se centró en establecer si la Gobernación posee características que la puedan catalogar como “organización creativa”; en tal sentido, se procuró ser relativamente informales, lo cual permitió que cada participante expresara libremente sus opiniones, plantear críticas a la administración y proponer soluciones. Con anterioridad a la reunión se sensibilizó al grupo frente a la investigación que se adelanta, posteriormente, se plantearon sus objetivos y alcance.

Como resultado de este ejercicio se concluyen las consideraciones del grupo en general, debidamente validadas por cada uno de ellos¹⁶: y permiten determinar la percepción que posee el equipo de directivos y personal clave en el ADN así:

Asocian la expresión creatividad a comportamientos transformadores y de cambio, indispensable en la sociedad del conocimiento. En términos generales, el grupo considera que las organizaciones actuales, de cualquier orden, ya sean públicas o privadas, deben comportarse de tal manera que se constituyan en agentes generadores de cambios sociales. En tal orden de ideas, las entidades públicas, entre ellas la Gobernación de Caldas, no pueden desprenderse de ese compromiso. Sin embargo en su estructura estratégica no se ha considerado la importancia del aprendizaje y el conocimiento como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo regional e institucional, y consecuentemente tampoco considera el avance a partir de la creatividad de los colaboradores. Así, existen ciertas condiciones que caracterizan el comportamiento creativo de los colaboradores:

- Los colaboradores inscritos en Carrera Administrativa se encuentran en la Zona de Confort, por lo tanto no tienen la necesidad de generar nuevas ideas.
- En general, los colaboradores se encuentran conformes con el cumplimiento de sus funciones, lo que se traduce, en muchos casos en falta de compromiso para generar nuevas ideas.

¹⁵ Decisión tomada por el equipo de investigación consensuadamente con la administración y los miembros del grupo participante en la reunión, la cual se llevó a cabo el día 10 de septiembre de 2010.

¹⁶ El presente documento fue remitido a cada uno de los integrantes, quienes realizaron la revisión y las aclaraciones pertinentes.

- Cuando un colaborador se caracteriza por presentar desempeños superiores a los demás, es saturado de delegaciones laborales por parte de los superiores, lo que se constituye en una limitante para ejercer desempeños más eficientes y creativos.

Tales condiciones han permanecido a través del tiempo, y no se evidencia un posible cambio de actitud por el momento. Este cambio debe ser promovido por la alta dirección. Es importante mencionar que en términos generales el grupo entrevistado considera que en la Gobernación de Caldas se dan expresiones creativas importantes, así:

- Algunos colaboradores han demostrado ser creativos, en algún momento de su desempeño laboral. Pero estas manifestaciones son individuales y no responden a una posición organizacional.
- Algunas dependencias, como las secretarías General, de Educación y de Infraestructura han realizado acciones de impacto social, que han sido consideradas altamente creativas (Maximización de los recursos disponibles en inversión educativa, Combos, certificaciones de calidad, concurso público, etc.)
- En general, ante la limitación de recursos disponibles para atender las necesidades del Departamento, todas las dependencias deben ser muy creativas en el manejo de los mismos.

En cuanto a las condiciones institucionales y organizacionales, relacionadas con el desempeño creativo en general.

- No existen mecanismos motivacionales hacia los colaboradores para que desarrollen su potencial creativo.
- No hay confianza para la presentación de ideas creativas.
- La escala salarial, en algunos casos es considerada como un factor que atenta contra la creatividad individual, pues se presentan brechas muy sensibles para algunos colaboradores.

- No existe ambiente físico para la creatividad.
- La normatividad coarta la creatividad, dado que los colaboradores se deben limitar a su cumplimiento: Manuales, Decretos, Leyes. Pues el salirse de los lineamientos impuestos puede derivar en procesos legales.
- Las potencialidades individuales (incluyendo su potencial creativo) de los servidores públicos al servicio de la Gobernación de Caldas, no son consideradas como factor de desarrollo socio económico.
- No existe mucha fluidez en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

En cuanto al liderazgo observado en la entidad, se considera que:

- Los líderes son desvinculados de sus cargos con mucha frecuencia, ya sea por traslados intraorganizacionales, y, en el caso de los Secretarios de Despacho, por cambio de gobierno, o por las denominadas “crisis de gabinete”; lo cual implica que cada vez que se presenta la movilidad, el nuevo líder debe asumir el inicio de los procesos administrativos con el grupo. Ello afecta, en cierta medida, el cumplimiento de metas y objetivos, además, no permite que los colaboradores demuestren su capacidad creativa.
- El tipo de liderazgo no es uniforme, cada uno tiene un comportamiento muy diferente a los demás. Aunque es evidente que en muchos casos se ejerce un liderazgo que considera al colaborador.

En conclusión,

- El servidor público debería ser identificado por su alta creatividad en el desempeño de sus funciones.
- Es evidente la ruptura entre los intereses de la administración y los intereses de los colaboradores.
- La Gobernación de Caldas, tarde o temprano, se debe autor reformar para formar parte de la “Sociedad del Conocimiento”, y por consiguiente, adoptar la creatividad de cada colaborador para generar beneficios directos a la comunidad.
- No existe una política expresa para el desarrollo de la creatividad.

- No existe una política para el desarrollo y fomento del liderazgo participativo.

Es la comunidad quien debe ser beneficiaria directa del objeto de las políticas que sobre el recurso humano se adopten en la Gobernación de Caldas.

Los instrumentos que conforman el Plan de Desarrollo Departamental, como son: Planteamiento Estratégico, Diagnósticos, Planes de Inversión, no incluyen expresamente la creatividad como valor fundamental y potencialmente utilizable para el desarrollo institucional.

4.1.3 INSTRUMENTO APLICADO

El grupo investigador aplicó un instrumento validado denominado AUDITORIA DEL NIVEL DE CREATIVIDAD EN LA EMPRESA (Ver ANEXO C) con el cual se pretende indagar sobre la Declaración Estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Propuesta de Valor, Criterios, Principios, Referentes) de la Gobernación de Caldas, el compromiso e interés de la alta dirección en actividades relacionadas con la generación de ideas, el clima de apoyo a los procesos de generación de ideas, la facilidad para presentar nuevas ideas, los canales o instancias específicas (círculos de participación, buzones, etc.) para la presentación de ideas. Los programas o concursos que estimulen y premien las buenas ideas, los sistemas para tamizar y evaluar ideas y programas de formación o ejercicios de generación de ideas con el fin de estimular un clima favorable a la creatividad, programas prácticos con técnicas de creatividad para solucionar problemas o identificar oportunidades, programas prácticos con técnicas de creatividad para solucionar problemas o identificar oportunidades y calificar el nivel de innovaciones realizadas.

Adicionalmente el grupo de investigación agregó al instrumento otras preguntas con el fin de conocer si la Gobernación de Caldas ha desarrollado innovaciones a partir de ideas creativas de los colaboradores, si la dinámica del día a día de la Gobernación favorece o promueve la creatividad, si existen en la entidad procesos de apoyo a la generación de ideas, si se aplica en las áreas el principio de "Promover el

mejoramiento continuo de cada uno de los procesos", si se aplica el principio de "Promover el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos", si la Gobernación de Caldas facilita la solución a los problemas de sus clientes internos y externos.

La encuesta se aplicó al mismo grupo de trabajo seleccionado para la entrevista estructurada que consta de tres hombres y cuatro mujeres, con un rango de edad entre 30 y 49 años, con nivel de educación entre técnico y profesional y los perfiles que se relacionaron en la descripción de la entrevista estructurada.

La evaluación de las respuestas fue expresada en niveles entre bajo y excelente, pasando por aceptable y alto, cuya calificación por parte del encuestados mediante respuestas numéricas entre 1 y 10, siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo, posteriormente se realiza sumatoria el total del puntos y se clasifica en rangos que van de menor de 25 puntos, para un nivel de creatividad muy bajo, entre 25 y 50 para un nivel de creatividad aceptable, 51 y 75 para un nivel de creatividad alto y más de 75 puntos para un nivel de creatividad excelente.

Como resultado se evidenció que existe una tendencia de las respuestas que clasifican la creatividad en un nivel aceptable con un porcentaje del 67 por ciento y un 33 por ciento se ubican las respuestas en el rango de excelente.

Las preguntas 1, 5, 6, 7, 8 y 9 solicitan información muy precisa en la que las repuestas deberían ser 1 o 10 pero se encuentran respuestas muy intermedias, lo que permite inferir que no existe un algo grado de conocimiento de la organización por parte del grupo seleccionado para la encuesta en este aspecto.

- ¿La declaración estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Propuesta de Valor, Criterios, Principios, Referentes) de la GOBERNACIÓN DE CALDAS invita a la CREATIVIDAD o INNOVACIÓN o ambas, como parte de la cultura organizacional? (Pregunta 1)
- Existen canales o instancias específicas, (círculos de participación, buzones, etc.) para la presentación de ideas. (Pregunta 5)
- Existen programas o concursos que estimulen y premien las buenas ideas. (Pregunta 6)

- Existen sistemas para tamizar y evaluar ideas (Pregunta 7)
- Regularmente se realizan programas de formación o ejercicios de generación de ideas con el fin de estimular un clima favorable a la creatividad. (Pregunta 8)
- Se hacen ejercicios con técnicas de creatividad para solucionar problemas o identificar oportunidades. (Pregunta 9)

Las demás preguntas se relacionan, en un alto grado, con la percepción de los funcionarios, lo que permite obtener respuestas con un nivel intermedio, el cual seguidamente se hace repetitivo en este nivel de respuesta y en términos generales las repuestas hacen entender que los aspectos preguntados por el instrumento son favorables para la organización.

Con respecto a otras pregunta adicionadas por el grupo, que fueron objeto de análisis independiente para no alterar la validez del instrumento, se concluye que hay un alto grado de satisfacción en cuanto a los ítems de que: La Gobernación de Caldas ha desarrollado innovaciones a partir de ideas creativas de los colaboradores, La dinámica del día a día de la Gobernación de Caldas favorece o promueve la creatividad. Existe en la Gobernación de Caldas procesos de apoyo a la generación de idea, Se aplica en su área el principio de "Promover el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos": se generan nuevos mecanismos orientados a atender las demandas de sus clientes internos y externos y como la Gobernación de Caldas facilita la solución a los problemas de sus clientes internos y externos.

En conclusión, y teniendo en cuenta que la caracterización del ADN en la Gobernación de caldas, se llevó a cabo bajo la aplicación de las herramientas, cuyo resultado se ha descrito en este apartado encontramos que la Gobernación de Caldas:

1. No considera la creatividad como un factor estratégico de desarrollo.

2. No incluye en ninguno de sus postulados estratégicos, conformantes del ADN (Plan de Desarrollo, Visión, Misión, Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011, Políticas Transversales, Proyectos Estratégicos, Plan Plurianual de Inversiones 2008 – 2011, Presupuestos oficiales de las vigencias fiscales 2008, 2009, 2010, 2011, Planes de Acción 2008, 2009, 2010, 2011) referencias relacionadas con la creatividad de sus funcionarios, y mucho menor de la organización.

3. No concibe el desarrollo las capacidades individuales de los servidores públicos como un asunto de relevante importancia para impactar en el progreso colectivo de los caldenses.

4. Su estructura estratégica no considera la importancia del aprendizaje y el conocimiento como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo regional e institucional y, consecuentemente, tampoco considera el avance a partir de la creatividad de los colaboradores.

5. No se dan las condiciones de carácter administrativo para el desarrollo de la creatividad individual de los servidores públicos.

6. El personal clave de la organización, no tiene claridad sobre algunos elementos claves del ADN organizacional.

4.2 CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LOS LÍDERES DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

La caracterización y descripción del liderazgo en la gobernación de caldas, se realizó desde dos puntos de vista: AUTOEVALUACIÓN y COEVALUACIÓN. Se trata, mediante estas dos aplicaciones, de obtener resultados más objetivos, dado que con la sola autoevaluación, o sea, la evaluación realizada por cada líder (que muestra la percepción propia de cada líder respecto de sus propias características), no se puede saber si la percepción que tiene el líder sobre sí mismo es la misma percepción que tiene el grupo. Pero el acudir a una evaluación adicional, permite establecer comparaciones y determinar con mayor precisión el tipo de liderazgo que practica cada líder. Ahora bien, aunque puede pensarse que este modo de proceder en nada valida universalmente el comportamiento gerencial, por cuanto se basa en las percepciones de las personas, de lo que se trató no fue de alcanzar reglas universales, sino de examinar una situación concreta. Sin embargo, este trabajo no demerita frente a otro cuya universalidad sea comprobada con leyes científicas, porque cuando se trata de lo humano, es mejor conocer el caso concreto y tratar otros casos por analogía, que basarse en reglas generales que a la larga resultan desafiadas por el comportamiento

concreto. Lo que garantiza la aplicación de una evaluación y una coevaluación es un mayor grado de sinceridad en las respuestas ya que casi nadie se evalúa tal cual es y las personas que no tienen ningún compromiso moral o sentimental evalúan mejor la forma de actuar de los líderes. Los resultados de estos dos mecanismos se presentan a continuación, con el fin de que el lector pueda ver las diferencias entre uno y otro tipo de evaluar.

4.2.1 AUTOEVALUACIÓN

Se aplicó encuesta a las personas de la Gobernación de Caldas que conducen cinco personas (Ver [Criterios de inclusión](#)) o más, de acuerdo a la auto evaluación realizada por cada uno de los líderes, las características de liderazgo que predominan dentro de la organización corresponden al tipo de Liderazgo Transformacional con Inspiración Motivacional (IM). La media estadística¹⁷ de 3.29, refleja tal caracterización. Este parámetro nos indica que de acuerdo a la autoevaluación, en promedio estadístico, el 3.29 (sobre una valoración en rango de 0 a 4 puntos), de las características de liderazgo identificadas mediante el instrumento MLQ, corresponden al tipo de liderazgo con Inspiración Motivadora.

La tabla 2 muestra la media obtenida a nivel general por todos los líderes de la Gobernación de Caldas en cada estilo de liderazgo considerado en el estudio; por su parte la tabla 3 presenta la misma clasificación en orden descendente.

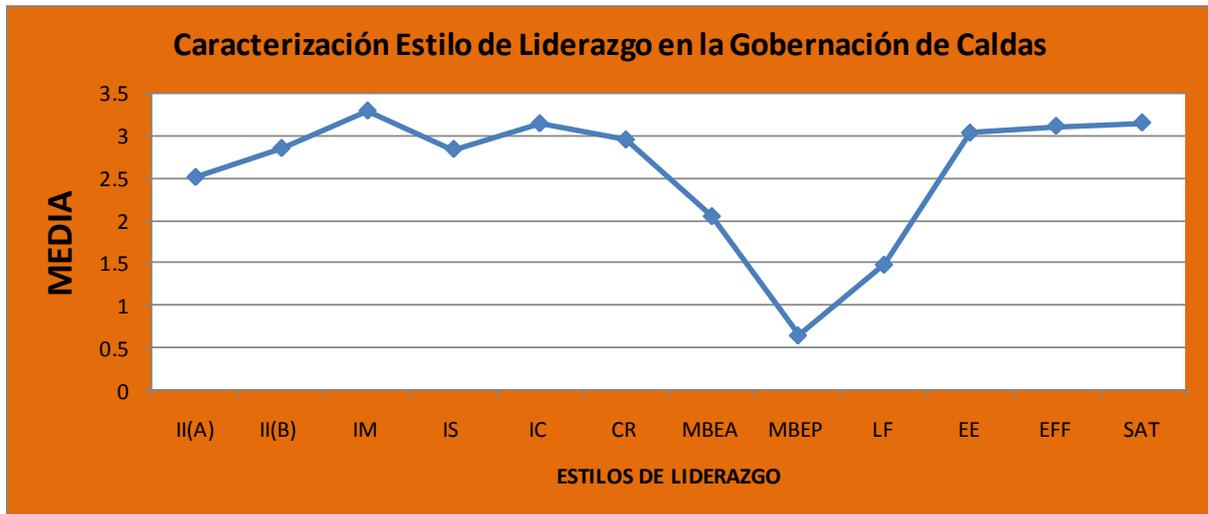
TABLA 3: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
MEDIA	2.51	2.85	3.29	2.84	3.14	2.95	2.05	0.65	1.48	3.03	3.11	3.15

FUENTE: ENCUESTA LÍDERES

¹⁷ Se realizó tratamiento de la información bajo el sistema estadísticos SSPS. Los resultados obtenidos mostraron que no existe ninguna correlación entre las variables socio – demográficas (EDAD, GÉNERO, DEPENDENCIA, NIVEL DEL CARGO DESEMPEÑADO, TIEMPO DE SERVICIOS, NIVEL EDUCATIVO, NÚMERO DE PERSONAS A CARGO. En consecuencia, se toma la MEDIA ESTADÍSTICA como factor de evaluación cuantitativa que permite inferir él.

GRÁFICA 7: CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS



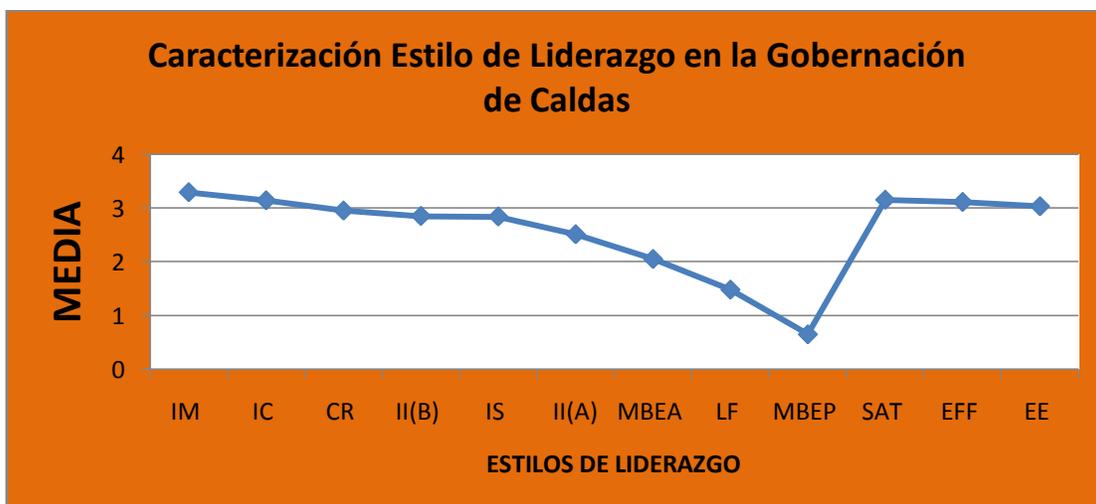
FUENTE: ENCUESTA LÍDERES

TABLA 4: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – ORDEN DESCENDENTE

	IM	IC	CR	II(B)	IS	II(A)	MBEA	LF	MBEP	SAT	EFF	EE
MEDIA	3.29	3.14	2.95	2.85	2.84	2.51	2.05	1.48	0.65	3.15	3.11	3.03

FUENTE: ENCUESTA LÍDERES

GRÁFICA 8: CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – ORDEN DESCENDENTE



De acuerdo con su propia evaluación, a nivel general, presentan características de motivación e inspiración a sus subalternos, proporcionándole significado y retos al trabajo. Hacen crecer el espíritu de equipo, muestran entusiasmo y optimismo, animan a las personas a imaginar estados futuros atractivos para que aprendan por sí mismos, crean expectativas claras de logro, así como también demuestran compromiso con las metas y la visión compartidas.

