

## Liderazgo en proyectos e industrias creativas

Msc. Nelly Eliana Galiano Andrade<sup>1</sup>, Msc. Edwing Rolando Soria Flores<sup>2</sup>,  
Msc. Alexandra Antonieta Mena Vásquez<sup>3</sup>, Msc. Ligia Isabel Beltrán Urbina<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Docente de la UTN, Ecuador – negaliano@utn.edu.ec

<sup>2</sup>Docente de la UTN, Ecuador – ersoria@utn.edu.ec

<sup>3</sup>Docente de la UTN, Ecuador – aamena@utn.edu.ec

<sup>4</sup>Docente de la UTN, Ecuador – libeltran@utn.edu.ec

---

**ABSTRACT:** *The concept of creative industries has emerged more significantly in the 1990s as an effort to concentrate creativity activities as a basic productive input (such as the arts, architecture, cinema, music, theater or gastronomy) in the same concept. Since then, various countries have used it to foster their creative industries and generate economic progress (mainly through job creation and other forms of income). The development of industrial stories depends on an organization's capacity for affirmation and leadership. Taking this scenario into account, the aim of this paper is to discuss, from a theoretical point of view, the possible contributions for a better understanding and analysis of team leadership in creative industry projects*

**Keywords:** *leadership, creative industries, creativity, teams*

**RESUMEN:** *El concepto de industrias creativas emergió mas significativamente en los años 90 como un esfuerzo para concentrar, en un mismo concepto, actividades que poseen la creatividad como insumo productivo básico (tal como las artes, arquitectura, cine, música, teatro o gastronomía). Desde entonces, diversos países lo han utilizado para fomentar sus industrias creativas y generar progreso económico (principalmente, por medio de la creación de empleo y otras formas de ingresos). El desarrollo de tales industrias esta dependiendo de una capacidad de afirmación y liderazgo de las organizaciones. Teniendo en cuenta este escenario, el objetivo de este texto es discutir, desde un punto de vista teórico, las contribuciones posibles para una mejor comprensión y análisis del liderazgo de equipos en proyectos de las industrias creativas*

**Palabras Clave:** *Liderazgo, industrias creativas, creatividad, equipos*

---

### I. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es dominada por una demanda continua de innovación e introducción de nuevos productos al mercado. La creatividad es el elemento clave para que a los actores sociales o económicos les permita lograr competir en esta dinámica. Además en este hecho que se ha generado el segmento de las industrias creativas – organizaciones que desarrollan su actividad bajo el concepto de investigación, ideas o patentes, genéricamente conocidos como insumos creativos y originales. En las organizaciones actuales, la gran mayoría de los líderes necesitan aprender a observar y analizar el medio ambiente en que operan, para liderar con éxito, en razón de los profundos y continuos cambios tecnológicos, sociales, gubernamentales y económicos que han tornado obsoleto el líder erudito. En contrario, otra perspectiva o igual paradigma de trabajo se esta configurando como un elemento muy importante en las organizaciones con éxito, bien acaecidas y además competitivas: organización y gestión en equipos de trabajo. Uno equipo tiene que superar los obstáculos difíciles para tener éxito.

Es defendido por muchos autores que algunos procesos esenciales de liderazgo incluyen el consenso y el compromiso construidos alrededor de una misión y objetivos compartidos, la cohesión, la organización de las actividades para garantizar de que las decisiones de el equipo o grupo sean compatibles con las necesidades de los clientes externos y internos (BOLT, 1996)<sup>1</sup>. El estudio que ahora se presenta enfoca el liderazgo de estos equipos y en las empresas del siglo XXI en el contexto de proyectos de creatividad. En estos equipos el hecho de liderazgo sin seguidores. Para tal, en la próxima sección se presentará los conceptos relacionados con liderazgo y con las industrias creativas. En la sección siguiente se pretende caracterizar el mercado de las industrias creativas en términos de mercado y negocio. La discusión del liderazgo de equipos en proyectos de industrias creativas es discutido en la sección cuatro, con las conclusiones presentadas en la sección siguiente y el trabajo futuro definido en la última parte del trabajo.

