



## **La creatividad del liderazgo – Por Pepo Toledo**

### **El arte de liderar. Cuando la creatividad transforma, inspira y construye legado**

Conversatorio en Universidad de San Pablo. 31/08/2026

Foto: Pepo Toledo y Amada Sánchez, moderadora.

#### **1. Introducción**

El liderazgo es una forma de creatividad aplicada: transforma la realidad al combinar experiencias, capacidades y personas; inspira cuando comunica significado; y construye legado cuando desarrolla en otros la capacidad de continuar la obra.

La creatividad del liderazgo nace de la capacidad de dejarse transformar para transformar a los demás.

En mi vida, Dios me ha cambiado de oficio cada cierto tiempo, no como una sucesión de rupturas, sino como parte de una pedagogía: cada etapa ha formado

un Pepo diferente y, al mismo tiempo, ha enriquecido al siguiente.

En mi última exposición RETROSPECTIVA en Santo Domingo del Cerro, la inusual museografía de la muestra giró alrededor de los diferentes Pepos que he sido en mi vida:

Pepo creacionista, Pepo espiritual, Pepo cosmólogo, Pepo científico, Pepo dual, Pepo poeta, Pepo ecologista, Pepo geopolítico, Pepo niño y mi favorito, Pepo loco.

Los diferentes Pepos no se sustituyen unos a otros: dialogan, se combinan y se reflejan en mis esculturas.

Por eso, liderar es también un arte: consiste en integrar experiencias diversas, comunicarles un propósito, inspirar a otros para que descubran sus propios talentos y convertir la transformación personal en una obra colectiva capaz de construir legado.

La coincidencia de recibir el Premio Leonardo da Vinci UNOTA 2025 resulta profundamente simbólica.

Da Vinci no fue grande por permanecer dentro de una sola disciplina, sino **por atreverse a no quedarse en una sola cosa**.

Por comprender que el arte, la ciencia, la anatomía, la ingeniería y la imaginación formaban parte de una misma búsqueda.

De manera semejante, los cambios de oficio que Dios ha dispuesto en mi vida no representan una trayectoria dispersa, sino una formación progresiva.

Y en esa libertad —sin proponérmelo— he caminado yo también.

*“Hoy entiendo que no eran cambios de rumbo, eran lecciones”.*

Cada oficio me entregó una manera distinta de observar el mundo:

El mecánico le enseñó a comprender los materiales, las piezas y el movimiento.

El economista, a interpretar sistemas y relaciones.

El empresario, a organizar recursos, asumir riesgos y dirigir equipos.

El servidor público, a reconocer la responsabilidad social del liderazgo.

El ambientalista, a pensar en la sostenibilidad y en las futuras generaciones.

El científico y el cosmólogo, a preguntarse por la energía, la materia y el universo.

El poeta, a nombrar lo que no puede explicarse únicamente mediante la razón.

El hombre espiritual, a buscar lo invisible detrás de las formas.

El niño y el “Pepo loco”, a conservar la capacidad de asombro y desafiar lo establecido.

El artista, a combinar todas esas experiencias y convertirlas en significado.

Mis esculturas son, por tanto, una especie de autobiografía tridimensional. No reflejan una sola identidad.

En ellas no solamente aparecen acero, líneas, planos, engranajes, vacíos y reflejos: aparecen los diferentes Pepos que Dios ha ido formando a lo largo de mi vida.

Hoy comprendo, desde lo más profundo de mi corazón, que la obra no me pertenece por completo.

Soy apenas el cauce por donde busca manifestarse.

Cada escultura, cada texto y cada Pepoglifo intenta descifrar una pregunta que no nació en mí, pero que me ha sido confiada.