GRÁFICA 9: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS



FUENTE: ENCUESTA LÍDERES

Tal como lo muestra la gráfica No. 7, en una escala de 0 a 4 puntos, en la cual la media es de 2.0, solamente uno de los líderes de la Gobernación de Caldas se caracteriza por debajo de esa media; significando lo anterior, que la autoevaluación, considerada a nivel general, demuestra muchas características de Liderazgo Transformacional con Inspiración Motivadora (IM), sin embargo, la caracterización identificada, permite revelar que en el conjunto de líderes existen rasgos de otros tipos de liderazgo (tal como lo afirman Bass y Avolio). Vale la pena destacar que desde la perspectiva individual también predominan características de Liderazgo Transaccional (CR cuya media es igual a 2.95) y que dada su cercanía a la media de Liderazgo Transformacional, se puede afirmar que desde una caracterización cualitativa, los

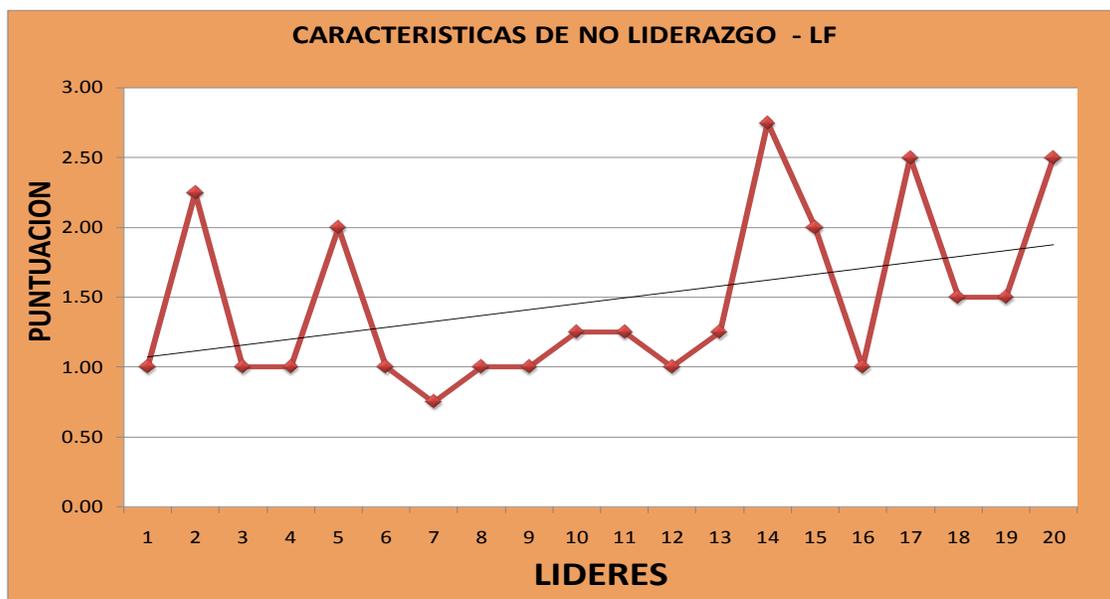
líderes de la Gobernación de Caldas poseen rasgos de ambos estilos de liderazgo sin una diferenciación sustancial. Aún cuando desde el punto de vista teórico cada líder posee características de varios estilos, la definición bajo un estilo específico se realiza a partir de una clara diferenciación, lo cual no es posible en el caso de la Gobernación de Caldas.

El Liderazgo Transaccional – Recompensa Contingente (CR media igual a 2.95) se refiere al acuerdo a que se llega entre el líder y él o los colaboradores para el logro de los objetivos; en el acuerdo se definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. Esta transacción constructiva es razonablemente efectiva para la motivación a alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño, aunque no tanto como cualquiera de los componentes del Liderazgo Transformacional.

Así las cosas podemos decir que en la Gobernación de Caldas, a nivel general, no hay un estilo de liderazgo claramente identificable como TRANSFORMACIONAL.

De otro lado, se evidencia una alta presencia de características de No Liderazgo (LF cuya media es de 1.48), tal como se visualiza en la gráfica No. 8.

GRÁFICA 10: CARACTERIZACIÓN DE NO LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS



FUENTE: ENCUESTA LÍDERES

La evidente presencia de características de Liderazgo Transaccional y de características de No Liderazgo en los líderes, permite inferir que, en general, los líderes de la Gobernación de Caldas tienden a ser más transaccionales que transformacionales, en contraposición a la caracterización realizada en forma individual.

Al analizar los Resultados del Liderazgo (ESFUERZO EXTRA – EE, EFICACIA – EFF, SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO – SAT), encontramos que:

- Existe una alta calificación por parte de todos los líderes de la Gobernación de Caldas (ver Tabla No. 2 y Gráfico No. 7).
- En cuanto al éxito de los equipos liderados, es decir, a nivel general los líderes consideran a sus respectivos grupos como equipos comprometidos con sus funciones, que se esfuerzan más allá de sus responsabilidades públicas (EE media igual a 3.15).
- Asimismo ellos se consideran relativamente eficaces para satisfacer las necesidades de los miembros de sus grupos de trabajo en relación con las condiciones laborales, eficaces en la representación de su grupo ante las instancias superiores. Además, se consideran que llevan a cabo los requisitos de la Gobernación en relación con la efectividad del equipo de trabajo (EFF media igual a 3.11).
- Por último, existe una alta autocalificación en relación a la utilización de técnicas, métodos y estrategias de liderazgo, además se consideran, líderes que trabajan con las demás personas de la organización de una manera satisfactoria (SAT media igual a 3.03).
- La calificación de los resultados de Liderazgo se considera elevada, teniendo en cuenta que la escala MLQ es de 0 a 4, siendo 0 el valor mínimo y 4 el valor máximo; cuya interpretación está definida así: Hay una relación directa entre el valor obtenido y la satisfacción con el liderazgo, a mayor valor obtenido en cada uno de sus componentes, hay mayor satisfacción. Sin embargo, la satisfacción con el liderazgo está estrechamente relacionada con el Liderazgo Transformacional, dado que un líder que presente mayores características de este

estilo, obtiene mayores puntajes el resultado del liderazgo. En consecuencia, en la Gobernación de Caldas, teniendo en cuenta que a nivel general el estilo de liderazgo no está claramente definido como Transformacional o Transaccional (a la luz de los resultados obtenidos en las encuestas), se hace evidente la necesidad de proponer nuevos estudios en el sentido de profundizar en el estudio del Liderazgo.

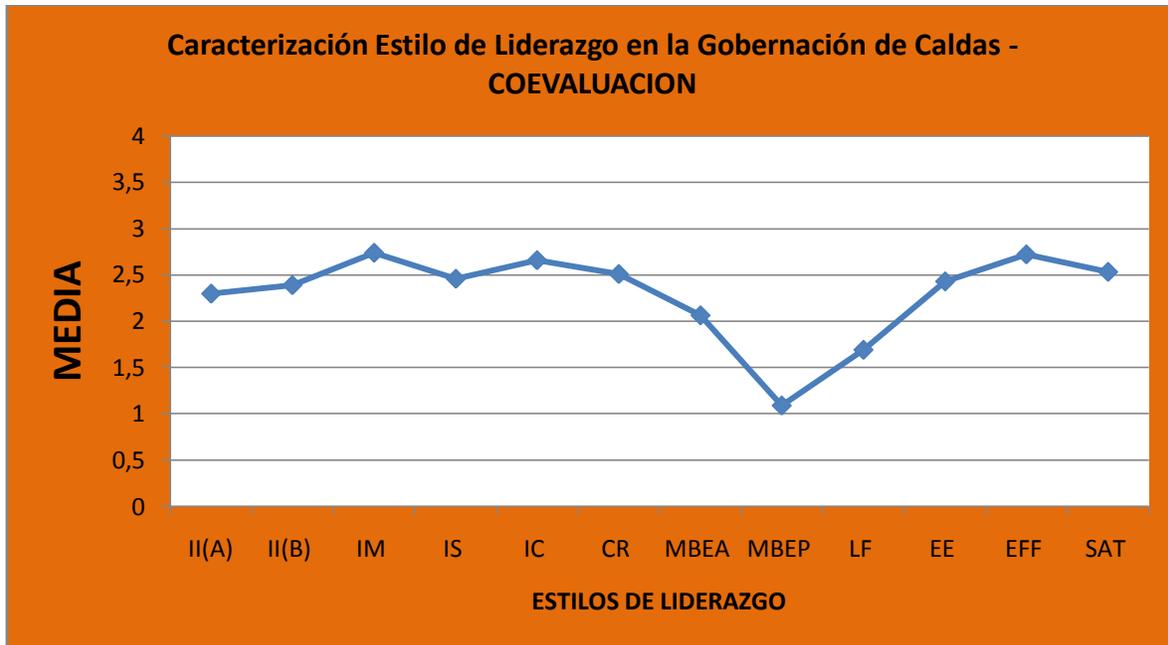
4.2.2 COEVALUACIÓN

En la caracterización del Estilo de Liderazgo en la Gobernación de Caldas, adicionalmente a la autoevaluación, se llevó a cabo con una coevaluación realizada por servidores públicos de la Gobernación de Caldas, que aunque no dependen de los líderes, tienen cercanía laboral al desempeño de sus funciones y conocen de su desempeño. El grupo coevaluador contó con personas de todos los niveles de la planta de personal, esto con el fin de realizar una evaluación de los líderes con mayor objetividad a la autoevaluación o a la evaluación que se pudiera obtener de los colaboradores de cada líder. Esta coevaluación fue socializada y aceptada por el equipo de trabajo de la Gobernación de Caldas.

TABLA 5: CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS – COEVALUACIÓN

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
MEDIA	2.30	2.39	2.74	2.46	2.66	2.51	2.06	1.09	1.69	2.43	2.72	2.53

GRÁFICA 11: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS



La información contenida en la Tabla No. 4, permite identificar que en la Gobernación de Caldas el Estilo de Liderazgo predominante es de tipo Transformacional con Inspiración Motivacional (IM cuya media es 2.74). Sin embargo las coevaluaciones realizadas permiten identificar que los líderes vinculados al ente gubernamental no tienen iguales características de líderes Transformacionales a las obtenidas en las auto evaluaciones; de hecho, las coevaluaciones reflejan características sustancialmente diferentes en cada estilo a los resultados de las auto – evaluaciones.

**TABLA 6: COMPARACIÓN EN LA CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN
DE CALDAS: AUTO EVALUACIÓN VS Co - EVALUACIÓN**

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
MEDIA AUTO EVALUACIÓN	2.51	2.85	3.29	2.84	3.14	2.95	2.05	0.65	1.48	3.03	3.11	3.15
MEDIA CO EVALUACIÓN	2.30	2.39	2.74	2.46	2.66	2.51	2.06	1.09	1.69	2.43	2.72	2.53

Vemos que en la co-evaluación los indicadores relacionados con el Liderazgo Transformacional (II(A), II (B), IM, IS, IC) presentan una disminución en comparación con la autoevaluación. Ahora bien, los Resultados de Liderazgo (EE; EFF; SAT), que son estrechamente relacionados con el Liderazgo Transformacional, más que con el liderazgo Transaccional presentan de igual forma una sensible disminución. En contraposición, los indicadores de los componentes del Liderazgo Transaccional aumentan a partir de las autoevaluaciones (a excepción del componente de Recompensa Contingente – CR).

Llama la atención que en la co-evaluación los resultados obtenidos para los componentes GESTIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (MEBP) (LF), los cuales muestran que bajo la perspectiva del grupo co-evaluador los líderes en la Gobernación de Caldas acuden al ejercicio de acciones de tipo correctivo, es decir, corrige las acciones de las personas que en la marcha se han apartado de los objetivos. Lo cual tiende a no mostrar alta efectividad; y NO LIDERAZGO (LF), o sea, se presentan condiciones de ausencia de liderazgo. En ocasiones no hay transacción y no se toman las decisiones necesarias, además se posponen acciones. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad. Se incluye este tipo de liderazgo, teniendo en cuenta que es un tipo de alta incidencia en el universo de las organizaciones a nivel mundial.

A partir de los resultados descritos, es identificable que cada vez que disminuyen las características asociadas al Liderazgo Transformacional, aumentan aquellas de Liderazgo Transaccional, en la Gobernación de Caldas.

4.3 IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES DE CARRERA ADMINISTRATIVA DEL NIVEL PROFESIONAL AL SERVICIO DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

La identificación del POTENCIAL CREATIVO se realizó mediante la aplicación del instrumento validado a 40 funcionarios (Ver ANEXO E), del autor *Alejandro Schnarsch*. El instrumento contiene una serie de preguntas de la cotidianidad del funcionario

colaborador permiten identificar variables relacionadas directamente con la creatividad individual del encuestado que permiten determinar: Productividad, Agilidad y Flexibilidad, Originalidad, Diversión y Humor, Auto motivación, Persistencia en Hobbies de tu interés, Lenguajes Creativos, Variedad y abundancia de información, Fluencia, Visualización imaginativa, Analogía, Problemas y Fallos, Experimentos de ensayo y error, Innovación e Inventiva.

Una vez obtenidos los resultados, los cuales fueron asignados por los encuestados, quienes calificaron cada pregunta de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor, se procedió a realizar la sumatoria de cada uno de los puntajes de las 15 preguntas con el fin de realizar la clasificación en rangos, los cuales van de 15 a 30 puntos que definen un nivel básico de creatividad, de 31 a 45 determina un nivel de creatividad bueno, entre 46 y 60 puntos para una creatividad notable y de 61 a 75 un potencial creativo sobresaliente.

Adicionalmente, el grupo investigador también realizó la clasificación por dependencias, cargos y niveles de educación y se encontró que en cuanto a potencial creativo en este caso, se puede decir que todos son creativos, sin embargo de cierta forma se logra tener una creatividad más avanzada, o que algunos son más hábiles dentro del tema como otros menos hábiles, en estas tablas se logró analizar por medio de puntuaciones y luego buscando el promedio, los resultados de este análisis son los siguientes:

TABLA 7: Clasificación por rangos y por dependencias de la Gobernación del Caldas

DEPENDENCIA	Potencial creativo				Total
	Entre 15 y 30	Entre 31 y 45	Entre 46 y 60	Entre 61 y 75	
DESP. DEL GOBERNADOR	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%	2,33%
SEC. DE INFRAESTRUCTURA	0,00%	0,00%	18,60%	4,65%	23,26%
SEC. DE GOBIERNO	2,33%	0,00%	0,00%	2,33%	4,65%
SEC. DE EDUCACION	0,00%	0,00%	4,65%	4,65%	9,30%
SEC. DE INTEG. Y DES. SOCIAL	0,00%	4,65%	2,33%	2,33%	9,30%
SEC. DE VIVIENDA	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%	2,33%
SEC. DE HACIENDA	2,33%	2,33%	4,65%	6,98%	16,28%
SEC. DE PLANEAC.	0,00%	0,00%	4,65%	2,33%	6,98%
SEC. DE CULTURA	0,00%	0,00%	0,00%	4,65%	4,65%
SEC. JURIDICA	0,00%	0,00%	2,33%	2,33%	4,65%
SEC. GENERAL	4,65%	0,00%	9,30%	2,33%	16,28%
Total	9,30%	6,98%	46,51%	37,21%	100,00%

Fig. 10

De 43 colaboradores que respondieron la encuesta el 46% se ubican en el nivel de creatividad notable, segundo en su orden por el 37% en el nivel de creatividad sobresaliente, la población más baja con el 6,9%, se ubica en el nivel de creatividad bueno siguiendo el nivel de creatividad básico con el 9%, quiere decir que el 84% de los colaboradores se ubican en los dos niveles más altos de creatividad, lo que se traduce en un alto nivel general de potencial creativo en la Gobernación de Caldas; por dependencias se encontró en la Secretaría de Infraestructura el mayor número de encuestados y la mayor participación en el nivel de creatividad notable.

En el análisis del potencial creativo de acuerdo con la dependencia, se descubrió que la Secretaría de Infraestructura tiene una intervención del 23.26% que se distribuye en un 18.60% en que el potencial creativo es notable y un 4.65% en que el potencial creativo es sobresaliente. El segundo lugar lo ocupa la Secretaría de Hacienda con una intervención del 16.28% distribuido en 2.33% en que el potencial creativo es básico, otro 2.33% es bueno pero se debe ampliar, un 4.65% es notable y un 6.98% es sobresaliente. Con la misma participación se encuentra la Secretaría General que solo interviene dentro de la distribución en un potencial creativo básico del 4.65%, un 9.30% de notable y un 2.33% de sobresaliente teniendo en cuenta que solo uno contestó dentro de este rango; hay que resaltar que quienes menos tuvieron participación dentro

del estudio fueron quienes pertenecen al despacho del gobernador y la Secretaría de Hacienda, dado que solo tienen una persona como colaborador.