## II. CONCEPTOS

### 2.1. Definición de liderazgo

Algunos autores defienden que hay mucha confusión entre liderazgo y gerencia (DEDE, 1993; SENGE, 2000)<sup>2</sup>, por lo cuanto hay una visión de un líder como un gerente de alto nivel. Ahí resultan dos problemas: aquellos que no hacen parte de la administración no son reconocidos como líderes y solo serán reconocidos como tal cuando tuvieren una posición con autoridad gerencial en nivel señor; además sigue asociando el liderazgo a una posición jerárquica (SENGE, 2000)<sup>3</sup>.

Según Chiavenatto (1999, p.554-560)<sup>4</sup>, liderazgo no es sinónimo de administración, una vez que el administrador es responsable por funciones como planear, organizar, dirigir y controlar toda la acción organizacional para alcanzar sus objetivos. Un buen administrador deberá ser siempre un líder, mas un líder no siempre es administrador. Los líderes deberán estar presentes en los niveles institucional, intermediario y operacional de las organizaciones, las cuales necesitan de ellos en todas las áreas de actuación. Este autor define liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una determinada situación y a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o mas objetivos específicos.

Otros autores han defendido en sus investigaciones que existe un consenso de que los líderes deberán apreciar y articular una visión compartida del futuro y que el liderazgo es también un arte escénico, como un conjunto de reglas y comportamientos, no una posición organizativa. Segundo ellos, los seguidores no tienen de buen placer seguir posiciones administrativas, los seguidores siguen antes personas comprometidas con un proceso (KOUZES y POSNER, 1997)<sup>5</sup>. Según estos autores el liderazgo es el arte de movilizar a los otros para que estos quieran (voluntariamente) luchar por objetivos compartidos.

El liderazgo esta en todos los lugares, no hay consenso para afirmar, determinar o entender lo que compone un buen liderazgo. Se observa en varias culturas, incluso en las primitivas, que el liderazgo existe entre todas las personas, independientemente de culturas, razas o convicciones, es decir está en el inconsciente colectivo. El liderazgo siempre ha sido y será una parte crucial de la vida en la humanidad. Actualmente el liderazgo es considerado cada vez mas importante por el éxito de las empresas y por ello se ha tornado un objeto de estudio e investigación. Igualmente los líderes causan un profundo impacto en la vida de las personas y de las organizaciones por lo que son conocidos universalmente. Ante muchas teorías e investigaciones han emergido algunas explicaciones sobre lo que es liderazgo donde se destacan la teoría de los rasgos de personalidad (comportamental, contingencial, situacional, transformacional, normativa entre otras)

### 2.2. Creatividad

La definición de creatividad es discutida hace mucho tiempo. Hay muchas definiciones, algunas considerando aspectos sociales, otras psicológicos y recientemente se han dado algunas tentativas para una aproximación a las ciencias cognitivas. Una de las primeras definiciones para creatividad ha sido como un proceso de cambio, de desarrollo, de evolución en la vida subjetiva (GHISELI, 1952)<sup>6</sup>. Otros autores han defendido la creatividad como un proceso que manipula símbolos o objetos externos para producir un evento en común para el propio individuo o para su medio envolvente (KNELLER, 1978)<sup>7</sup>. Mas tarde han emergido otras definiciones que han cogido muchos seguidores, en la cual creatividad representa algo único y original soportado por un pensamiento con dos características: es autónomo y es dirigido para la producción de una nueva forma.