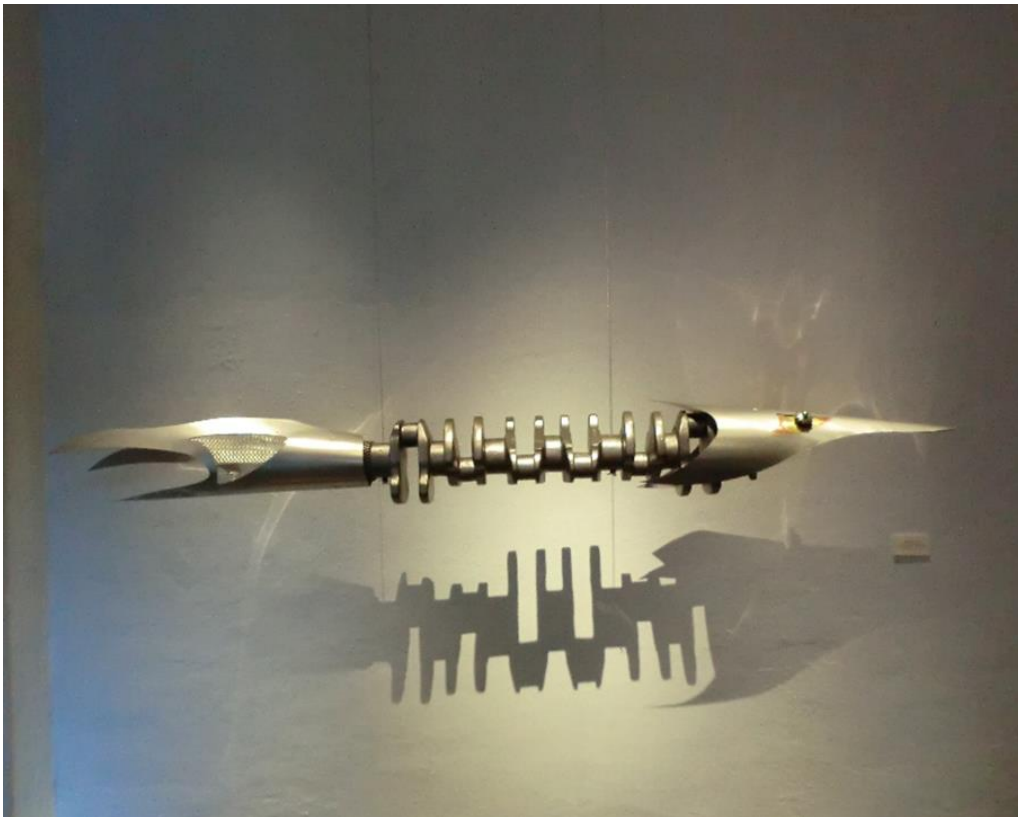
## 2. La creatividad del liderazgo

**Nada surge completamente de la nada.** Sólo Dios puede crear a partir de una hoja en blanco.

Borges: *“Cada uno de nosotros es, de algún modo, todos los hombres que han muerto antes”*.

Isaac Newton: *“Si he visto más lejos, es poniéndome sobre los hombros de gigantes”*.

Rey Salomón: *“No hay nada nuevo sobre la faz de la tierra”*. Eclesiastés 3:15.



La creatividad consiste, entonces, en tomar experiencias, conocimientos y elementos ya existentes y reorganizarlos de manera distinta. Esto es lo que denomino ***impulso combinatorio***.

El cigüeñal de una escultura no es solamente un objeto encontrado; conserva la memoria del taller mecánico. La máscara tiene la forma de la cabeza de un pterodáctilo. El ojo es un engranaje y el cuerpo un cigüeñal. La cola es libre. Inserto, un trozo de malla para freír papas.

Las estructuras reflejan al empresario y al hombre de sistemas. El vacío y la luz contienen al poeta y al hombre espiritual. Los Pepoglifos expresan al niño, al cosmólogo y al buscador de lenguajes. La dimensión pública de mis monumentos revela al ciudadano preocupado por Guatemala.

Esta misma integración define al líder creativo. Un líder no parte de cero: combina conocimientos, experiencias, personas y recursos para responder a circunstancias nuevas. Su creatividad no consiste simplemente en producir ideas originales, sino en descubrir conexiones que otros todavía no han visto.