TABLA 8: Clasificación por rangos y por cargos de la Gobernación del Caldas

		Potencial creativo				Total
		Entre 15 y 30	Entre 31 y 45	Entre 46 y 60	Entre 61 y 75	
CARGO	ASISTENCIAL	4,65%	2,33%	20,93%	13,95%	41,86%
	TECNICO	0,00%	0,00%	9,30%	9,30%	18,60%
	PROFESIONAL UNIVERSATARIO	2,33%	4,65%	0,00%	2,33%	9,30%
	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	0,00%	0,00%	13,95%	11,63%	25,58%
	SECRETARIO DE DESPACHO	2,33%	0,00%	2,33%	0,00%	4,65%
Total		9,30%	6,98%	46,51%	37,21%	100%

Fig. 9

En relación con el tipo de cargo, se encuentra que los potenciales creativos, en este caso, se manifiestan en mayor medida dentro del cargo asistencial y técnico. En el asistencial intervienen todos los niveles del potencial creativo un 4.65% en que el potencial es básico, un 2.33% en el que el potencial es bueno, 20.93% un potencial notable y, para finalizar, 13.95% de un potencial sobresaliente. Así se logra una participación del 41.86% de los encuestados, mientras que en el técnico solo en dos niveles es notable y sobresaliente, cada uno con un promedio de 9.30%.

TABLA 9: Clasificación por rangos y por nivel de escolaridad

		Potencial creativo				Total
		Entre 15 y 30	Entre 31 y 45	Entre 46 y 60	Entre 61 y 75	
NIVEL EDUCATIVO	PRIMARIA	2,33%	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%
	BACHILLER	2,33%	0,00%	16,28%	9,30%	27,91%
	TECNICO	0,00%	2,33%	9,30%	6,98%	18,60%
	TECNOLOGO	0,00%	2,33%	6,98%	0,00%	9,30%
	PREGRADO	4,65%	2,33%	11,63%	9,30%	27,91%
	ESPECIALIZACION	0,00%	0,00%	2,33%	11,63%	13,95%
Total		9,30%	6,98%	46,51%	37,21%	100%

Fig.11

El potencial creativo de acuerdo a su nivel educativo, como resultado se estableció que dentro de las categorías “bachiller” y “pregrado” hay un promedio de 27.91% de cada uno de los niveles, siguiéndole el “técnico” con un 18.60%, esto quiere decir que las personas vinculadas a la Gobernación de Caldas, con los criterios de inclusión determinados por el grupo investigadores se ubican principalmente en personas con niveles de: bachiller, pregrado y técnico.

Se concluyó dentro del estudio que el Potencial Creativo que más se da dentro de la Gobernación de Caldas es el de una “Creatividad Notable” la que, como se explicó anteriormente, se encuentra distribuida en las Secretarías de Infraestructura y Hacienda que tienen un cargo asistencial y técnico, con un nivel educativo de bachiller, pregrado o técnico.

4.4 IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Caracterización de la Creatividad en la Gobernación de Caldas es el primer trabajo sobre creatividad que se realiza en la Organización. La intervención sobre el ADN, el Estilo de Liderazgo y el Potencial Creativo, generó expectativas positivas en los servidores públicos que conocieron del desarrollo del trabajo. El equipo de trabajo de la Gobernación de Caldas considera que la entidad tiene orientaciones claramente definidas hacia la creatividad, sin embargo, los resultados muestran una situación totalmente diferente. Se espera con estos resultados, se puedan diagnosticar problemas, descubrir las oportunidades, detectar las debilidades, evaluar las fortalezas y emprender acciones que ayuden a modificar el comportamiento de la empresa.

El análisis del Estilo de Liderazgo, bajo las herramientas que actualmente se utilizan en muchas organizaciones a nivel mundial, es un elemento que hasta el inicio del estudio no era conocido por la mayoría de los actores que por parte de la Gobernación participaron en este.

Este trabajo pretende ser una herramienta de dirección que le sirva a la organización para la elección de su personal directivo y de carrera, para que de esta manera se puedan buscar alternativas para la innovación y el nacimiento de una nueva generación de empresa pública.

En ese orden de ideas, en la presente investigación se presenta una forma de evaluar las organizaciones, nueva para aquellas de orden público en el contexto colombiano, pues del adecuado aprovechamiento de las facultades de liderazgo y creatividad de aquellas personas que conforman las instituciones públicas depende, en gran medida, su desarrollo y capacidad para generar impactos positivos en la comunidad a la cual orienta sus servicios.

De igual manera se espera que en la elaboración de planes de desarrollo y de acción se tengan en cuenta elementos considerados en el trabajo considerados con el fin de dar un enfoque hacia la creatividad como camino hacia el desarrollo. Esperamos que este sea el punto de partida para un redireccionamiento institucional que permita

profundizar e incursionar en el camino de la creatividad y de la de sociedad de conocimiento.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado este trabajo denominado “CARACTERIZACION DE LA CREATIVIDAD EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS”, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se ajustan a los objetivos propuestos inicialmente, y en particular, se refieren a las características relacionadas con la creatividad que predominan en la organización. El desarrollo del estudio también faculta a los investigadores para formular algunas recomendaciones concernientes a cada variable en estudio, estas se plantean al final del capítulo.

5.1 CONCLUSIONES

La Organización Gobernación de Caldas, a pesar de sus múltiples responsabilidades sociales, económicas y políticas, orienta sus recursos hacia la intervención en diferentes sectores con el desempeño paradigmático y estático que caracteriza la administración pública, es decir, no busca nuevas formas de ejercer sus funciones, de invertir los recursos.

Autores como De Bono, Schnarch, Menchén y Rojas, son enfáticos en afirmar que las organizaciones que sobrevivirán en el futuro serán aquellas capaces de buscar sus propios caminos, de crear nuevas vías y no las que se mantengan en el juego de las reglas establecidas. La Gobernación de Caldas, es una organización que cotidianamente siempre hace más de lo mismo. Esto se ha demostrado por varias vías y con diferentes instrumentos –El análisis de los componentes del ADN organizacional, entrevistas y encuestas, realizadas a personas que desarrollan procesos estratégicos – y según el planteamiento de los autores mencionados por tal razón la Gobernación de Caldas se ve enfrentada a fracasar o a hacer algo por cambiar.

Además dado que el ADN de la Gobernación de Caldas no tiene componentes que le permitan realizar procesos de CREATIVIDAD E INNOVACIÓN se generan los comportamientos típicamente esbozados por Crozier (1963):

- El desarrollo de normas impersonales que generan en los empleados unas actitudes y comportamientos determinados.
- La centralización de las decisiones que tiende a concentrar la capacidad decisoria en los niveles directivos.
- El aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos.

En definitiva la Gobernación de Caldas no ha construido una cultura transformadora que impulse a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Lo cual se contrapone a lo dispuesto en la CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

De acuerdo con los planteamientos de Menchén, Snarsch, Ramió Goñi, Csikszentmihalyi, entre otros autores, es necesario que las organizaciones, desde sus propios elementos de cultura organizacional, esbocen directrices que les permitan orientar sus recursos hacia su desarrollo, y en el caso de las organizaciones públicas, también hacia la verdadera solución de las necesidades de la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario que la Gobernación de Caldas tome las medidas necesarias, crear programas, asignar presupuestos, con el fin de aprovechar su potencial creativo, pero para eso es necesario conocer cuál es el diagnóstico de cada uno de los factores examinados en esta investigación.

ADN ORGANIZACIONAL: A partir del análisis de los resultados del instrumento de ADN organizacional se puede concluir que el personal clave de la organización, no tiene claridad sobre algunos elementos claves del ADN organizacional como lo muestran los resultados obtenidos en este campo. (Ver Resultados ADN) a pesar de ello estas personas están tomando decisiones y manejando aspectos de relevancia en la organización.

Confrontada la información, analizada del ADN organizacional se encuentra incoherencia en la revisión documental en cuanto no existe evidencia de elementos que

permitan determinar que la organización está orientada a la creatividad desde su declaración o desde su cultura organizacional o desde sus elementos rectores como Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011, Políticas Transversales, Proyectos Estratégicos, Plan Plurianual de Inversiones 2008 – 2011, Presupuestos oficiales de las vigencias fiscales 2008, 2009, 2010, 2011. Planes de Acción 2008, 2009, 2010, 2011, mientras que el evaluación del instrumento atendido por los encuestados en esta variable evalúan favorablemente este factor, situación que ratifica el desconocimiento que tienen de estos elementos.

LIDERAZGO: En el proceso de Caracterización del Estilo de Liderazgo de la Gobernación de Caldas, se encontró que por la vía de la Auto-Evaluación, la mayoría de los líderes poseen características de Líderes Transformacionales, con escasa o nula presencia de comportamiento de Liderazgo Transaccional o de No Liderazgo; sin embargo, bajo la vía de la Co-Evaluación, la presencia de estos dos últimos estilos son muy evidentes.

Ello implica que el estilo de Liderazgo Transformacional no es realmente ejercido en la Gobernación de Caldas dado que, como lo afirman House, Burns, Zafra, Bass, Avolio, aunque cada líder posee características de varios estilos de liderazgo, debe poseer características que lo definan en uno de ellos. Lo cual no es posible en los líderes de la Gobernación dado que las características de Liderazgo Transaccional y No Liderazgo son evidentes, y esto es incompatible con el Liderazgo transformacional.

El Liderazgo Transformacional es un elemento vital para el desarrollo de actividades de creatividad e innovación en la organización, tal como lo plantean Amabile, House, Burns, Zafra, Bass, Avolio, Goñi, entre otros; por lo tanto en la Gobernación de Caldas es necesario un trabajo orientado a fortalecer este tipo de liderazgo.

POTENCIAL CREATIVO: Se evidencian niveles aceptables y favorables de Potencial Creativo, no obstante se trata de un potencial individual.

El nivel de Potencial Creativo identificado en la Gobernación de Caldas, es una habilidad que no es aprovechada por la entidad; esto debido a que, en primer lugar, no existe una política claramente definida en el sentido de estimular y aprovechar las potencialidades de las personas vinculadas a la organización; además los colaboradores son poco estimulados por los líderes y por la misma organización desde su estructura. Gómez Dacal, Menchén, Adler, Snarsch, Goñi, Woodman, Sawyer, Griffin (entre muchos otros autores), concuerdan en afirmar que uno de los elementos que orientan el desarrollo de las organizaciones es el factor humano y de este, en particular, el aprovechamiento del potencial creativo individual. Lo que no sucede en la Gobernación de Caldas.

En definitiva, el estudio ha demostrado que la Gobernación de Caldas es una entidad no creativa, pues a su interior no se dan los supuestos básicos de las Organizaciones Creativas:

- Su ADN no está orientado hacia la creatividad.
- El estilo de Liderazgo no está claramente identificado, además los líderes poseen características del tipo que no promueve la creatividad.
- El potencial creativo, se queda ahí, solamente en potencial, no es aprovechado por la organización.

Después de realizado el estudio el grupo de estudio considera que la alta dirección de la Gobernación de Caldas, dada la temporalidad de sus respectivos nombramientos y el carácter político de su selección, no se preocupan por el desarrollo de las habilidades personales de los individuos que conforman la organización, desembocando, como lo afirma CROZIER, en el predominio de normas impersonales, en la centralización de las decisiones en los niveles más elevados sin consultar el criterio de los colaboradores.

La Gobernación de Caldas debe definir una vocación estratégica, administrativa y operativa enfocada en los nuevos lineamientos de orden global: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Capital Relacional (entre otros), en los cuales se ponga de manifiesto la necesidad de evolucionar hacia nuevos estados organizacionales públicos en los cuales sean los individuos la fuente y el foco primordial de la gestión del ente gubernamental; tal como lo han expresado diversidad de entidades de orden multilateral como la ONU, de orden nacional como el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA y el DNP. Pues de lo contrario, la Gobernación de Caldas seguirá padeciendo los tropiezos y cuestionamientos evidenciados en su impacto social.

Finalmente, el trabajo realizado permite mostrar a la dirección de la MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES un nuevo énfasis de profundización temática, que se refiere sustancialmente a la CREATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES de carácter público, ya que desde nuestro recorrido como estudiantes por las diferentes áreas la MCIO esta se centra en organizaciones o entidades de carácter privado, dejando de lado el amplio espectro de lo público, que con justificadas razones, debe ser objeto de un replanteamiento de su institucionalidad

5.2 RECOMENDACIONES

Se propondrá al próximo gobernante y su equipo directivo las siguientes actividades para atender las debilidades encontradas en el estudio y fortalecer las ventajas competitivas encontradas:

ADN

- Intervenir el ADN de la organización Gobernación de Caldas involucrando en él la creatividad como estrategia de desarrollo desde y en todos sus niveles con el fin de permear toda la organización para hacerla capaz de adaptarse y corregirse hacia una organización más creativa
- Establecer diferencias y similitudes a nivel organizativo en la Gobernación Caldas y el sector privado, preferiblemente empresas de talla internacional para tener parámetros de medición y bases de comparación.
- Realizar un esquema de seguimiento para establecer medidas del impacto de estas propuestas.
- Teniendo en cuenta que la Creatividad es una condición inherente al ser humano, y que son los servidores públicos quienes conocen con mayor profundidad la Gobernación de Caldas, se recomienda a la alta dirección que involucre el conocimiento que ellos tienen en todos los procesos de reforma o cambio organizacional. Adicionalmente, se recomienda que la organización evolucione hacia procesos de cambio orientados a la solución de las demandas sociales y no que cada vez que se hable de este tipo de procesos sean solamente de calidad cosmética para cumplir con requisitos de orden presupuestal.

- Incluir dentro de los principios rectores de la organización elementos que le permitan generar estímulos hacia el favorecimiento del ADN organizacional

LIDERAZGO

- Establecer diferencias y similitudes tienen los altos directivos de la Gobernación de Caldas y otros del sector privado preferiblemente empresas de talla internacional para tener parámetros de medición y bases de comparación.
- Realizar un adecuado proceso de selección de líderes basado en los requerimientos de la organización, preferiblemente perfilados en el liderazgo transformacional que requiere la misma.
- Profundizar en estudios de liderazgo y formación de los mismos con el fin hacer
- Ofrecer en la Gobernación de Caldas procesos de capacitación y talleres de exploración y detonación del liderazgo y potencial creativo de sus líderes y enfocarlo a los intereses de la organización
- Reconocer y favorecer a sus líderes y su estilo de liderazgo

POTENCIAL CREATIVO

- Ofrecer a la Gobernación de Caldas procesos de capacitación y talleres de exploración y detonación del potencial creativo de sus colaboradores y enfocarlo a los intereses de la organización.

- La propuesta incluye que la Gobernación de Caldas realice un estudio sobre el ambiente creativo de la organización, analice y mejore las condiciones de éste para favorecer la creatividad organizacional.
- Reconocer y favorecer el potencial creativo de sus colaboradores para generar acciones y programas para el desarrollo de la creatividad en los tres ámbitos analizados que le permitan a la organización un desarrollo desde el punto de vista de la creatividad y la innovación.

OTRAS RECOMENDACIONES

- El equipo de trabajo adicionalmente pretende presentar este trabajo a otras organizaciones como la ESAP, DAFP para que estas entidades se apoyen en la implementación de procesos de creatividad e innovación en organizaciones del sector público.
- También se pretende realizar estudios similares con las adaptaciones necesarias en otras organizaciones como la UNIVERSIDAD DE CALDAS e INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS entre otras con el fin de mejorar y/o implementarlo como modelo de apoyo a la exploración de la creatividad organizacional en dichas instituciones.
- Se propone a la Maestría en Creatividad e Innovación de Universidad Autónoma otras actividades como
 - Un módulo en el tema de creatividad organizacional para el sector público
 - Utilización de la información del marco teórico como aporte al soporte bibliográfico de la Maestría

- Línea de investigación para futuros trabajos de investigación en la Creatividad en el Sector Público
- De la realización del estudio “Caracterización de la Creatividad en la Gobernación de Caldas”, se plantean algunos temas relacionados con la creatividad organizacional para desarrollar futuros trabajos o estudios: Desarrollo del Ambiente Organizacional orientado a la creatividad, Desarrollo y Fortalecimiento

REFERENCIAS

- ADLER, H. (2003) *Inteligencia Creativa*. México D. F., México: Editorial AGUILAR.
- AMABILE, T. (1998: 2000) *Cómo matar la creatividad*. Trad. María Teresa Aparicio Aldazabal. . Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A. Y STERNBERG, R. (2004) *La Naturaleza del Liderazgo*. Thousand Oaks, CA. EE. UU.: Sage Publications.
- AVOLIO, B. Y BASS, B. (2004) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Third Edition Manual and Sampler Set. Redwood City (CA), EE. UU.: Mindgarden.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (Eds.) (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.
- BASS, B. (Enero – Junio 2007) Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo transformacional. Revista del Centro de Investigaciones. (México), 7 (27). [Disponible en línea] en:
<http://132.248.9.1:8991/hevila/RevistadelCentrodelaInvestigacionUniversidadlaSalle/2006-07/vol7/no27/2.pdf>
- BURNS, G. (1979) *Leadership*. Nueva York, EE. UU. Harper & Row.
- CARTA IBEROAMERICANA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. CICGP (Junio 26 y 27 2008) Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador.
- CASTAÑEDA, A., GARCÍA, T., ORTEGA, Y. y RODRIGUEZ, O. (Junio 2006) El Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión de la Innovación, Mesa de trabajo no. 12. Memorias del I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación.
- CASTRO SOLANO, A. (2004) *Concepciones teóricas acerca del liderazgo -eje de herramientas de liderazgo*. pp. 23 - 26.
- CASTRO A. Y OTROS. (2007) *Teoría Y Evaluación Del Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- CASTELAZO, J. (Julio 2006). Panel: Estado Transparencia y Gobernabilidad Democrática, Administración pública: una visión de Estado. *Memorias del XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006*.

- COMISION MUNDIAL DE CULTURA Y DESARROLLO de la ONU. (1996) *Informe Anual*.
- CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA CGR (14 DE AGOSTO DE 2008). Palabras Del Señor Contralor General De La República. *Memorias del Primer Encuentro de Gerencia Pública Activa del Sector Defensa organizado por el ministerio de defensa nacional y realizado el Bogotá*.
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO CAF, DIRECCIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL, DDT DNP. (Abril 2003) *Competencias Sectoriales por nivel de Gobierno*. [En línea] Recuperado el 22 de mayo de 2011 de: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aCompetencias.pdf
- CHACÓN, Y. (2005.) Una Revisión Crítica Del Concepto De Creatividad. *Revista Actualidades Investigativas En Educación*. (Universidad de Costa Rica Facultad de Educación, Instituto de Investigación en Educación). 5 (1). Disponible en línea en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2005/articulos/creatividad.pdf>
- CROZIER, M. (1963) *El Fenómeno Burocrático*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Amorroutu.
- CRUZ, K., DUEÑAS, P. JIMÉNEZ, S. Y MARTINEZ, G. (2002) Identificación y correlación de los estilos de liderazgo en la administración privada vs. Administración pública. (Tesina). [En línea] México D. F., México. *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento De Economía*. Recuperado el 22 de Mayo de 2011 de: <http://148.206.53.231/UAMI10174.pdf>
- CSIKSZENTMILHALYI, M. (1990) The Domain of Creativity. En M.A. Runco and R. S. Albert (Eds.). *Theories of Creativity*. (pp. 190 – 212) Newbury Park C.A, EE. UU.: Sage Publications.
- DE BONO, E. (1993). *Más allá de la competencia*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- DE LA BARRA, C. (Diciembre 2006) Creatividad Organizacional: Elementos para la discusión. [En línea] *Revista Recre@rte 6*. Recuperado el 22 de Mayo de 2011 de:
http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate06/Seccion4/creatividad_organizacional.htm
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA DE COLOMBIA. DAFP. (Mayo 2001) *Cartilla Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. DAFP (Octubre 2004) *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá. D.C., Colombia.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP) Sitio web www.dnp.gov.co

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA.
DNP. (Agosto 2010) *Boletín Política Pública Hoy*. 1 (7).