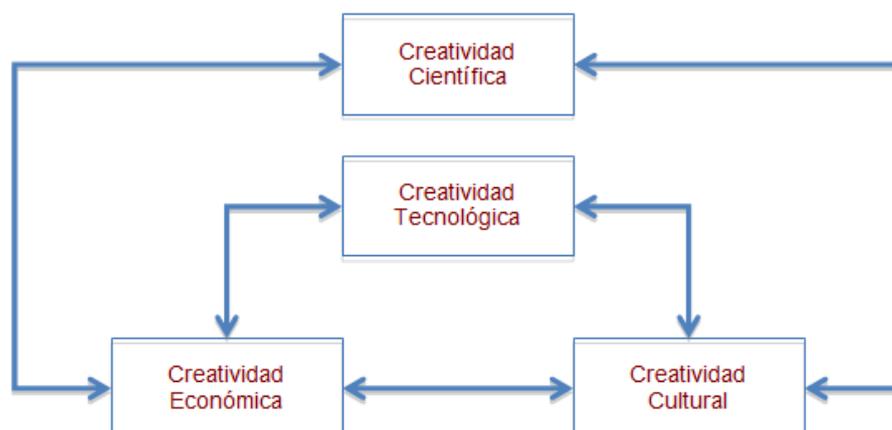


Fig. 1: Creatividad en la economía actual (adaptado de KEA, 2006)

La agencia Europea de Conocimiento y Negocios (KEA) ha clasificado en 2006 (Figura 1) la creatividad en cuatro niveles: científica, tecnológica, económica, y cultural. Bajo este paradigma de clasificación indicó además que todo el trabajo de desarrollo en industrias creativas podrá ser monitorizado y acompañado para procesos de gestión, coordinación y además de liderazgo.

### 2.3. Industrias creativas

El concepto de industrias creativas ha emergido durante la década de los 90 como un experimento de agregación en una perspectiva teórica de industrias aparentemente diferentes. Estas industrias poseen la creatividad como un insumo productivo y la propiedad intelectual como medio objetivo de medición de sus resultados teniendo como paño de bastidor la convergencia tecnológica y su crecimiento en el consumo de bienes culturales. (CAVES, 2003; CUNNINGHAM, 2004; HARTLEY, 2005; HOWKINS, 2005)<sup>8</sup>. Mientras un abordaje distinto demuestra que el concepto de industrias creativas tiene su origen en la literatura con respecto a la sociedad de información y de la nueva economía (HARTLEY, 2005; GARNHAM, 2005)<sup>9</sup>. Esta idea de una economía basada en la creatividad es próxima de las premisas de la economía del conocimiento con incorporación de elementos de nuevas tecnologías.

Hay autores que refieren que las industrias creativas son resultado de la nueva economía que ha aparecido de un esquema evolutivo lineal (HARTLEY, 2005)<sup>10</sup>. Ese esquema evolutivo tenía distintas fases: construcción de las infraestructuras; la conexión en red de estas infraestructuras, explosión cuantitativa de contenidos por medio de las redes de base tecnológica; y por ultimo, está directamente conectada a la importancia asociada a la creatividad humana en los procesos económicos y sociales (CUNNINGHAM, 2004; HOWKINS, 2005)<sup>11</sup>. La conexión de las industrias creativas y la nueva economía ha permitido el surgimiento de una nueva categoría en la academia, la cual busca capturar los elementos de la nueva economía relacionados con arte, cultura y media – digital media (GARNHAM, 2005)<sup>12</sup>.

## III. MERCADO DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

Es proceso de liderazgo en industrias creativas, es un reto todavía poco referenciado en la literatura científica. Teniendo como base de referencia, el concepto de la esencia de las industrias creativas, la investigación, la innovación, abordajes originales y emprendedoras, los procesos productivos y de gestión de estas organizaciones refleja múltiples variedades.