*“El líder creativo no reniega de las personas que ha sido. Las integra y las pone al servicio de una visión”.*

Aplicado al liderazgo, esto significa que un líder creativo:

- No se limita a repetir soluciones anteriores.
- Relaciona conocimientos procedentes de campos diferentes.
- Reinterpreta los problemas y descubre posibilidades donde otros solamente ven obstáculos.
- Convierte las restricciones en estímulos para encontrar caminos nuevos.
- Tiene la capacidad de reinventarse y ayudar a que su organización también se reinvente.

Mi propia trayectoria es un ejemplo: mecánico, economista, empresario, servidor público, ambientalista, artista y escritor. Estas etapas no son vidas separadas; cada una aportó herramientas a la siguiente.

Mi trayectoria no ha consistido en abandonar una profesión para comenzar otra, sino en combinar experiencias. Cada etapa me entregó materiales para construir la siguiente.

La creatividad del liderazgo, por tanto, no consiste solamente en tener ideas originales. Consiste en convertir la experiencia acumulada en nuevas respuestas para la realidad.

### 3. El arte de liderar

El arte de liderar comienza por aceptar que uno mismo es una obra en proceso. El líder que se considera terminado deja de aprender; el que se reconoce como aprendiz permanece abierto a la transformación.

Como decía mi entrañable camarada Efraín Recinos:

*“Soy un eterno aprendiz de la vida”.*

Esta idea aparece con fuerza en mi discurso de agradecimiento del Premio Da Vinci:

*“El verdadero arte —como la vida— no es una obra terminada. Es una obra en proceso”.*

El liderazgo también es una obra en proceso. No se alcanza definitivamente mediante un cargo, un título o un reconocimiento.

Se construye a través de decisiones, cambios de rumbo, errores, aprendizajes y nuevas responsabilidades.

En el arte, el creador organiza materiales para expresar un significado. En el liderazgo, organiza talentos y voluntades alrededor de un propósito.

Pero, así como el escultor debe respetar la naturaleza de cada material, el líder debe reconocer la singularidad de cada integrante de su equipo.

Por eso, liderar no significa moldear a todos a imagen del líder. Significa crear las condiciones para que cada persona descubra y desarrolle su mejor forma.

*“El arte de liderar no consiste en producir seguidores, sino en ayudar a que aparezcan nuevos creadores, nuevos líderes y nuevas posibilidades”.*

En la creación artística intervienen cuatro momentos: concepto, composición, técnica y realización

Estos mismos elementos pueden aplicarse al liderazgo.

| <b>En el arte</b> | <b>En el liderazgo</b>                           |
|-------------------|--------------------------------------------------|
| Concepto          | Visión y propósito                               |
| Composición       | Organización de personas, recursos y capacidades |
| Técnica           | Conocimiento, disciplina y experiencia           |
| Realización       | Decisiones y acciones concretas                  |
| Significado       | Transformación producida en las personas         |

El líder se parece al artista porque ambos imaginan una realidad que todavía no existe. Sin embargo, el líder no trabaja solamente con materiales: trabaja con voluntades, talentos, aspiraciones y diferencias humanas.

El jefe no puede fingir, porque las personas lo observan. La autoridad verdadera no proviene únicamente del cargo, sino de la coherencia, la capacidad y el ejemplo.

*“El liderazgo no se proclama: se demuestra”.*

#### **4. Importancia de delegar**

El mal líder quiere convertirse en autor único de la obra.

Los líderes que no delegan, creen que pueden perder autoridad o prestigio. No les gusta tomar riesgos. No tienen confianza en los empleados ni en ellos mismos.

Practican una delegación ficticia, resolviendo todos los problemas a los empleados. No importa cuántas tareas delegue, nunca se pone al día en su trabajo.

Por el otro lado, hay empleados o seguidores que no quieren que se les delegue, por falta de incentivos, falta de entrenamiento, inseguridad y falta de confianza.

El buen líder compone un equipo, reconoce las capacidades de cada integrante y les proporciona autoridad, responsabilidad, entrenamiento y confianza.

Por eso, el arte de liderar no consiste en hacer todo personalmente, sino en lograr que diferentes talentos participen en una misma creación colectiva.