DE PRADO, D. (1998) *Indicadores Creativos*. Santiago de Compóstela, España: USC MICAT.

DUBRIN, A. (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México D. F., México. Editorial Thomson.

ESCORCIA S. *Reinventar el Aprendizaje: Habilidades Para El Siglo XXI Estrategia C5*. [En Línea] Recuperado el 10 de mayo de 2011 de:

http://scholar.google.com.co/scholar?hl=es&q=ESCORCIA+reinventar+el+aprendizaje&lr=&as_ylo=&as_vis=0

FEIST, G. & RUNCO. M. (1993). Trends in the creativity literature: An analysis of research in the *Journal of Creative Behavior* (1967- 1989). *Creativity Research Journal*. 6. pp. 271-286.

FERNANDEZ, A. (2005) *Creatividad e Innovación en Empresas y Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial DIAZ DE SANTOS.

FORO Psicología (2009). *El proceso de la creatividad bajo el enfoque sistémico en la Organización Aprendiziente*. Recuperado el 30 de mayo de 2011 de: <http://www.elforolatino.com/f86/el-proceso-de-la-creatividad-bajo-el-enfoque-sistemico-1725>

FUNDACIÓN NEURONILLA. Formación y consultoría. www.neuronilla.com

GOBERNACIÓN DE CALDAS. *Plan de Desarrollo 2008 – 2011: Para hacer de Caldas Nuestra Mejor Empresa*. [Disponible en Línea] en:

www.GOBERNACIÓNdecaldas.gov.co

GOLEMAN, D. y CHERNYSS, C. (2001) *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona, España: Editorial Kairós.

GÓMEZ, G. (1996) *Creatividad, innovación y cambio organizacionales*. Madrid, España. Editorial Escuela Española.

GÓMEZ, J. (Noviembre 2005) *Desarrollo de la Creatividad*. Lambayeque, Perú. Fondo Editorial Universitario. Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo”. Maestría en psicopedagogía cognitiva.

GONZÁLEZ, C. (1997) *Indicadores Creativos*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional De Colombia Facultad De Ingeniería Y Arquitectura.

- HERNÁNDEZ, C. y RODRIGUEZ, E. (Octubre 18 – 21 2005) El empleo público en Colombia a la luz de la ley 909 de 2004: los nuevos instrumentos de la gerencia pública. Santiago de Chile, Chile: *Memorias del X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES MCIO (2009 - 2011) *Documentos de Consulta*. Universidad Autónoma de Manizales.
- MAITE, D. (Septiembre – Diciembre 2007) Gestión del Conocimiento y Creatividad. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, (Universidad EAN, Colombia). 61. 97 – 102
- MARTINDALE, C. (1989). Personality, situation and creativity. En: Glover, Romming y Reynolds (Eds.). *Hanbook of Creativity*. (pp. 211 – 232) New Cork, EE. UU.: Plenum Press.
- MARTINEZ, E. y otros. (2010) *Creatividad & Innovación*. Manizales, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales.
- MARTINEZI, E. y otros. (2010) *Creatividad & Innovación*. Manizales, Colombia: Universidad Autónoma De Manizales.
- MAZZINGHI, J. (24 – 27 de octubre 2000) La Estructura Y El Modelo De Gestión Que Potencien El Espíritu Emprendedor En La Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana: *Memorias del V Congreso Del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- MENCHÉN, *Descubrir la creatividad*. (2001) *Desaprender para volver a aprender*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- MENCHEN, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Buenos Aires, Argentina: Díaz De Santos.
- MENDOZA, M. y ORTÍZ C. (Junio 2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 14 (1). Investigación y Reflexión. 118 – 134.
- MINTZBERG, H y QUINN, J. Y VOYER, J. (Eds.) (1988:1997) *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 2da. Ed. (Trad. Georgina Greenham Del Castillo.) México D. F., México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- NEIRA, J. (Abril 2006) *El Buen Servidor Público*. Bogotá, D.C., Colombia: Edición Príncipe. Escuela Superior de Administración Pública ESAP.
- NORTHOUSE, P. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage Publications.

OLAYA, F. (2004) La Organización necesita pensar creativamente. *Revista Creando*. (Universidad Nacional De Colombia, Sede Manizales). 2 (3).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO. www.theodinstitute.org

PASCALÉ, R. (Enero – Febrero 2000) Equilibrios al borde del caos. (Parte I). *Harvard Deusto Business Review*, 94. pp. 56 – 63

PAZ, D. (2009) *Crear o perecer*. Mérida, Venezuela: ed. humana internacional – escolag.

PEDRAJARA, L. y RODRÍGUEZ, E. (2004) Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de Las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.* (Chile) 12 (2). 63 – 74. [Disponible en línea] en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-13372004000200009&script=sci_arttext&tlng=pt

PRADA, R. (2002) *Creatividad e Innovación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones Tecnopress.

RAMIÓ, C. (1999) *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid, España: Ed. TECNOS.

RAMIÓ, C. y BALLART, X. 2007. *Lecturas de teoría de la organización, 2º vol*. Madrid, España: Ministerio para las Administraciones Públicas.

REZZÓNICO, R. y MUÑOZ, G. (2007) *Claves para la Competividad Sistémica Local y Regional: innovación para el desarrollo, un estado del arte*. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba. [En Línea] Recuperado el 1 de junio de 2011 de:

http://scholar.google.com.co/scholar?cites=15230172894017673110&as_sdt=2005&sciodt=0,5&hl=es

RODRIGUEZ, J. y TAPIA, E. (2008) *Pensamiento Administrativo y Organizaciones Públicas*. Bogotá, Colombia. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

ROJAS, B. (Junio 2007) La Creatividad e Innovación en las Organizaciones. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación* (UPEL Instituto Pedagógico de Caracas). 8 (1). 111 – 130.

ROJAS, B. (2007) La Creatividad desde una Perspectiva Organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*. 22 (2). 207-230

ROWE, A. (2004) *Creative intelligence: discovering the innovative potential in ourselves and others*. Upper Saddle River, EE. UU.: FT Press.

SANCHEZ, I. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo. *Revista pensamiento y gestión*, 25 (Universidad del norte). pp. 1 – 39. [Disponible en línea] en:

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/1_Los%20estilos%20de%20direccion.pdf

SÁNCHEZ, H. (2003) *Psicología de la creatividad*. Lima, Perú: Editorial Visión universitaria.

SÁNCHEZ, M. y BARRIUSO, C. (2004). *Propuesta de intervención para la transformación de la cultura empresarial: el nuevo paradigma cultural de los negocios electrónicos en la economía del conocimiento*. Asociación Internacional de Economía Aplicada [En línea] Recuperado el 1 de junio de 2011 de:

<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2004%20-%20Leon/comunicaciones/>

SANTOS, R. (2005) *Cultura organizacional alineada a la visión estratégica y liderazgo transformacional*. Endeavor Puebla. [En Línea] Recuperado el 25 de mayo de 2011 de:

http://www.endeavorpuebla.org.mx/www.endeavorpuebla.org.mx/Files/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_LIDERAZGO.ARTICULO.pdf

SCHNARCH, A. (2006) *Creatividad Aplicada. Más allá de la información y el conocimiento*. EE. UU. : Main Intelligence Institute.

SCHNARCH, Alejandro. *La Creatividad en la Gerencia Moderna*. Recuperado el 22 de mayo de 2011 de:

http://www.degerencia.com/articulo/creatividad_en_la_gerencia_moderna

SENGE, P. (1992 y 1993) *La Quinta Disciplina: ¿Cómo impulsar la organización inteligente?* Barcelona, España: Ediciones Juan Granica s.a.

STEMBERG, R. y LUBART, T. (1997) *La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

STOGDILL, R. (1948) Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25. pp. 35 – 71.

STOGDILL, R. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, EE. UU.: Free Press.

VAN RIEL, C. (1997) *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

VIDALÓN, J. (Octubre 21 y 22 2003) Efectividad de Organizaciones Gubernamentales: Perspectiva ampliada e impacto del liderazgo y la cultura organizacional. [En

Línea] Propuesta inicial de investigación transversal en agencias públicas peruanas. *Memorias del I Coloquio Predictoral Latinoamericano*.

<http://cladea.revistaleadership.com/doctoral/jesus-vidalon.pdf>

VON BERTALANFFY, L. (2006) *Teoría General de los Sistemas Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. México, D. F., México: Fondo de cultura económica.

WEISINGER, H. 1998. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid, España. Editorial Suma de Letras.

YUKL, G. (2002) *Leadership in organizations* (5ta ed). Upper Saddle River, New Jersey, EE.UU: Prentice Hall.

ZACCARO, S. y KLIMOSKI, R. (2001) *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA, EE. UU.: Josey Bass Inc.

ZAFRA, E. y DEL OLMO, S. (1999). *Estereotipia de género y Liderazgo Transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos*. Revista de Psicología Social Aplicada. [En línea] Recuperado el 20 de mayo de 2011 de:

<http://academiajournals.com/downloads/AldapevalelapenaJan2011.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Consentimiento informado gobernación de Caldas



DESPACHO DEL GOBERNADOR

D.G 000655

Manizales, Junio 02 de 2010

Doctor
EDUARDO MARTINEZ JAUREGUI
Director
Maestría Creatividad e Innovación de las Organizaciones
Universidad Autónoma de Manizales
Ciudad

La Gobernación de Caldas conoce y facilita el desarrollo del proyecto de investigación: VOCACION HACIA LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN GOBERNACION DE CALDAS cuyos autores son tres alumnos de la Maestría en Creatividad e Innovación de las Organizaciones segunda cohorte- Aura Liliana Gaviria Giraldo, Felipe Zuluaga Estrada y María del Pilar Joves Ramírez.

Por lo anterior la Gobernación de Caldas, autoriza el desarrollo de los procesos de recolección, análisis y publicación o divulgación con fines académicos del mencionado trabajo.

Atentamente,

MARIO ARISTIZABAL MUÑOZ
Gobernador de Caldas



Dirección: Carrera 21 Calles 22 - 23
Manizales - Caldas - Colombia **PBX:** 1 (57) (6) 8842400
www.gobernaciondecaldas.gov.co

ANEXO B: Encuesta sobre el ADN organizacional

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ENCUESTA SOBRE EL ADN ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON LA CREATIVIDAD DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS
--

IDENTIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: _____

GÉNERO: M____ F____ EDAD (En Años) _____

DEPENDENCIA: _____

CARGO: _____

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN (MESES) _____ NIVEL EDUCATIVO: _____

Las preguntas Nos. 1 al 10 evalúan aspectos organizacionales de la GOBERNACIÓN DE CALDAS
Favor calificar de 1 a 5, siendo 1 (mínimo) de 5 (máximo)

1	¿La declaración estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Propuesta de Valor, Criterios, Principios, Referentes) de la GOBERNACIÓN DE CALDAS invita a la CREATIVIDAD o INNOVACIÓN o ambas, como parte de la cultura organizacional?	
2	¿Hay compromiso e interés de la alta dirección en actividades relacionadas con la generación de ideas?	
3	Existe clima de apoyo a los procesos de generación de ideas	
4	¿El personal de la empresa puede acercarse con facilidad a sus jefes para presentar nuevas ideas?	
5	Existen canales o instancias específicas, (círculos de participación, buzones, etc.) para la presentación de ideas	
6	Existen programas o concursos que estimulen y premien las buenas ideas	
7	Existen sistemas para tamizar y evaluar ideas	
8	Regularmente se realizan programas de formación o ejercicios de generación de	

	ideas con el fin de estimular un clima favorable a la creatividad	
9	Se ejecutan programas prácticos con técnicas de creatividad para solucionar problemas o identificar oportunidades	
10	Califique el nivel de innovaciones realizadas	

La pregunta No.11 evalúa aspectos de la creatividad por unidad funcional de la GOBERNACIÓN DE CALDAS	
Seleccione las 5 - cinco - unidades funcionales de mayor creatividad e innovación, clasificando de 1 a 5; siendo 1 la de mayor creatividad y 5 la de menor creatividad. Excluya la unidad funcional en la cual Ud. se desempeña	
11	Seleccione y clasifique las unidades funcionales

DESP. DEL GOBERNADOR		SEC. PRIVADA		SEC. DE VIVIENDA	
UD. DE PRENSA Y COMUN.		UD. DE PASAPORTES		SEC. DE HACIENDA	
UD. DE CONTROL INTERNO		UD. DE SISTEMAS		SEC. DE PLANEAC.	
UD. DE PREV. Y AT. DE DESAS.		SEC. DE AGRICULTURA		SEC. DE CULTURA	
SEC. DE DESARROLLO ECO.		SEC. DE GOBIERNO		SEC. JURÍDICA	
SEC. DE INFRAESTRUCTURA		SEC. DE EDUCACIÓN		SEC. GENERAL	
SEC. DE DEP. Y RECRE.		SEC. DE INTEG. Y DES. SOCIAL			

12	La Gobernación de Caldas ha desarrollado innovaciones a partir de ideas creativas de los colaboradores	
13	La dinámica del día a día de la Gobernación de Caldas favorece o promueve la creatividad	
14	Existe en la Gobernación de Caldas procesos de apoyo a la generación de ideas	
15	Se aplica en su área el principio de "Promover el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos"	
16	¿Se generan nuevos mecanismos orientados a atender las demandas de sus clientes internos y externos?	
17	La Gobernación de Caldas facilita la solución a los problemas de sus clientes internos y externos	

ANEXO C: Encuesta sobre Estilos de Liderazgo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ENCUESTA SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS
--

El presente ejercicio pretende ser un apoyo para el establecer el ESTILO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL en la organización GOBERNACIÓN DE CALDAS.

IDENTIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: _____

GÉNERO: M____ F____ EDAD (En Años) _____

DEPENDENCIA: _____

CARGO: _____

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN (MESES) _____ NIVEL EDUCATIVO: _____

Favor calificar de 0 a 4, siendo 0 (mínimo) y 4 (máximo)

1	Proporciono apoyo a otros colaboradores a cambio de sus esfuerzos	
2	Reexamino las consideraciones críticas sobre una situación determinada para asegurarme de su pertinencia	
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	
7	Me ausento solamente cuando es necesario	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	
10	Infundo orgullo en mis compañeros por estar asociados conmigo	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	

12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de los propósito	
15	Propicio ambientes de APRENDIZAJE	
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	
21	Actúo de tal manera que hago que los demás tengan respeto por mí	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	
24	Tengo en cuenta todos mis errores	
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	
28	Evito tomar decisiones	
29	Considero a cada individuo como persona que tiene sus propias necesidades, habilidades y aspiraciones	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus fortalezas	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	
33	Tardo en responder a preguntas urgentes	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para lograr una misión	
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran metas u objetivos	
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	
37	Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	
38	Utilizo métodos satisfactorios de liderazgo	
39	Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan	
40	Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas	
41	Trabajo con los demás de manera satisfactoria	
42	Elevo los deseos de los demás de tener éxito	
43	Soy eficiente en lograr los objetivos organizacionales	
44	Motivo el interés de las personas para trabajar con mayor ESFUERZO	
45	Encabezo un grupo eficiente	

ANEXO D: Encuesta sobre Potencial creativo de los colaboradores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ENCUESTA SOBRE EL POTENCIAL CREATIVO EN LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

El presente ejercicio pretende ser un apoyo para el determinar el POTENCIAL CREATIVO DE LOS COLABORADORES en la organización GOBERNACIÓN DE CALDAS.

IDENTIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE: _____

GÉNERO: M____ F____ EDAD (En Años) _____

DEPENDENCIA: _____

CARGO: _____

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN (MESES) _____ NIVEL EDUCATIVO: _____

Favor calificar de 1 a 5, siendo 1 (mínimo) y 5 (máximo)

1	Productividad	Tienes muchas ideas y proyectos, escribes y dibujas mucho en poco tiempo	
2	Agilidad y Flexibilidad	Propones ideas y alternativas de muy diversa índole. No te encajas en una única línea de pensamiento o solución	
3	Originalidad	Concibes ideas y cosas que aún no existen, realizas cosas y acciones que sorprenden y rompen con lo usual. Transgredes normas o fórmulas habituales	
4	Diversión y Humor	Tienes sentido del humor. Ves las cosas de modo diferente e inusual. Sorprendes y haces reír con tus gestos y mímica; imitas cómicamente a los demás	
5	Auto motivación	Te motivas fuertemente por una idea o proyecto que te ronda meses en la cabeza, o trabajas hasta agotar todas las posibilidades, no te rindes, tienes grandes retos para el futuro.	
6	Persistencia en Hobbies de tu interés	Creas que vas a hacer algo muy relevante y único. Trabajas con dedicación continuada	
7	Lenguajes Creativos	Te expresas indistintamente con palabras (L verbal), con diseño y garabatos (L plástico), con gestos (L corporal) y	

		sonidos (L Musical)	
8	Variedad y abundancia de información	Manejas muchos datos, muy diversos y los combinas de modo variado para obtener ricas y sorprendentes síntesis.	
9	Fluencia	Tienes una fácil y rica evocación de datos, mediante la libre asociación de ideas sin autocensuras ni bloqueos, mediante el automatismo de la escritura y el comportamiento o dramatización de los mismos.	
10	Visualización imaginativa	Piensas en imágenes, ves los objetos y los procesos en la pantalla de tu mente.	
11	Analogía	Piensas en fenómenos o cosas que se parecen, buscas aquellas que son similares al objeto estudiado	
12	Problemas y Fallos	Tienes dudas e interrogantes sobre las cosas que estimulan tu curiosidad por saber y el deseo de cambio e innovación o mejora. Sientes los problemas y fallos como retos y oportunidades para el éxito, en lugar de preocuparte y angustiarte sin hacer nada.	
13	Experimentos de ensayo y error	Tienes ideas y sugerencias y las llevas a la práctica para ver qué pasa, las ensayas para ver cómo funcionan, sin miedo al error o al fracaso	
14	Innovación	Concibes fácilmente las cosas y los procesos como algo que puede variarse y modificarse, no como algo estático y fijo, visualizas y ensayas esas variaciones.	
15	Inventiva	Imaginas objetos, procesos, instrumentos y retos totalmente nuevos e inéditos y concibes formas únicas de resolución y logro. (Todo ser humano es un inventor en potencia, un ser eminentemente inventivo)	

ANEXO E: Carta de autorización del profesor Alejandro Schnarch para utilizar este instrumento en la investigación

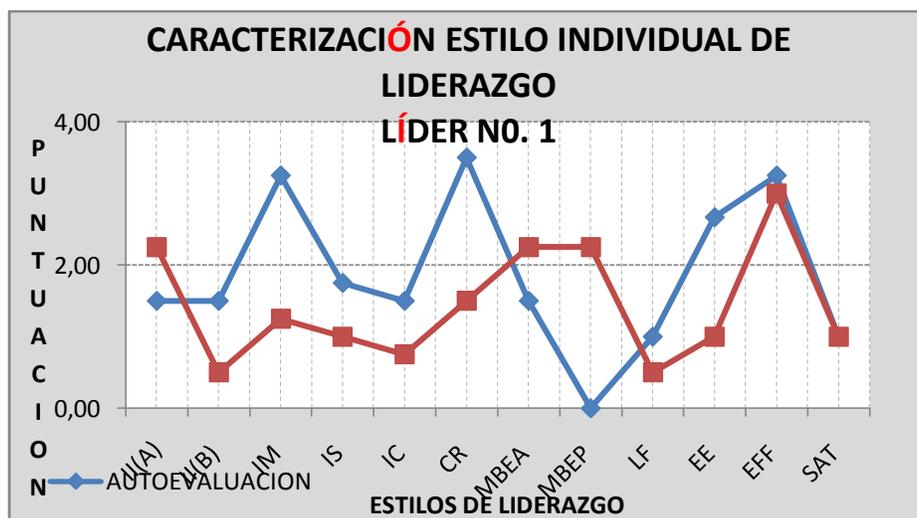
ANEXO F: Caracterización y Descripción Individual del Estilo de Liderazgo

A continuación se presenta la caracterización y descripción individual de cada uno de los líderes al servicio de la Gobernación de Caldas, tanto desde el punto de vista personal, como de la co-evaluación.

LÍDER No. 1

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	Es un líder Transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE. Le da mucha importancia a la celebración de acuerdos con sus colaboradores para el logro de los objetivos; ambos: líder y colaborador, definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. Motiva el logro de mayores niveles de desarrollo y desempeño de sus sub alternos. En menor grado, motiva e inspira a sus colaboradores, les proporciona significado y reto al trabajo. Promueve el espíritu de equipo, muestran entusiasmo y optimismo, animan a sus seguidores a imaginar estados futuros atractivos para que aprendan a imaginarlos por sí mismos, crean expectativas claras que sus seguidores desean lograr, así como también demuestran compromiso con las metas y la visión compartidas. Presenta pocas características de no liderazgo, que. No interfieren significativamente con los acuerdos a que llega con sus sub alternos, no afectan la motivación que imparte. Trata de lograr que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extra. Trata de aumentar el deseo de los colaboradores para tener éxito en el cumplimiento de objetivos. Es decir, si aumenta la voluntad de los demás a esforzarse más.
CO EVALUACIÓN	Posee algunas características de Líder Transformacional de tipo INFLUENCIA IDEALIZADA. En segundo orden Evidencia características de un líder transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE, las características de este estilo no son representativas o no influyen en su comportamiento como líder. Presenta muy pocas características de no liderazgo, de tal forma que no interfieren con los acuerdos a que llega con sus sub alternos, no afectan la motivación que imparte. Es eficaz para satisfacer las necesidades de los individuos en relación con las condiciones laborales o de trabajo y si es evaluado con la eficacia en la representación de su grupo ante las instancias superiores. Se interesa por el cumplimiento de los requisitos de organización con la efectividad del equipo de trabajo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	1.50	1.50	3.25	1.75	1.50	3.50	1.50	0.00	1.00	2.67	3.25	1.00
COEVALUACIÓN	2.25	0.50	1.25	1.00	0.75	1.50	2.25	2.25	0.50	1.00	3.00	1.00

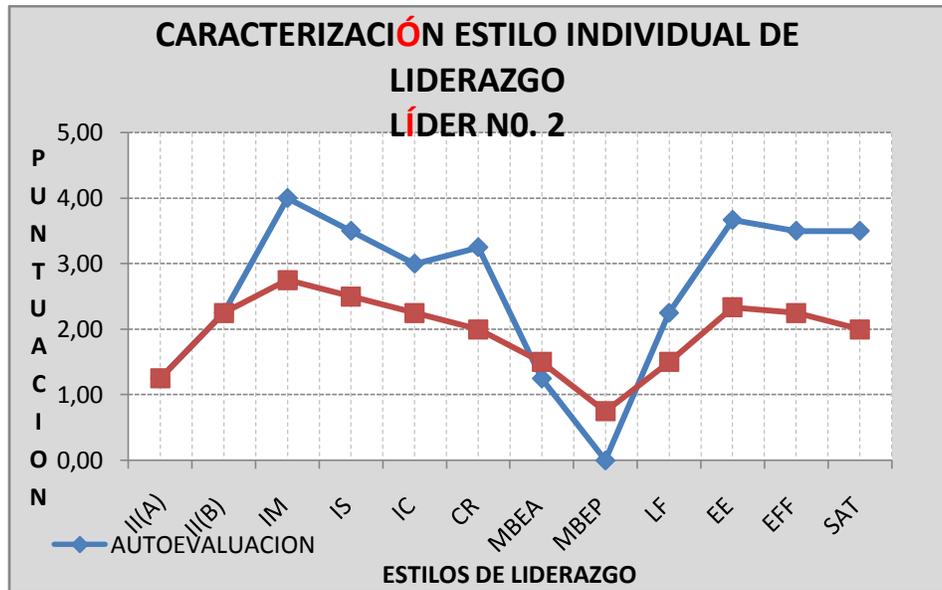


LÍDER No. 2

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCION
<p style="text-align: center;">AUTO EVALUACIÓN</p>	<p>Se considera un líder transformacional con altas características de Inspiración Motivadora (IM): motiva e inspira a sus sub alternos, les proporciona significado y retos al trabajo individual y del equipo. Fomenta el trabajo en equipo, muestra entusiasmo y optimismo, los anima a imaginar estados futuros atractivos, presenta claramente las expectativas del equipo y los anima a lograrlas, demuestra compromiso con las metas y la visión compartidas. Habla con optimismo sobre el futuro y con entusiasmo sobre lo que debe llevarse a cabo.</p> <p>Posee fuertes características de Líder Transformacional de tipo Estimulación Intelectual. Estimula el esfuerzo de sus colaboradores a ser innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas, y acercándose a las antiguas situaciones de nuevas maneras, no hace burlas o críticas públicas de los errores de los distintos miembros del equipo, estimula las nuevas ideas y soluciones creativas. Se involucra con los problemas de los colaboradores.</p> <p>También presenta marcadas características de ser un líder Transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE, o sea que le da mucha importancia a la celebración de acuerdos con sus colaboradores para el logro de los objetivos; ambos: líder y colaborador, definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. Motiva el logro de mayores niveles de desarrollo y desempeño de sus sub alternos.</p> <p>Muestra características de No Liderazgo, que representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se posponen. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad.</p> <p>Para él es importante que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extra; que aumenten el deseo para tener éxito en el cumplimiento de objetivos. Trabaja para motivar a los demás a que se esfuercen cada vez más.</p>
<p style="text-align: center;">CO EVALUACIÓN</p>	<p>Bajo la óptica del análisis de los co–evaluadores, es un líder cuyo estilo no está claramente definido, ya que presenta características tanto de ser Transformacional como Transaccional bajo los componentes Inspiración Motivadora (IM,) y Recompensa Contingente; aunque tiene mayor tendencia a ser un líder Transformacional, ya que presenta características bajo otros componentes de este estilo (IS; IC). Trata de motivar e inspirar a sus sub alternos, de fomentar el trabajo en equipo, pretende mostrarse entusiasta y optimista, presenta las expectativas del equipo y los anima a lograrlas, demuestra compromiso con las metas y la visión compartidas. Adicionalmente, celebración de acuerdos con sus colaboradores para el logro de los objetivos; ambos: líder y colaborador, definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. No presenta fuertes características de No Liderazgo, pero si son evidentes.</p>

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
--	-------	-------	----	----	----	----	------	------	----	----	-----	-----

AUTOEVALUACIÓN	1.25	2.25	4.00	3.50	3.00	3.25	1.25	0.00	2.25	3.67	3.50	3.50
COEVALUACIÓN	1.25	2.25	2.75	2.50	2.25	2.00	1.50	0.75	1.50	2.33	2.25	2.00



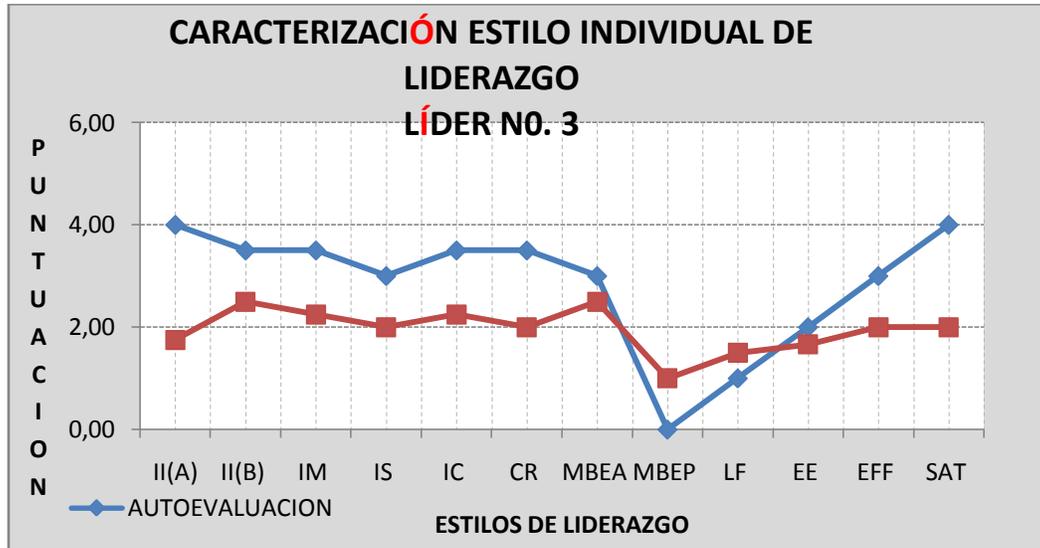
LÍDER No. 3

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Este sujeto considera que es un líder de tipo transformacional con características fuertes de INFLUENCIA IDEALIZADA, es admirado y respetado por sus sub alternos y colaboradores, las necesidades de estos últimos son más importantes que las suyas propias, es una persona que se caracteriza por sus conductas llevadas desde la ética y sus principios personales, se muestra desde el principio como un líder en potencia y brinda confianza hacia sus colaboradores. Tiene características de la SATISFACCIÓN DEL LIDERAZGO, puesto que se enfoca en buscar las técnicas o métodos que mejor se ajusten a las situaciones, evalúa constantemente la satisfacción de los sub alternos hacia su labor como líder, así mismo, considera que tiene características de la influencia idealizada de comportamientos, por lo que antepone las creencias y valores de sus colaboradores dentro del grupo. Para esta persona en cada labor realizada debe existir un propósito claro y preciso, teniendo muy en cuenta la toma de decisiones de una manera ética y manifiesta continuamente la importancia de tener claridad acerca de los procesos y las metas. Es un líder Transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE, puesto que llega a acuerdos con sus colaboradores acerca del cumplimiento de las metas y objetivos,</p> <p>De igual manera se ve dentro de la categoría de motivación inspiradora, brindando retos alcanzables a sus sub alternos, generando un ambiente de</p>

	<p>optimismo y el trabajo en equipo, dando pie a la exposición colectiva de las expectativas, confía plenamente en sus colaboradores y en las capacidades con que cuentan para lograr las metas de una manera eficiente y veraz.</p> <p>A partir de su examen individual (CI), se observa cómo se piensa esta persona como líder transformacional, como una persona que se enfoca en las necesidades de cada integrante de su grupo, y como genera resoluciones para estas mismas, también se preocupa por la comunicación entre sus sub alternos, puesto que ve a la persona más que como un empleado.</p>
<p style="text-align: center;">CO EVALUACIÓN</p>	<p>En cuanto a la coevaluación, se puede evidenciar la no concordancia entre la persona evaluada y sus co-evaluadores en términos de la INFLUENCIA IDEALIZADA, no presenta características de dominio entre sus colaboradores, no se expresa claramente en cuanto a las necesidades de otros, anteponiendo las suyas propias, dista totalmente de ser un líder transformacional en este componente por lo tanto es cuestionada la confianza que les brindan sus sub alternos. Por otro lado, en cuanto a la SATISFACCIÓN DE LIDERAZGO no presenta un alto rango, lo que puede indicar una baja preocupación por manejar diferentes técnicas y se puede inferir que no está presto a generar satisfacción de parte de sus colaboradores. En la influencia idealizada de comportamientos puede existir medianamente un interés por las creencias y valores de sus sub alternos y la manera en cómo estos afectan positiva o negativamente la labor para desarrollar.</p> <p>No se observa como un líder transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE, por lo cual se puede deducir que se le hace difícil lograr acuerdos con sus sub alternos, lo que puede conflictuar un poco el logro de las metas. Así mismo, la motivación inspiradora aparece en un estado medio, esta persona debe mejorar el ambiente de trabajo, influenciando desde el optimismo y el entusiasmo y enseñar a sus sub alternos a trabajar en equipo. Por lo observado en su examen individual (CI), podemos aclarar que esta persona no se ve como un líder transformacional, desintegrando el trabajo en equipo, dando lugar a conflictos entre sus miembros. En cuanto a la DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN, la transacción correctiva puede ser activa, siendo una persona propositiva dentro de su equipo y que investiga más a fondo acerca de los procesos realizados y los que se piensan a futuro.</p>

Esta persona dista mucho de sus apreciaciones con los co-evaluadores, es claro que no es objetiva en cuanto a sus habilidades, se enfoca en su evaluación en la satisfacción de necesidades de sus colaboradores pero en el accionar se muestra claramente como una persona desinteresada por este aspecto, incluso sin darse cuenta que este puede afectar de manera negativa cada labor en desarrollo, e incluso puede traer indisposición hacia su equipo de trabajo, reduciendo los niveles de optimismo y motivación hacia la meta, sin embargo puede llegar a ser una persona importante en su labor desde su actitud propositiva y obteniendo el respeto y la confianza de sus colaboradores.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	4.00	3.50	3.50	3.00	3.50	3.50	3.00	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
COEVALUACIÓN	1.75	2.50	2.25	2.00	2.25	2.00	2.50	1.00	1.50	1.67	2.00	2.00



LÍDER No. 4

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Se considera un líder transformacional con características fuertes desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM), donde se concentra principalmente en los retos y en brindar a sus sub alternos unas situaciones desde el entusiasmo y el optimismo, presenta confianza hacia sus colaboradores y toma gran importancia en las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p> <p>En cuanto al EXAMEN INDIVIDUAL (CI), esta persona se considera un líder desde lo transformacional, en búsqueda de la definición de las necesidades de sus sub alternos, la comunicación es la base de cada labor dentro de su equipo y es el soporte de la generación de nuevos conocimientos y proposiciones por parte de otros.</p> <p>Así mismo, en el componente de ESFUERZO EXTRA, esta persona pretende generar un esfuerzo en las labores de sus colaboradores, indica que aumenta el deseo de estos de realizar dichos esfuerzos extra para lograr la excelencia en el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Por otra parte considera que la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO es alta, que sus colaboradores confían en su capacidad como líder y en los logros del proceso</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Esta persona se observa medianamente como un líder transformacional desde sus características de MOTIVACIÓN INSPIRADORA, es posible que tenga presente retos para sí mismo y para sus sub alternos, pero no de una manera</p>

estricta ni real, se infiere que sus colaboradores confían en ciertos aspectos en su liderazgo, y a nivel grupal se presenta la necesidad de expresar nuevas ideas, y tener una comunicación más amplia.

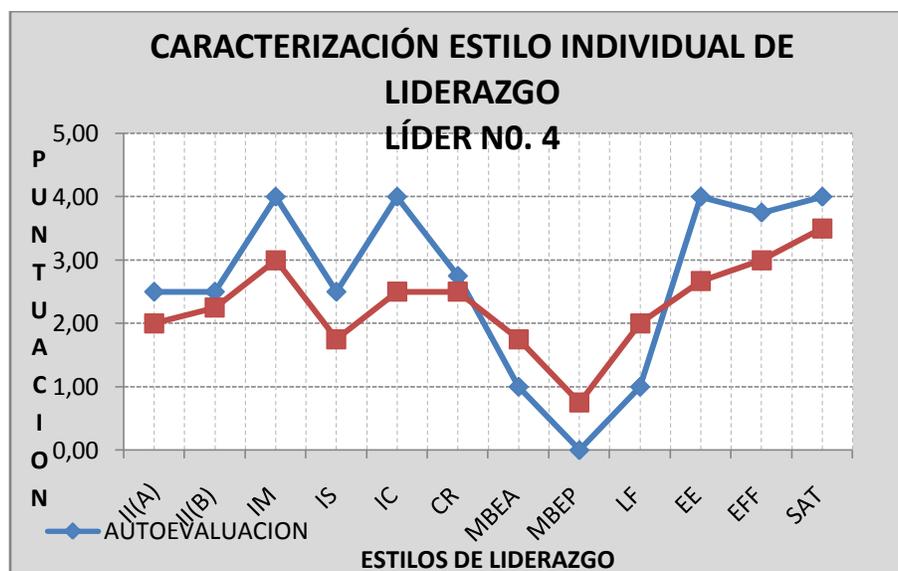
Desde lo transformacional no se observa en su EXAMEN INDIVIDUAL como un sujeto que antepone las necesidades de grupo o de cada miembro del mismo. Se presenta desinteresado en comunicarse asertivamente con sus sub alternos y lograr que estos comprendan su visión acerca del cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, el ESFUERZO EXTRA, no se da por parte de sus colaboradores, pues pareciese que no se sienten motivados por esta persona, no logran percibir la importancia de este para el logro oportuno de las metas, y el aporte tan valioso que estos aportan a los procesos dentro del equipo.