### 3.1 El proceso productivo

Las industrias creativas por sus características estructurales (tecnologías de producción y consumo) y por sus incertezas de demanda y por sus ideales (“arte por el arte”) tienen un paradigma económico muy propio y específico (CAVES, 2003)<sup>13</sup>. Las industrias creativas tienen procesos de negociación muy específicos que conectan sus agentes garantizan (normalmente equipos de trabajo) al los consumidores o receptores de su trabajo (sus clientes) para garantizar los términos de producción como también el formato y resultados, plazos de entrega o tipo de soporte. Estas particularidades de las industrias creativas, se relacionan con las características específicas que las identifican y distinguen de los otros sectores económicos, como los siguientes (BARBIERI y ALVARES, 2003)<sup>14</sup>:

1. La originalidad del producto final esperado (algo de nuevo y original en mercado), como referencia a la poca certeza conexas a su productividad para lo cual muchas veces no hay garantía de satisfacción del consumidor: los productos creativos son bienes muchas veces experimentales y cuya evaluación es también muchas veces subjetiva;
2. El perfil de la propia industria, reconocido como complejo, algunas veces referido como “arte por el arte”, que tiene que ver con sus políticas comerciales, actitudes y estilos con relación al trabajo desarrollado;
3. La diferenciación vertical y horizontal de la cadena productiva, la coordinación temporal, la durabilidad, riesgos y complejidades de la coordinación de procesos colaborativos en equipos y de diferentes personas.

### 3.2. Desarrollo y dinámica del mercado

El mercado de las industrias creativas, constituyen normalmente un magneto por medio de una red de contactos y sistemas de comunicación específicos, permitiendo a sus actores una consolidación y reconocimiento entre sus pares. La actividad del mercado de industrias creativas tienen sus recursos asociados en tan solo dos tipos de empresas (HIRSCH, 2010; GANDER y RIEPLE 2012)<sup>15</sup>: mayoristas con capacidad de dominar a una escala global, o, independientes, con pequeños grupos autónomos e innovadores sin gran capacidad individual de acción. En este contexto, hay dos tipos básicos de negociaciones y contratos (CAVES, 2003)<sup>16</sup>: las negociaciones bilaterales (entre consumidor, promotor y la empresa creativa) y negociaciones en red creativa (tripulaciones) de bienes o productos creativos complejos (cadenas de cine, televisión, arte, moda, entre muchos otros).

El mercado de las industrias creativas es aun mas específico con la existencia de contratos con opciones, en resultado de pocas certezas, riesgos y de asimetrías de información. Añadiendo a esto el papel de muchos agentes a lo largo del proceso productivo, con posibilidad de intromisión del proceso productivo, se evidencia las particularidades de este medio económico.

#### **IV. LIDERAZGO EN INDUSTRIAS Y PROYECTOS CREATIVOS**

Como se ha evidenciado en las secciones anteriores el mercado de las industrias creativas se podrá caracterizar por su enigma como también por la dificultad en definir con exactitud el producto o resultado final de algunos proyectos. Como resultado de todo este proceso productivo complejo y de muchas indefiniciones el liderazgo deberá ser usado de una forma bien explícita y de proximidad. Considerando como referencia sectores donde la actividad productiva está organizada y preocupada con cantidades producidas o vendidas, aquí en este sector no hay como determinar objetivos cuantitativos sino que tan solo indicar cantidades disponibles para el consumidor o agente final. Además la indefinición e innovación agregada a los proyectos no permite al líder exigir a sus colaboradores resultados concretos, sino, puntos de referencia, como sea pruebas intermedias o prototipos de un posible resultado. Desde aquí se reconoce como muy complejo y difícil definir procesos de liderazgo en equipos y proyectos creativos de modo ortogonal y delimitado con factores de tiempo, producción o ventas.

#### **V. CONCLUSIONES**

En el mundo contemporáneo y actual, el desarrollo económico y social se basa fundamentalmente en la capacidad de lo que los países produzcan, se apropien y aplicasen el conocimiento en la creación de riquezas para la solución de los problemas de la sociedad y promoción del bienestar y vivir social.