Cuando se les da la oportunidad de ser promovidos, ya están listos.

*“Liderar es componer: descubrir el lugar donde el talento de cada persona puede aportar armonía, contraste, fuerza y movimiento al conjunto”.*

## 5. La comunicación efectiva dentro del liderazgo

La comunicación no es un complemento del liderazgo: es el medio a través del cual el liderazgo se hace posible.

En mi conferencia *La comunicación es un milagro*, explico que entre el emisor y el receptor siempre existen diferencias de experiencia, cultura, lenguaje y marco de referencia. Por eso, comunicar no es simplemente hablar ni transmitir información.

### Barreras en la comunicación

Lo que queremos decir.

Lo que decimos.

No siempre decimos lo que queremos decir.

Lo que la otra persona escucha.

Lo que la otra persona piensa que escuchó.

Lo que la otra persona dice de lo que piensa dijimos.

Lo que oímos de lo que la otra persona dijo acerca de lo que piensa que dijimos.

Lo que pensamos de lo que la otra persona dijo con respecto a lo que dijimos.

Conclusión: *la comunicación es un milagro*.

### Comunicar es construir un puente entre dos marcos de referencia.

Este concepto tiene consecuencias directas para el liderazgo:

- Una visión que nadie comprende no puede inspirar.
- Una instrucción sin claridad no puede ejecutarse correctamente.
- Una delegación sin autoridad definida produce frustración.
- Una organización sin retroalimentación solamente transmite información, pero no establece verdadera comunicación.
- Un líder que no escucha termina gobernando desde su propio marco de referencia.

### La comunicación efectiva requiere:

1. Claridad: explicar el propósito, no solamente la tarea.
2. Interpretación: reconocer que cada persona entiende desde su propia experiencia.
3. Retroalimentación: verificar que el mensaje fue comprendido.
4. Escucha: permitir que las ideas iniciales se enriquezcan con los aportes de otros.
5. Coherencia: hacer que las acciones confirmen las palabras. Permitir que
6. Delegar autoridad junto con responsabilidad.
7. Confianza: crear un ambiente donde sea posible preguntar, disentir y proponer.

8. Seguimiento: Una orden o instrucción se da tres veces: Cuando se da. Cuando se verifica que se está haciendo. Cuando se verifica que se terminó de hacer.

### **Esto se relaciona directamente con la delegación**

Delegar no es trasladar una tarea. Es comunicar un propósito, entregar autoridad, definir responsabilidad, escuchar dificultades y acompañar el proceso sin quitarle al colaborador la oportunidad de crecer.

Los diferentes Pepos que conviven en mi obra también necesitan dialogar entre sí. En cierto sentido, mi creatividad es una forma de comunicación interior: el mecánico conversa con el poeta; el científico, con el hombre espiritual; el economista, con el artista; el niño, con el adulto.

Ese diálogo interior se convierte después en escultura, palabra o símbolo, y busca comunicarse con los demás.

Lo mismo sucede en el liderazgo. Una visión individual solamente se convierte en proyecto colectivo cuando puede ser comunicada.

Pero comunicar no es únicamente transmitir órdenes. Como planteo en *La comunicación es un milagro*, el receptor interpreta todo mensaje desde su propio marco de referencia.

El líder creativo no solamente comunica una visión: escucha cómo esa visión se transforma al entrar en contacto con la experiencia y el talento de los demás.

## **6. Cuando la creatividad transforma, inspira y construye legado**

### **La creatividad transforma**

Transforma una dificultad en oportunidad, una limitación en estímulo y una experiencia pasada en una respuesta nueva.

Pero también transforma al creador. Mientras el artista crea la obra, también se está creando a sí mismo.

Lo mismo sucede con el liderazgo. Cada decisión transforma la realidad, pero también modifica al líder. Después de enfrentar una crisis, construir un equipo o materializar un proyecto, el líder ya no es la misma persona.

## La creatividad inspira

Una idea inspira cuando deja de pertenecer exclusivamente a quien la concibió y despierta posibilidades en los demás.