Por otra parte, en SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, se ve encaminado hacia una relación de dominio con sus sub alternos, y la confianza de estos hacia su liderazgo puede ir en crecimiento de acuerdo a su iniciativa.

Esta persona puede llegar a liderar en una manera positiva su equipo siempre y cuando trabaje mucho más en la comunicación asertiva, en generar confianza y optimismo hacia el cumplimiento de las metas. Este sujeto se aleja un poco de la realidad desde sus percepciones personales, tiene cierto dominio con sus sub alternos, y logra generar un buen ambiente de trabajo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.50	2.50	4.00	2.50	4.00	2.75	1.00	0.00	1.00	4.00	3.75	4.00
COEVALUACIÓN	2.00	2.25	3.00	1.75	2.50	2.50	1.75	0.75	2.00	2.67	3.00	3.50



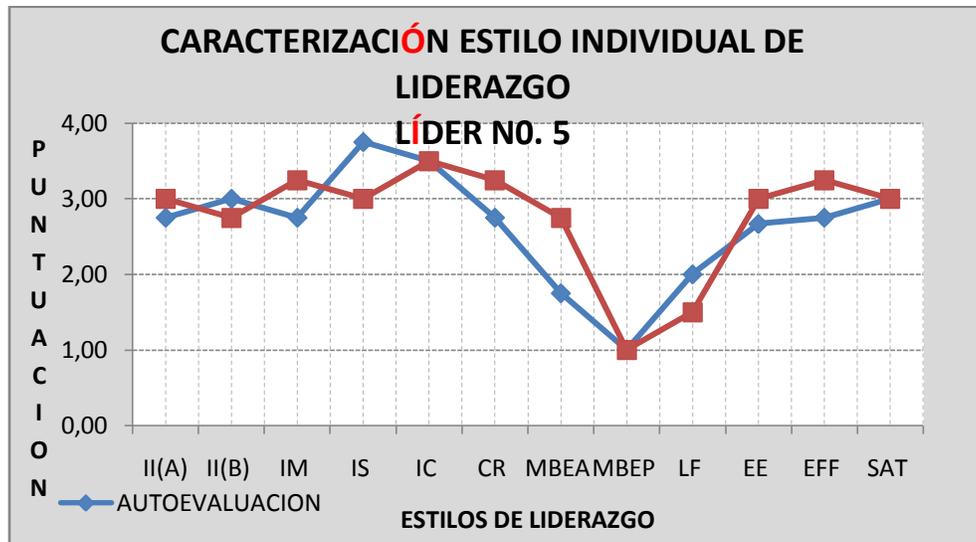
LÍDER No. 5

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Esta persona se percibe como líder del tipo transformacional con características importantes desde la ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL, donde estimula a sus colaboradores a ser innovadores en la resolución de problemas sin hacer críticas públicas de falencias o errores de sus subalternos, está en total acuerdo de la exposición de nuevas ideas, incluyendo a sus colaboradores en la toma de decisiones, este líder se preocupa por la resolución de dificultades de los sub alternos y busca la manera en que estos pueden reducirse notablemente.</p> <p>En el aspecto del EXAMEN INDIVIDUAL se presenta como una persona que da prioridad a las necesidades de sus sub alternos antes que las suyas, considera que tiene un buen manejo de la comunicación dentro del equipo, y genera la exposición de expectativas desde el equipo mismo.</p> <p>De la misma manera, la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS está mediada por la importancia que le da a las creencias y los valores de sus subalternos, busca siempre un sentido a cada labor, para facilitar su cumplimiento, y para esto toma en cuenta la visión global del equipo hacia cada proceso.</p> <p>Esta se considera desde el tipo de líder transaccional con características de la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, dando lugar a la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo.</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Según la percepción de los co-evaluadores, esta persona es acertada en su descripción en cuanto al EXAMEN INDIVIDUAL, estos consideran que cuenta con las características que esta persona tiene en su trabajo en equipo y logra ser medianamente un líder desde lo transformacional.</p> <p>También observan que en su MOTIVACIÓN INSPIRADORA genera un buen ambiente de trabajo, exigiendo retos al equipo y brindando confianza al mismo para la resolución de necesidades y problemas, crea expectativas con las cuales se identifican sus colaboradores y por las cuales quieren trabajar en equipo haciendo uso de todas sus capacidades, se muestra constantemente comprometido con las metas y los objetivos propuestos por el equipo.</p> <p>Puede llegar a ser un líder de tipo transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE llegando continuamente a acuerdos con sus sub alternos en cuanto a los procesos desarrollados, y logra motivar a su equipo permanentemente.</p> <p>Por último desde la EFICACIA, busca en promedio, satisfacer las condiciones de trabajo de sus sub alternos, para lograr un trabajo eficaz, logrando el cumplimiento de las metas, y representando a su equipo de una manera positiva.</p>

Esta persona tiene grandes posibilidades de ser un líder en potencia, prestando sin embargo, más atención a las necesidades de su equipo y las suyas propias, insistiendo permanentemente en la comunicación asertiva entre sus miembros, que se presenten

como propositivos y con una habilidad de iniciativa que mejore cada proceso realizado por el equipo, es consciente de algunas de sus aptitudes como líder, lo que puede reforzar sus otros aspectos de manera positiva.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.75	3.00	2.75	3.75	3.50	2.75	1.75	1.00	2.00	2.67	2.75	3.00
COEVALUACIÓN	3.00	2.75	3.25	3.00	3.50	3.25	2.75	1.00	1.50	3.00	3.25	3.00



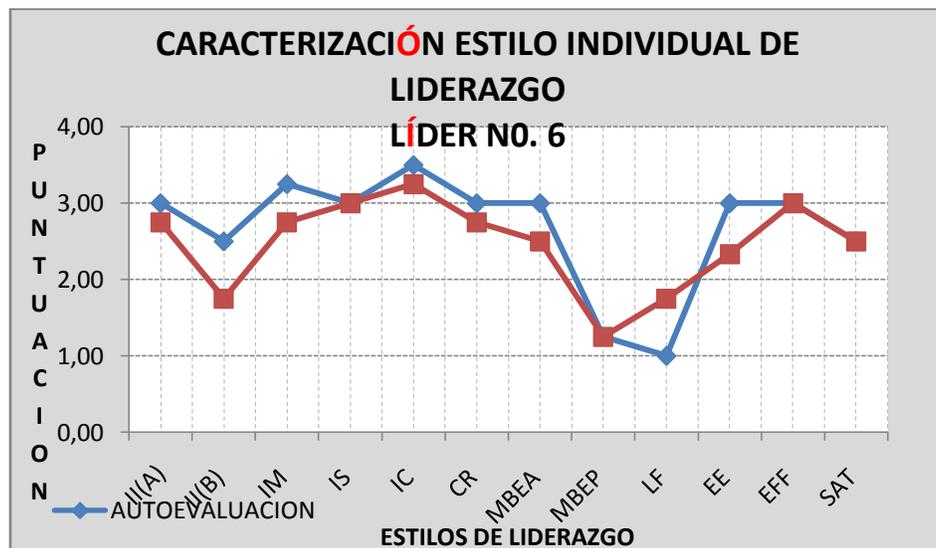
LÍDER No. 6

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Este sujeto considera que puede llegar a ser un líder de tipo transformacional con algunas características de INFUENCIA IDEALIZADA, siente que es un poco admirado por sus sub alternos, presta una atención pobre a las necesidades de estos últimos, se caracteriza por sus conductas éticas y sus principios, se muestra como un líder en un nivel medio y que posiblemente brinda confianza hacia sus colaboradores.</p> <p>También considera que en su MOTIVACIÓN INSPIRADORA genera un ambiente agradable de trabajo, exigiendo resultados al equipo y brinda confianza al mismo para la resolución de problemas, se muestra continuamente comprometido con las metas y los objetivos propuestos por el equipo.</p> <p>En el aspecto del EXAMEN INDIVIDUAL se presenta como una persona que se preocupa por las necesidades de sus sub alternos, y considera que tiene un buen manejo de la comunicación dentro del equipo, y genera la innovación desde el mismo para el cumplimiento de las metas.</p>

CO EVALUACIÓN	<p>Desde lo transformacional se puede inferir que se observa en su EXAMEN INDIVIDUAL como un sujeto que antepone medianamente las necesidades de grupo o de cada miembro del mismo. Se presenta poco interesado en comunicarse con sus sub alternos.</p> <p>Esta persona se presenta mínimamente como líder del tipo transformacional con características desde la ESTIMULACION INDIVIDUAL, donde estimula a sus colaboradores a tomar decisiones y ser asertivos en la resolución de problemas sin hacer hincapié en los errores de su equipo, propone la exposición de nuevas ideas, esta persona se preocupa por la solución de distintas de dificultades de los sub alternos y busca la manera en que mejor pueda ayudarles a los mismos.</p> <p>Por último desde la EFICACIA, puede llegar a satisfacer las condiciones de trabajo de sus sub alternos, para lograr un trabajo eficaz, logrando el cumplimiento de las metas, y representando a su equipo de una manera positiva.</p>
--------------------------	--

Es una persona promedio en todos los componentes, no se presenta como una persona emprendedora y con muy poco compromiso hacia los procesos realizados dentro del equipo, es notoria la falta de pertenencia hacia su equipo y hacia su labor como líder. No se destaca mayormente en algún aspecto lo que puede generar un bajo perfil dentro de su equipo de colaboradores

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACION	3.00	2.50	3.25	3.00	3.50	3.00	3.00	1.25	1.00	3.00	3.00	2.50
COEVALUACION	2.75	1.75	2.75	3.00	3.25	2.75	2.50	1.25	1.75	2.33	3.00	2.50

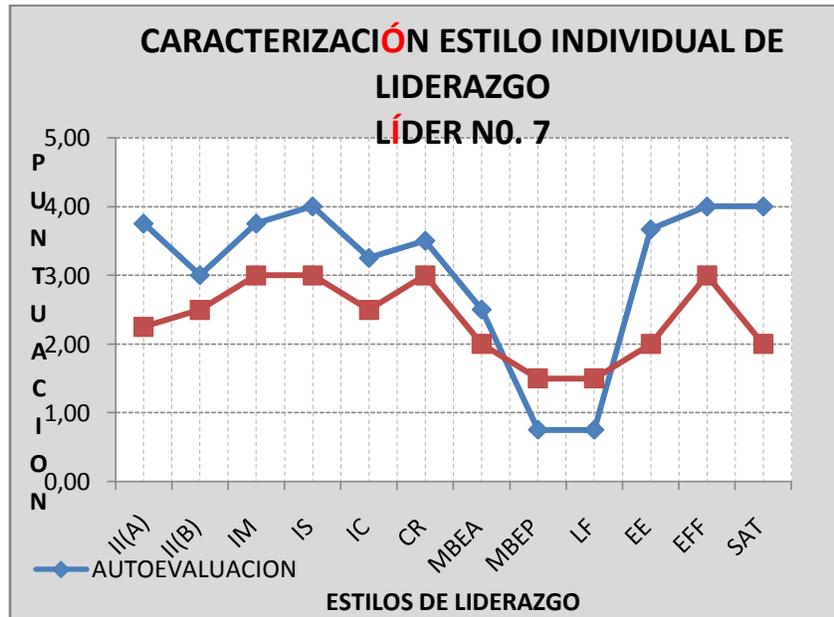


LÍDER No. 7

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Esta persona se piensa como un líder del tipo transformacional en ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL, generando la creatividad e innovación en su equipo en cuanto a la resolución de las dificultades, existe una motivación continua hacia los sub alternos en cuanto a la exposición de nuevas ideas y se preocupa por las necesidades del colectivo y de cada miembro de este.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona capacitada para liderar todos los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo, que potencialice los resultados obtenidos y las metas y los objetivos logrados.</p> <p>SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, se muestra con una relación de dominio con sus sub alternos, quienes le brindan confianza hacia su liderazgo y que mantiene las necesidades de sus subalternos como una necesidad.</p> <p>Se considera un líder de tipo transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE llegando a acuerdos con sus sub alternos en cuanto a los procesos desarrollados que encaminen hacia metas reales, y logra motivar a su equipo permanentemente.</p> <p>También considera desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA genera un ambiente agradable de trabajo, exigiendo resultados al equipo y brinda confianza al mismo para la resolución de problemas, se muestra continuamente comprometido con las metas y los objetivos propuestos por el equipo.</p> <p>Este sujeto tiene ciertas características desde la INFLUENCIA IDEALIZADA, se siente respetado por sus colaboradores, las necesidades de estos últimos son más importantes que las suyas propias, es una persona que se caracteriza por sus conductas llevadas desde la ética y sus principios personales, se muestra desde el principio como un líder en potencia y brinda confianza hacia sus colaboradores.</p> <p>Así mismo, en el componente de ESFUERZO EXTRA, esta persona motiva a sus colaboradores a generar un esfuerzo en las labores, aumentando el éxito en el logro de los objetivos de una manera pronta.</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Según la evaluación de los co-evaluadores, esta persona no cuenta con muchas de las características de la INFLUENCIA IDEALIZADA, puntúa bajo, lo que infiere que inculca el orgullo en su equipo debido a sus logros, no tiene mucho interés en el bienestar del grupo y no se presenta como un líder confiable.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA, la RECOMPENSA CONTINGENTE y la MOTIVACIÓN INSPIRADORA se puede tener una visión más general acerca de su falta de compromiso con el equipo, su desinterés por las necesidades individuales y colectivas, no genera la proposición de nuevas ideas por su parte o la de sus colaboradores, no genera confianza en su equipo y a su vez no confía en las habilidades y capacidades del mismo.</p>

Este sujeto tiene una concepción errónea de cuáles son sus habilidades reales, las puntuaciones en la co-evaluación son notablemente bajas en relación a las obtenidas desde la autoevaluación, no se observa como un líder positivo o propositivo, antepone sus intereses personales a los aspectos que exigen prioridad dentro de su equipo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.75	3.00	3.75	4.00	3.25	3.50	2.50	0.75	0.75	3.67	4.00	4.00
COEVALUACIÓN	2.25	2.50	3.00	3.00	2.50	3.00	2.00	1.50	1.50	2.00	3.00	2.00



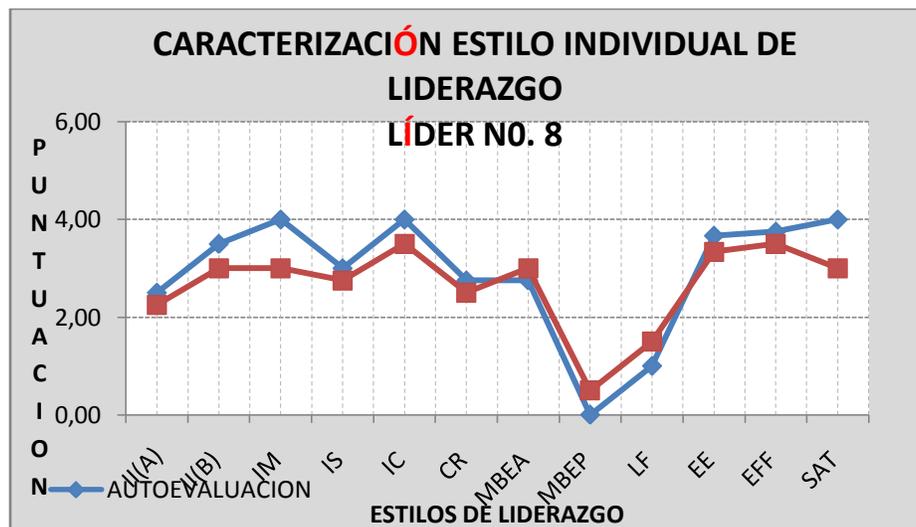
LÍDER No. 8

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Se considera un líder transformacional con características fuertes desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM), donde tiene como prioridad los retos en su equipo brindando a sus sub alternos soluciones desde el entusiasmo, presenta confianza hacia sus colaboradores y toma gran importancia en las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p> <p>En el EXAMEN INDIVIDUAL se muestra como una persona preocupada por las necesidades de sus colaboradores, y considera que tiene manejo de la comunicación asertiva dentro del equipo, genera la innovación desde el mismo para el cumplimiento de las metas.</p> <p>Muestra características de la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, dando lugar a la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona capacitada para liderar todos los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo, que potencialice</p>

	los resultados obtenidos y las metas y los objetivos logrados. Por otro lado, el ESFUERZO EXTRA, se da por parte de sus colaboradores, pues se sienten motivados por esta persona, logrando percibir la importancia de este para el logro oportuno de las metas, y el aporte tan valioso que estos aportan a los procesos dentro del equipo.
CO EVALUACIÓN	En el aspecto del EXAMEN INDIVIDUAL se presenta como una persona que se preocupa por las necesidades de sus sub alternos, y considera que tiene un buen manejo de la comunicación dentro del equipo, y genera la innovación desde el mismo para el cumplimiento de las metas Por otro lado, el ESFUERZO EXTRA y la EFICACIA, muestra como sus colaboradores se sienten motivados por esta persona, obteniendo resultados exitosos en el logro de las metas.