La creatividad podrá ser la clave para este reto generacional.

En este trabajo se ha reflexionado sobre la temática de las industrias creativas y sus retos en términos de liderazgo. También ha permitido sistematizar, analizar y ponderar el reto al liderazgo en industrias creativas. Se han identificado ausencias en el estudio de esto fenómeno. Por lo tanto se ha caracterizado muy brevemente lo que es el liderazgo así como lo que caracteriza y domina el mercado de la creatividad y sus industrias.

Al final se ha permitido definir este medio como complejo e indefinido en términos de perfiles para el desarrollo del liderazgo y que además será una excelente área para investigación.

#### **VI. RECOMENDACIÓN**

Teniendo como punto de partida todo el estudio ya disponible se coloca como reto de investigación futura la caracterización de industrias creativas así como la realización de encuestas que permita definir cuales son los perfiles de liderazgo en este tipo de industrias o actores

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- [1]. BOLT, James. *Desenvolviendo líderes tridimensionais*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996
- [2]. DEDE, Chris. *Leadership without followers*. In: KEARSLEY, G. ; LYNCH, W. (Eds.) *Educational Technology: Leadership Perspectives* . Englewood Cliffs, NJ. ; Educational Technology Publications, 2003. And SENGE, Peter et al. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- [3]. SENGE, Peter et al. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- [4]. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- [5]. KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- [6]. GHISELIN, Brewster. *The creative process* . Berkeley: University of California Press, 1952
- [7]. KNELLER, George Frederick. *Arte e ciência da criatividade*. 17 ed. São Paulo: Ibrasa, 1978
- [8]. CAVES, R. *Creative Industries - contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts and London, 2000; CUNNINGHAM, S. *The Creative Industries after Cultural policy: a genealogy and some possible preferred futures*. *International Journal of Cultural Studies*. London, v. 7, n. 1, p. 105-115, 2004; HARTLEY, J. *Creative Industries*. In \_\_\_\_\_ (org.), *Creative Industries*. Malden, MA: Blackwell Publishing. p. 1-40, 2005; HOWKINS, J. *The Creative Economy: how people make money from ideas*. Allen Lane: The Penguin Press, 2001.
- [9]. HARTLEY, J. *Creative Industries*. In \_\_\_\_\_ (org.), *Creative Industries*. Malden, MA: Blackwell Publishing. p. 1-40, 2005; GARNHAM, Nicholas. *From Cultural to Creative Industries*. *International Journal of Cultural Policy*, v. 11, n. 1, p. 15-29, mar. 2005.
- [10]. HARTLEY, J. *Creative Industries*. In \_\_\_\_\_ (org.), *Creative Industries*. Malden, MA: Blackwell Publishing. p. 1-40, 2005.

- [11]. CUNNINGHAM, S. The Creative Industries after Cultural policy: a genealogy and some possible preferred futures. *International Journal of Cultural Studies*. London, v. 7, n. 1, p. 105-115, 2004; HOWKINS, J. *The Creative Economy: how people make money from ideas*. Allen Lane: The Penguin Press, 2001.
- [12]. GARNHAM, Nicholas. From Cultural to Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, v. 11, n. 1, p. 15-29, mar. 2005.
- [13]. CAVES, R. *Creative Industries - contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts and London, 2000.
- [14]. BARBIERI, J.C.; ALVARES, A.C.T. Inovação nas organizações empresariais. In: BARBIERI, J.C. (Org.). *Organizações inovadoras. Estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 41-62, 2003.
- [15]. HIRSCH, P.M. Cultural industries revisited. *Organization Science*, v.11, n. 3, May-June, p 356-361, 2010; GANDER, J.; RIEPLE, A. Inter-organisational relationships in the worldwide popular recorded music industry. *Creative and Innovation Management*, v.11, n.4, December, p.248-253, 2012.
- [16]. CAVES, R. *Creative Industries - contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts and London, 2000.