Una escultura no produce *energía física*, pero puede generar tensión, dirección, expectativa y movimiento imaginado: produce *energía estética*.

De manera semejante, un líder produce una especie de *energía humana*: comunica una visión capaz de movilizar voluntades.

Inspira no es pedirle a la gente que siga al líder; es ayudarla a descubrir que también puede construir algo que todavía no existe.

## 7. Construir legado

El legado no es una forma inmóvil ni una obra terminada. Es algo que continúa transformándose en otras personas.

El Premio Da Vinci me enlaza con Leonardo, pero también con Efraín Recinos, Monteforte Toledo, mis maestros, colegas, familiares y las generaciones que reciben lo que cada uno aprendió. El legado es una cadena de aprendizaje y transmisión.

Tenemos el sagrado deber de compartir los dones y talentos que Dios nos ha dado.

Esta idea permite definir el legado desde una perspectiva espiritual:

*“Los talentos son un don; desarrollarlos es una responsabilidad; compartirlos es el comienzo del legado”.*

Un líder no construye legado cuando consigue que todo dependa de él, sino cuando forma personas capaces de continuar, reinterpretar y superar lo que él comenzó.

El legado no debe reducirse a monumentos, libros, empresas o instituciones. Estas son formas visibles del legado, pero su dimensión más profunda se encuentra en las personas transformadas.

Un líder construye legado cuando:

- Transmite conocimientos y valores.
- Forma nuevos líderes.
- Delega responsabilidades reales.
- Crea instituciones capaces de continuar sin depender de su presencia.
- Deja preguntas, símbolos e ideas que otros pueden reinterpretar.
- Inspira a las nuevas generaciones a construir su propio camino.

Aquí conviene enlazar creatividad y delegación:

Una obra puede sobrevivir a su autor, pero un verdadero legado solamente existe cuando otras personas reciben la capacidad, la confianza y la libertad para continuar creando.

El líder que concentra todo puede dejar resultados; el líder que desarrolla a otros deja continuidad.

## La relación completa

Los cuatro conceptos pueden resumirse así:

- La creatividad permite al líder imaginar una realidad diferente.
- El arte de liderar le permite organizar personas y recursos para construirla.
- La comunicación convierte la visión individual en propósito compartido.
- Y el legado comienza cuando esa visión transforma a otros y puede continuar sin la presencia de su autor.

## Síntesis

He cambiado muchas veces de oficio. Durante algún tiempo pude pensar que mi vida avanzaba por caminos separados, pero hoy comprendo que Dios no me estaba desviando: me estaba formando. Cada oficio creó un Pepo distinto, y todos ellos están presentes en mis esculturas. Allí dialogan el mecánico y el poeta, el economista y el artista, el científico y el hombre espiritual, el adulto y el niño. Curiosamente, recibo el Premio Leonardo da Vinci cuando finalmente comprendo que esa diversidad no era dispersión, sino preparación.

Da Vinci nos enseñó que el conocimiento no tiene fronteras rígidas.  
Mi experiencia me ha enseñado que el liderazgo tampoco.  
Liderar es integrar lo aprendido, aceptar la transformación, comunicar un propósito y ayudar a que otros desarrollen sus talentos.  
La creatividad transforma cuando encuentra nuevas relaciones; inspira cuando comunica significado; y construye legado cuando lo creado deja de pertenecer solamente a su autor y comienza a vivir en los demás.

Dios me ha cambiado de oficio muchas veces; cada oficio ha formado un Pepo diferente.  
Mi obra reúne a todos esos Pepos, y mi legado no consiste en conservarlos, sino en compartir lo que cada uno de ellos aprendió.

## Cierre

El líder creativo no impone una forma terminada.  
Propone una visión, escucha, combina talentos y construye con los demás.  
Transforma porque imagina; inspira porque comunica; y deja legado porque enseña a otros a continuar.  
Tal vez ese sea el verdadero arte de liderar: crear una obra colectiva en la que las personas no sean instrumentos del líder, sino coautoras del futuro.