Se reconoce a esta persona como alguien objetivo que reconoce sus habilidades y falencias, no dista mucho de las puntuaciones entre la autoevaluación y la coevaluación, se muestra favorablemente interesado en las necesidades de sus sub alternos y logra proyectar el empoderamiento en la toma de decisiones del equipo como colectivo, motivando constantemente desde el optimismo y generar un buen ambiente de trabajo

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.50	3.50	4.00	3.00	4.00	2.75	2.75	0.00	1.00	3.67	3.75	4.00
COEVALUACIÓN	2.25	3.00	3.00	2.75	3.50	2.50	3.00	0.50	1.50	3.33	3.50	3.00

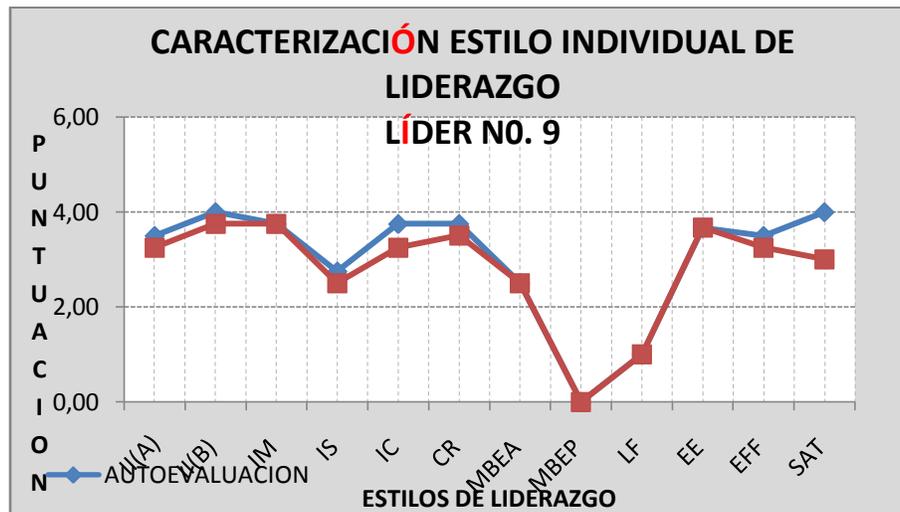


LÍDER No. 9

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Esta persona se considera líder del tipo transformacional desde la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS que se observa por la importancia que le da este sujeto a las creencias y los valores de sus subalternos, buscando siempre un propósito para cada labor, facilitando su cumplimiento, y para esto toma en cuenta la visión global del equipo hacia cada proceso.</p> <p>Desde la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, esta persona ve como prioridad la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo</p> <p>Se considera una persona con características desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM), donde se concentra principalmente en los retos y en brindar a sus sub alternos unas situaciones desde el entusiasmo y el optimismo, presenta confianza hacia sus colaboradores y toma gran importancia en las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p> <p>En cuanto al EXAMEN INDIVIDUAL (CI), se da la búsqueda de la solución de las necesidades de sus sub alternos, la comunicación asertiva aporta veracidad de cada labor dentro de su equipo y es el soporte de la generación de nuevos conocimientos y proposiciones por parte de otros.</p> <p>Se considera un líder de tipo transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE llegando a acuerdos con sus sub alternos en cuanto a los procesos desarrollados que encaminen hacia metas reales, y logra motivar a su equipo permanentemente.</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Desde el punto de vista de los co-evaluadores, esta persona presenta un nivel medio de liderazgo en INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS, que da cuenta de la importancia que le da este líder a los valores morales de sus subalternos, busca siempre tener un sentido claro para cada labor logrando su cumplimiento oportuno que de bienestar al equipo e igualmente a cada miembro del mismo.</p> <p>También observan que en su MOTIVACIÓN INSPIRADORA genera un buen ambiente de trabajo, exigiendo retos al equipo y brindando confianza al mismo para la resolución de necesidades y problemas, crea expectativas con las cuales se identifican sus colaboradores y por las cuales quieren trabajar en equipo haciendo uso de todas sus capacidades, se muestra constantemente comprometido con las metas y los objetivos propuestos por el equipo.</p> <p>En relación al ESFUERZO EXTRA, esta persona genera un poco de motivación entre sus colaboradores, logrando que algunas de las metas más prioritarias se cumplan prontamente, sin embargo falta más compromiso desde su papel como líder.</p>

Esta persona representa a un líder promedio, las puntuaciones más significativas presentan concordancia entre la autoevaluación y la co-evaluación, es una persona que tiene ciertas habilidades comunicativas lo cual da mayor oportunidad al equipo de lograr los objetivos propuestos dentro de un ambiente agradable de trabajo, poniendo algunas de las necesidades de sus colaboradores como prioridad dentro del equipo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.50	4.00	3.75	2.75	3.75	3.75	2.50	0.00	1.00	3.67	3.50	4.00
COEVALUACIÓN	3.25	3.75	3.75	2.50	3.25	3.50	2.50	0.00	1.00	3.67	3.25	3.00



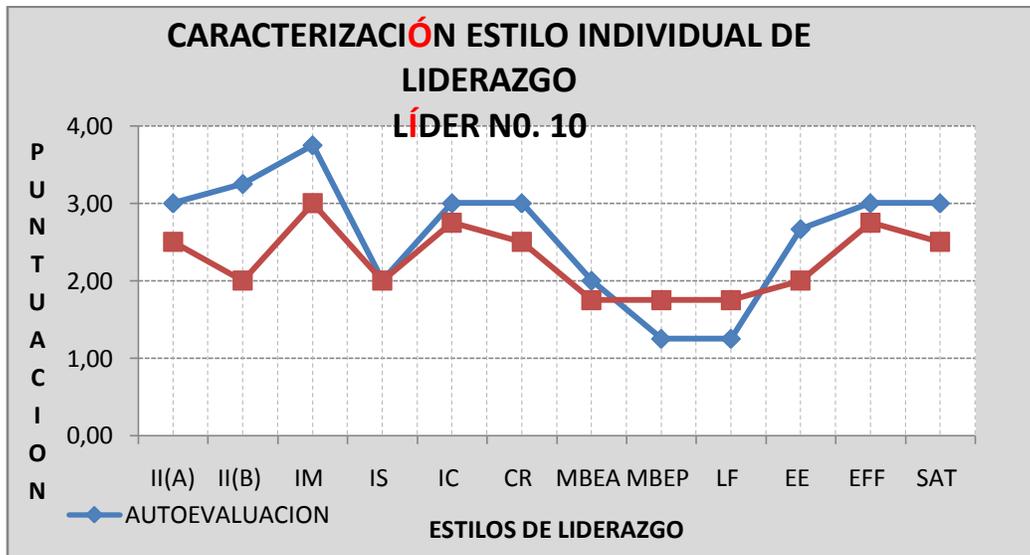
LÍDER No. 10

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Se considera un líder transformacional con pocas características de Inspiración Motivadora (IM): logra motivar en una poca medida a sus sub alternos, proporciona retos al trabajo individual y del equipo, muestra entusiasmo y optimismo. Habla con optimismo sobre el futuro y con entusiasmo sobre lo que debe llevarse a cabo.</p> <p>De la misma manera, la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS se interesa mínimamente por la importancia que le da a las creencias y los valores de sus subalternos, busca un sentido a cada labor para facilitar su cumplimiento.</p>
CO EVALUACION	<p>Según la co-evaluación esta persona tiene características de un No Líder, no logra motivar lo suficiente a sus colaboradores, lo que limita su trabajo y el logro de las metas propuestas como equipo, así mismo muestra desinterés ante las creencias de sus sub alternos, no pretende constantemente la búsqueda de un propósito para su trabajo y por esta razón se obstaculiza el cumplimiento de los objetivos del proceso</p>

Desde el tipo de líder transformacional y transaccional esta persona no se muestra como líder desde ninguno de los componentes propuestos, sin embargo intenta emprender algunas actividades que lo caracterizan como alguien propositivo y con

intención de que su equipo crezca. Le falta priorizar más las tareas en su labor y en la de sus colaboradores, las necesidades necesitan ser observadas para que no afecten negativamente al equipo y poder darles una solución acorde a las mismas.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.00	3.25	3.75	2.00	3.00	3.00	2.00	1.25	1.25	2.67	3.00	3.00
COEVALUACIÓN	2.50	2.00	3.00	2.00	2.75	2.50	1.75	1.75	1.75	2.00	2.75	2.50



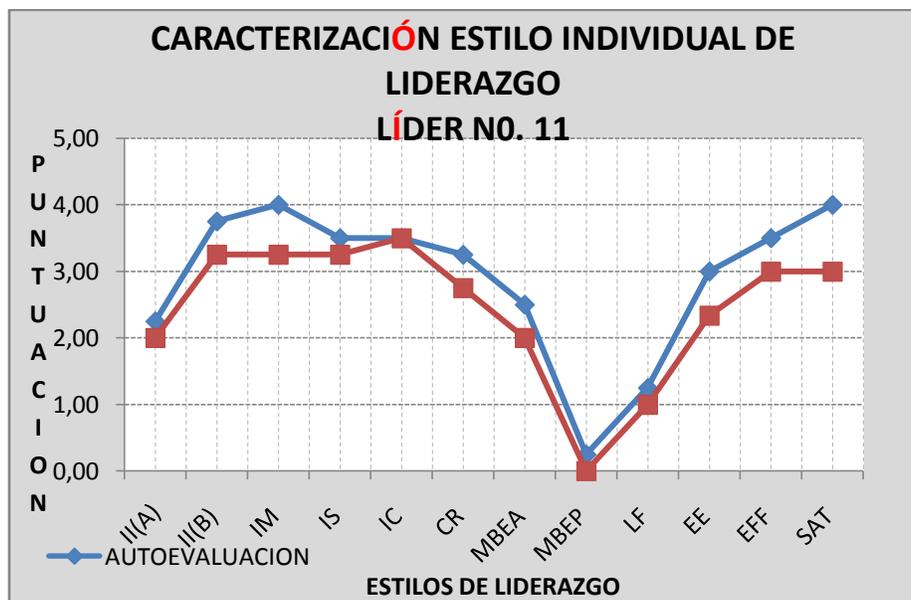
LÍDER No. 11

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Se considera un líder transformacional con características fuertes desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA (IM), donde tiene como prioridad los retos en su equipo brindando a sus sub alternos soluciones desde el entusiasmo, presenta confianza hacia sus colaboradores y toma gran importancia en las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p> <p>Esta persona muestra características de la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, dando lugar a la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo.</p> <p>Se interesa por las creencias y valores morales de sus colaboradores, dan pie a la generación de un sentido significativo a cada proceso que realizan dentro del equipo, la toma de decisiones es crucial para el cumplimiento de las metas, y se encargan de tener un consenso colectivo de las necesidades y las expectativas existentes en el equipo.</p>

CO EVALUACIÓN	Dada la puntuación en la co-evaluación es notable que, tanto en la MOTIVACIÓN INSPIRADORA, en LA SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, y la INFLUENCIA IDEALIZADA COOMPORTAMIENTOS, no coinciden con la percepción que esta persona tiene de sí misma, se puede inferir que es una persona NO líder, que no tiene en cuenta los valores éticos de sus colaboradores, ni las necesidades de los mismos, no existe confianza hacia su equipo y sus capacidades, ni su equipo confía en sus habilidades como líder
--------------------------	--

No es una persona que genere un liderazgo genuino dentro de un equipo, le cuesta mucho iniciar diferentes actividades, pone sus necesidades y problemas por encima de su equipo, no cuenta con una comunicación asertiva, lo que limita las relaciones con sus colaboradores y el proceso de motivación se da interrumpidamente.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.25	3.75	4.00	3.50	3.50	3.25	2.50	0.25	1.25	3.00	3.50	4.00
COEVALUACIÓN	2.00	3.25	3.25	3.25	3.50	2.75	2.00	0.00	1.00	2.33	3.00	3.00



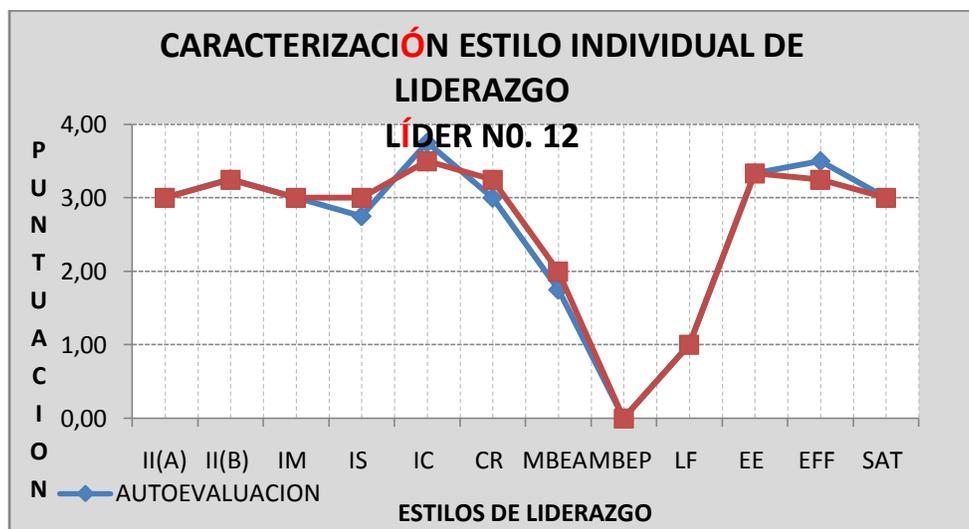
LÍDER No. 12

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	Esta persona cuenta con algunas características en cuanto al EXAMEN INDIVIDUAL (CI), es participe en la solución de las necesidades de sus sub alternos, la comunicación asertiva es importante en cada labor dentro de su equipo y es el soporte de la generación de nuevos conocimientos y

	<p>proposiciones por parte de otros.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona medianamente capacitada para liderar todos los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo, que potencialice los resultados obtenidos y las metas y los objetivos logrados.</p> <p>De la misma manera, la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS se interesa por las creencias y los valores de sus subalternos, busca un sentido a cada labor para facilitar su cumplimiento.</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Se percibe que en general esta persona es un líder que tiene un perfil bajo, no se interesa genuinamente por las necesidades de sus sub alternos y esto afecta de una manera el trabajo realizado por el equipo, puesto que se ve limitado en cuanto a expresión de nuevas ideas innovadoras, no se realiza una labor eficaz y oportuna del desarrollo de las metas propuestas, existen condiciones del ambiente que entorpecen la labor del equipo y cada uno de sus miembros</p>

Le falta priorizar más las tareas en su labor y en la de sus colaboradores, las necesidades necesitan ser observadas para que no afecten negativamente al equipo y poder darles una solución acorde a las mismas. No se observa como un líder positivo o propositivo, antepone sus intereses personales a los aspectos que exigen prioridad dentro de su equipo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.00	3.25	3.00	2.75	3.75	3.00	1.75	0.00	1.00	3.33	3.50	3.00
COEVALUACIÓN	3.00	3.25	3.00	3.00	3.50	3.25	2.00	0.00	1.00	3.33	3.25	3.00

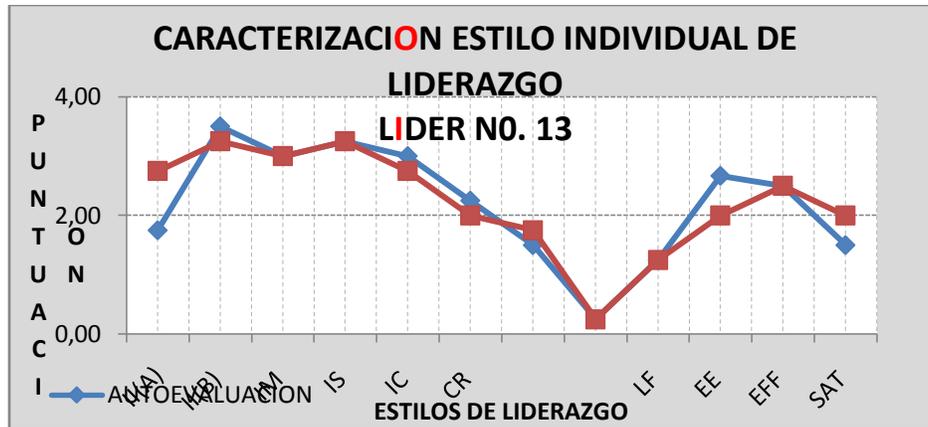


LÍDER No. 13

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>De la misma manera, la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS se interesa por las creencias y los valores de sus subalternos, busca un sentido a cada labor para facilitar su cumplimiento.</p> <p>Esta persona se percibe como líder del tipo transformacional con características importantes desde la ESTIMULACION INDIVIDUAL, donde estimula a sus colaboradores a ser innovadores en la resolución de problemas sin hacer críticas públicas de falencias o errores de sus subalternos, está en total acuerdo de la exposición de nuevas ideas, incluyendo a sus colaboradores en la toma de decisiones, este líder se preocupa por la resolución de dificultades de los sub alternos y busca la manera en que estos pueden reducirse notablemente.</p>
CO EVALUACION	<p>Según la co-evaluación esta persona tiene características de un No líder, no logra motivar lo suficiente a sus colaboradores, lo que limita su trabajo y el logro de las metas propuestas como equipo, así mismo muestra desinterés ante las creencias de sus sub alternos, no pretende constantemente la búsqueda de un propósito para su trabajo y por esta razón se obstaculiza el cumplimiento de los objetivos del proceso</p>

Dadas las bajas puntuaciones en la autoevaluación y la coevaluación, es claro que esta persona NO es líder activo desde los componentes propuestos, se enfoca principalmente en sus necesidades y no se esfuerza por brindar un ambiente cálido a sus colaboradores

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	1.75	3.50	3.00	3.25	3.00	2.25	1.50	0.25	1.25	2.67	2.50	1.50
COEVALUACIÓN	2.75	3.25	3.00	3.25	2.75	2.00	1.75	0.25	1.25	2.00	2.50	2.00

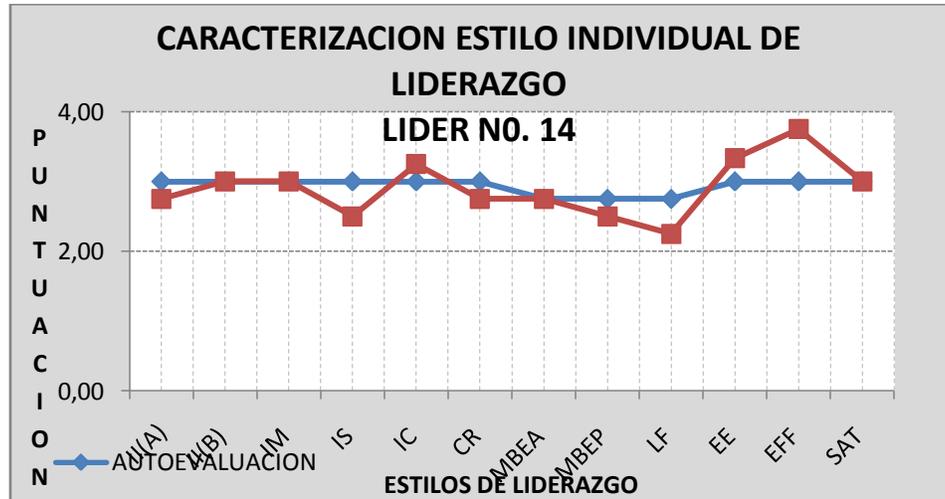


LÍDER No. 14

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	Esta persona tiene algunas características de un líder transformacional así como de líder transaccional desde la INFLUENCIA IDEALIZADA, desde LA INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS, desde la MOTIVACIÓN INSPIRADORA, según su evaluación es una persona que toma conciencia de la importancia de los valores éticos de sus sub alternos, tiene cierta capacidad para priorizar algunas necesidades del equipo, da importancia al hecho de tener un sentido para cada labor que se desarrolla, la toma de decisiones se realiza determinadas veces en forma colectiva, recogiendo así, la visión de cada miembro del equipo y globalizando un mismo concepto, pone algunos retos a sus colaboradores y genera un ambiente tranquilo de trabajo, le parece pertinente el proceso motivacional en todo el grupo, pues piensa que así, lograrán los objetivos propuestos.
CO EVALUACION	Esta persona se muestra como una persona interesada en los procesos que tienen que ver con la EFICACIA, mejorando la calidad del trabajo en ciertos aspectos, no dista mucho de la autoevaluación, por lo que sus puntuaciones pueden decirse son de un No líder, es una persona promedio con algunos aspectos que lo podrían catalogar como líder, sin embargo debe tener más en cuenta la comunicación asertiva, la resolución de necesidades tanto propias como colectivas.

Este sujeto tiene algunas ideas acerca del liderazgo, sin embargo no las ha puesto en práctica por lo que se puede referir que no es líder dentro de su equipo, no es una persona que brinde entera confianza en cuanto a los procesos que desarrolla y se centra mucho más en su bienestar que en el del equipo propiamente dicho.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.75	2.75	2.75	3.00	3.00	3.00
COEVALUACIÓN	2.75	3.00	3.00	2.50	3.25	2.75	2.75	2.50	2.25	3.33	3.75	3.00

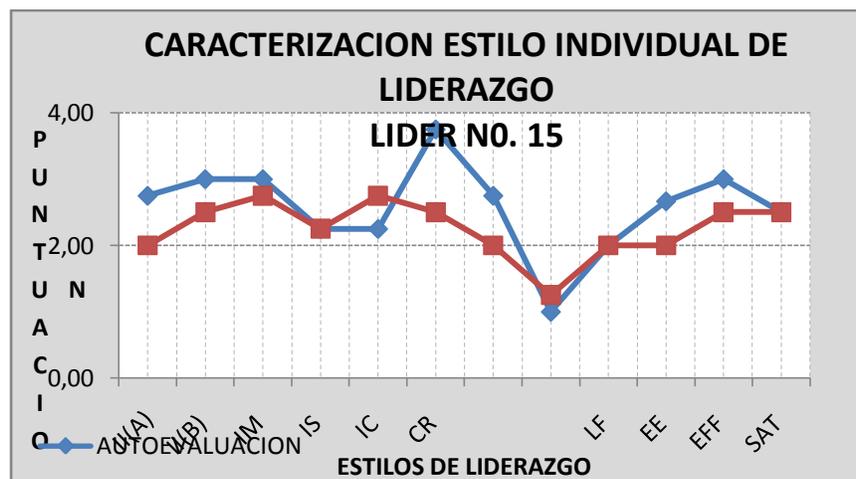


LÍDER No. 15

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>En el EXAMEN INDIVIDUAL se observa a si misma como una persona que se interesa por las necesidades de sus sub alternos, y considera que se maneja la comunicación de manera adecuada dentro del equipo, genera cierta motivación para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona medianamente capacitada para liderar algunos de los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades principales de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo.</p> <p>Tiene algunas características desde la MOTIVACION INSPIRADORA (IM), donde ofrece retos a su equipo brindando a sus sub alternos soluciones desde el entusiasmo, ha empezado a desarrollar la confianza hacia sus colaboradores y toma en cuenta las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p>
CO EVALUACIÓN	<p>Se puede identificar claramente que esta persona No es líder dentro de su equipo, su percepción de si mismo ya es pobre, sin embargo puntúa de una manera más baja en la co-evaluación, lo que genera el reconocimiento explico de sus pocas habilidades y aptitudes para desarrollar dicho papel dentro de un grupo, no ha afianzado los procesos motivacionales dentro de este último y por lo tanto la expresión de ideas innovadoras es casi nula</p>

Esta persona no está preparada para ser líder de un equipo, aunque tiene algunas características de este rol, no sobresale ninguna que le de peso a su papel, los procesos son mediocres, en cuanto a la resolución de necesidades de su equipo y los objetivos y las metas no se cumplen de una manera oportuna.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.75	3.00	3.00	2.25	2.25	3.75	2.75	1.00	2.00	2.67	3.00	2.50
COEVALUACIÓN	2.00	2.50	2.75	2.25	2.75	2.50	2.00	1.25	2.00	2.00	2.50	2.50



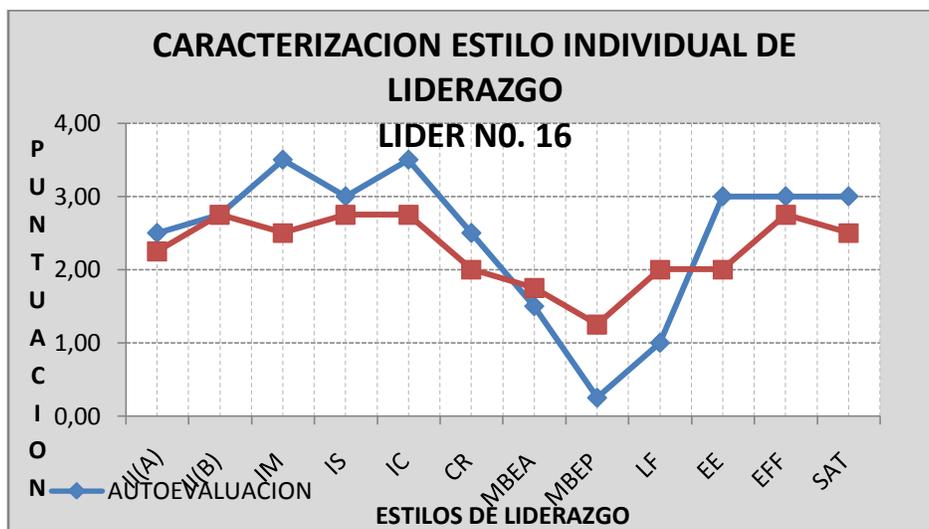
LÍDER No. 16

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>En el EXAMEN INDIVIDUAL se observa a sí misma como una persona que se interesa por las necesidades de sus sub alternos, y considera que se maneja la comunicación de manera adecuada dentro del equipo, genera cierta motivación para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona medianamente capacitada para liderar algunos de los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades principales de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo.</p> <p>Tiene algunas características desde la MOTIVACION INSPIRADORA (IM), donde ofrece retos a su equipo brindando a sus sub alternos soluciones desde el entusiasmo, ha empezado a desarrollar la confianza hacia sus colaboradores y toma en cuenta las expectativas que estos tienen, como grupo e individualmente.</p>

CO EVALUACION	Según la co-evaluación esta persona tiene características de un No líder, no logra motivar lo suficiente a sus colaboradores, lo que limita su trabajo y el logro de las metas propuestas como equipo, así mismo muestra desinterés ante las creencias de sus sub alternos, no pretende constantemente la búsqueda de un propósito para su trabajo y por esta razón se obstaculiza el cumplimiento de los objetivos del proceso
--------------------------	---

Se presenta como una persona promedio, sus aspiraciones de liderazgo son muy pobres, se ve a sí mismo con ciertas características de este papel dentro de un equipo, sin embargo no tiene un alto impacto dentro de este puesto que es una persona de perfil bajo, que no genera la proactividad con sus colaboradores, y se enfoca en desarrollar procesos muy superficiales, por lo tanto trayendo metas y logros de la misma manera.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	2.50	2.75	3.50	3.00	3.50	2.50	1.50	0.25	1.00	3.00	3.00	3.00
COEVALUACIÓN	2.25	2.75	2.50	2.75	2.75	2.00	1.75	1.25	2.00	2.00	2.75	2.50



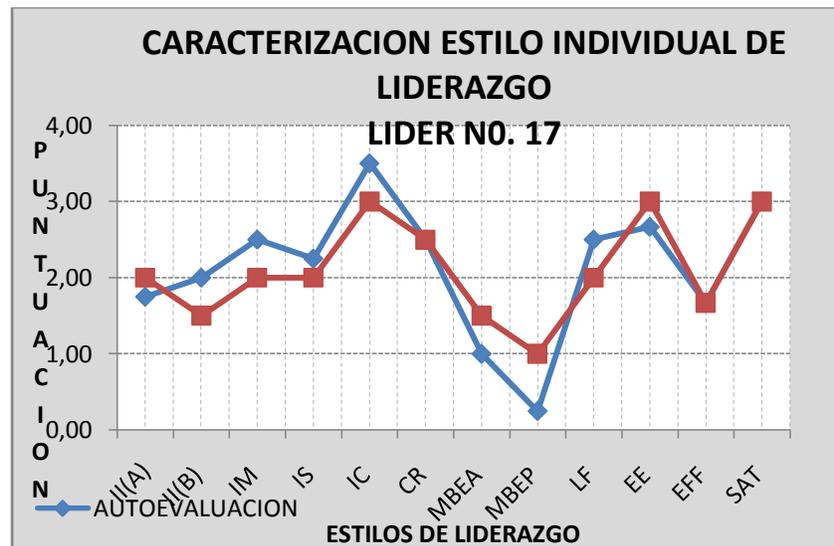
LÍDER No. 17

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	En el aspecto del EXAMEN INDIVIDUAL se presenta como una persona que da cierta prioridad a las necesidades de sus sub alternos antes que las suyas, considera que tiene un buen manejo de la comunicación dentro del equipo, y genera la exposición de expectativas desde el equipo mismo

	Desde la SATISFACCION CON EL LIDERAZGO, esta persona ve como prioridad la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo No sobresale mucho en otros aspectos lo que limita su labor dentro del equipo, es una persona que genera poca confianza con sus sub alternos y a su vez, estos confían poco en su rol de líder
CO EVALUACIÓN	No se observa como un líder transaccional de tipo RECOMPENSA CONTINGENTE, por lo cual se puede deducir que se le hace difícil lograr acuerdos con sus sub alternos, lo que puede conlucuar un poco el logro de las metas. Así mismo, la motivación inspiradora aparece en un estado medio, esta persona debe mejorar el ambiente de trabajo, influenciando desde el optimismo y el entusiasmo y enseñar a sus sub alternos a trabajar en equipo. Por lo observado en su examen individual (CI), podemos aclarar que esta persona no se ve como un líder transformacional, desintegrando el trabajo en equipo, dando lugar a conflictos entre sus miembros.

Es una persona No líder, importancia a ciertos procesos de esta labor, sin embargo es una persona pasiva dentro del equipo, se le es más fácil seguir instrucciones que darlas a sus colaboradores, no genera confianza y a su vez la comunicación es pobre e interrumpida.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	1.75	2.00	2.50	2.25	3.50	2.50	1.00	0.25	2.50	2.67	1.67	3.00
COEVALUACIÓN	2.00	1.50	2.00	2.00	3.00	2.50	1.50	1.00	2.00	3.00	1.67	3.00

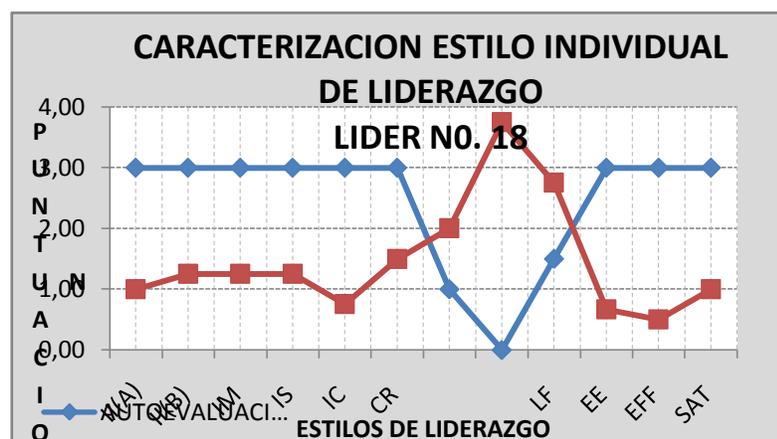


LÍDER No. 18

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	<p>Esta persona cuenta con algunas características en cuanto al EXAMEN INDIVIDUAL (CI), es participe en la solución de las necesidades de sus sub alternos, la comunicación asertiva es importante en cada labor dentro de su equipo y es el soporte de la generación de nuevos conocimientos y proposiciones por parte de otros.</p> <p>En cuanto a la EFICACIA se muestra como una persona medianamente capacitada para liderar todos los procesos dentro de su equipo intentando satisfacer las necesidades de los sub alternos, generando así, un buen ambiente de trabajo, que potencialice los resultados obtenidos y las metas y los objetivos logrados.</p> <p>De la misma manera, la INFLUENCIA IDEALIZADA DE COMPORTAMIENTOS se interesa por las creencias y los valores de sus subalternos, busca un sentido a cada labor para facilitar su cumplimiento.</p>
CO EVALUACIÓN	Desde el punto de vista de los coevaluadores tiene un desempeño básico dentro de su equipo, no genera confianza en este por lo cual el cumplimiento de las meta se ve trasgredido la mayor parte del tiempo.

Se muestra como una persona insegura, tanto en la autoevaluación y la coevaluación, no desarrolla procesos de motivación en su equipo ni en sí mismo, genera desconfianza de sus sub alternos y la comunicación asertiva no hace parte de su rol como líder.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	0.00	1.50	3.00	3.00	3.00
COEVALUACIÓN	1.00	1.25	1.25	1.25	0.75	1.50	2.00	3.75	2.75	0.67	0.50	1.00

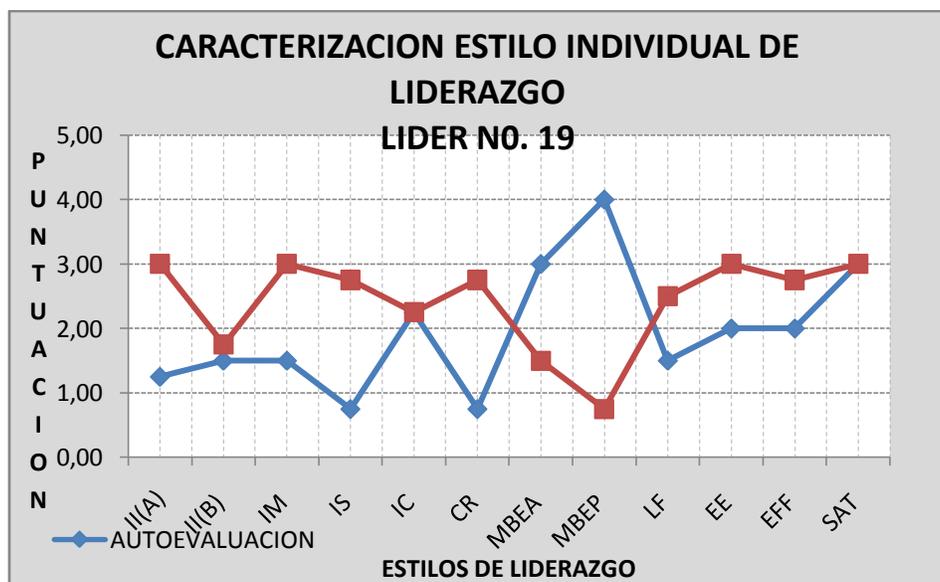


LÍDER No. 19

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACION – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	La transacción correctiva es pasiva, lo que indica que es un líder que espera que los errores se cometan, para luego tomar acciones correctivas, se ve a sí mismo con algunas de las características de la SATISFACCION CON LIDERAZGO, lo cual indica que puede interesarse en la obtención de métodos que potencialicen los procesos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
CO EVALUACIÓN	Se puede identificar claramente que esta persona No es líder dentro de su equipo, su percepción de si mismo ya es pobre, sin embargo puntúa de una manera más baja en la coevaluación, lo que genera el reconocimiento explicito de sus pocas habilidades y aptitudes para desarrollar dicho papel dentro de un grupo, no ha afianzado los procesos motivacionales dentro de este último y por lo tanto la expresión de ideas innovadoras es casi nula

No se observa como una persona líder, genera desconfianza dentro de su equipo, tiene una mirada errónea de su rol dentro del equipo puesto que, se muestra como una persona pasiva ante los errores para luego corregir, sin embargo en la coevaluación podemos observar que puntúa bajo.

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	1.25	1.50	1.50	0.75	2.25	0.75	3.00	4.00	1.50	2.00	2.00	3.00
COEVALUACIÓN	3.00	1.75	3.00	2.75	2.25	2.75	1.50	0.75	2.50	3.00	2.75	3.00



LÍDER No. 20

TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERIZACIÓN – DESCRIPCIÓN
AUTO EVALUACIÓN	Esta persona muestra características de la SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO, dando lugar a la evaluación de métodos que faciliten el desarrollo de las metas, y observar detenidamente si este líder trabaja de una manera satisfactoria con el equipo. Se interesa por las creencias y valores morales de sus colaboradores, dan pie a la generación de un sentido significativo a cada proceso que realizan dentro del equipo, la toma de decisiones es crucial para el cumplimiento de las metas, y se encargan de tener un consenso colectivo de las necesidades y las expectativas existentes en el equipo. En otros aspectos es una persona de bajo perfil que no tiene mayor impacto dentro de un equipo, lo cual puede retardar los procesos del cumplimiento de metas.
CO EVALUACIÓN	Dista totalmente de su percepción propia, es un sujeto con inspiraciones pobres en cuanto a la resolución de necesidades colectivas y no se muestra interesado en comunicarse con sus sub alternos

Claramente es una persona No líder, su equipo no la ve como tal, no está preparada para desarrollar nuevas ideas ni de generar un impacto en el equipo. No confía en la labor de sus colaboradores por lo que no les brinda retos que los hagan proactivos dentro de su equipo

	II(A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
AUTOEVALUACIÓN	1.25	2.25	3.25	3.75	2.00	3.25	2.00	0.00	2.50	3.67	3.50	4.00
COEVALUACIÓN	2.00	2.00	3.00	2.75	2.25	2.75	1.50	0.25	2.50	3.00	2.75	3.00

