

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes
Facultad de Psicología

ESTADO DEL ARTE SOBRE EL CONSTRUCTO CREATIVIDAD EN EL ÁREA
DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de Grado para Optar al Título de
PSICÓLOGO

Presentado por:
Fernell Humberto Joya Jaimes

Bajo la dirección de la Ps. Patricia Díaz Gordon
Bucaramanga, noviembre de 2003

Tabla de Contenido

Resumen	viii
ESTADO DEL ARTE SOBRE EL CONSTRUCTO CREATIVIDAD EN EL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	1
Problema	9
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Antecedentes Investigativos	13
Marco Metodológico	25
Unidad de Análisis	29
Instrumentos	36
Base de Datos Sistematizada	37
Fichas Técnicas	38
Procedimiento	41
Resultados	44
Línea Paradigmática	45
Evolución del Constructo Creatividad	45
Componentes Teóricos	50
Línea Semántica	55
Nociones de Creatividad	56
Definiciones de Creatividad	59
Características de las Personas y Organizaciones Creativas	62
Clasificación de la Creatividad	66
Línea Pragmática	68
Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones	68
Ventajas de la Creatividad en Psicología Organizacional	72
Potencialidades de la Creatividad en	

Psicología Organizacional	73
Limitantes de la Creatividad en Psicología Organizacional	76
Resultados Cuantitativos	81
Discusión	93
Referencias	104
Apéndices	114

Lista de Tablas

Tabla 1. Factores e Indicadores Utilizados en la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad	33
Tabla 2. Descripción Práctica y Operativa de los Factores e Indicadores para la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad	34
Tabla 3. Evolución Histórica del Constructo Creatividad	45
Tabla 4. Componentes Teóricos de la Creatividad	51
Tabla 5. Nociones de Creatividad	56
Tabla 6. Definiciones de Creatividad	59
Tabla 7. Características de Personas y Organizaciones Creativas	62
Tabla 8. Clasificación de la Creatividad	67
Tabla 9. Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones	68
Tabla 10. Ventajas de la Creatividad en Psicología Organizacional	72
Tabla 11. Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional	73
Tabla 12. Limitantes de la Creatividad en Psicología Organizacional	76
Tabla 13. Distribución de las Unidades de Análisis: Libros sobre Creatividad en Relación con los Medios Consultados	82
Tabla 14. Distribución de las Unidades de Análisis: Revistas sobre Creatividad en Relación con los Medios Consultados	82
Tabla 15. Distribución de las Unidades de Análisis: Trabajos de Grado sobre Creatividad en Relación	

con los Medios Consultados	83
Tabla 16. Relación de Unidad de Análisis sobre Creatividad agrupada por Instituciones Visitadas	84
Tabla 17. Relación de Autores que Trabajan el Constructo Creatividad	88

Lista de Figuras

Figura 1. Caracterización de las Unidades de Análisis	30
Figura 2. Cuadro de Diálogo Base de Datos	37
Figura 3. Modelo de Ficha de Reseña Bibliográfica	39
Figura 4. Modelo de Ficha Textual	40
Figura 5. Modelo de Ficha Resumen	40
Figura 6. Modelo de Ficha Comentario	41
Figura 7. Número de Publicaciones por Unidades de Análisis sobre Creatividad	84
Figura 8. Distribución de las Unidades de Análisis por Periodos de 10 Años	87

Lista de Apéndices

Apéndice A. Listado de Códigos Temáticos para las Fichas
Textuales y de Resumen

Apéndice B. Fichas Textuales

Apéndice C. Fichas de Resumen

Apéndice D. Listado de Unidades de Análisis

Apéndice E. Unidades de Análisis por Institución y
Descripción

Apéndice F. Base de Datos

Nota: Estos apéndices se incluyen en el CD-ROM que se encuentra en la contraportada de este trabajo.

Resumen

La presente investigación documental tuvo por objeto realizar un abordaje sobre el estado del arte en que se encuentra el constructo Creatividad en el campo organizacional. El método empleado fue el documental-bibliográfico, según el modelo de Hoyos (2000), por medio del cual se revisaron 125 fuentes primarias (libros, artículos de revistas especializadas, trabajos de grado y referencias online), en 29 instituciones académicas de las ciudades de Bogotá, Bucaramanga y Medellín. Como aporte al estado del arte se desarrolló una base de datos electrónica, una compilación de fichas y un compendio analítico, tanto las fichas como la base de datos se incluyen en un CD-ROM. Como conclusión, se estableció que la Creatividad es un constructo polisémico, con un desarrollo teórico y epistemológico no ha aportado un paradigma unificador, pero que ha tenido una amplia aplicación en los últimos 30 años, en las áreas de investigación y desarrollo, toma de decisiones, diseño de productos y servicios, y —más recientemente— en actividades administrativas y directivas. Por último, entre las limitaciones más importantes que se dieron para la realización del estudio se destaca la poca disponibilidad de referencias en las bibliotecas consultadas, lo cual restringió el campo de referencia teórica, aunque sin reducir la importancia del aporte realizado dentro de la línea de investigación sobre Organizaciones de la UNAB.

ESTADO DEL ARTE SOBRE EL CONSTRUCTO CREATIVIDAD EN EL ÁREA
DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El presente estudio se plantea como un aporte a la línea de investigación de Organizaciones, así como a las demás asignaturas relacionadas con el tema que hacen parte del programa de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB). La contribución de este trabajo se hace en términos de la sistematización de los conocimientos vigentes en torno a un área específica del saber, como es la Creatividad en las Organizaciones, que redundará en el enriquecimiento del material disponible como base para las futuras investigaciones y demás propuestas científicas que se realicen sobre el tema; es decir, que este Estado del Arte sobre el constructo de Creatividad en el ámbito organizacional pretende constituirse en una herramienta de consulta y en una fuente de nuevos interrogantes para futuros investigadores.

Según Eco (1976) y Hoyos (2000), los estudios de tipo documental constituyen en sí mismos, un medio para que los conocimientos generados con el aporte de múltiples personas dedicadas a la investigación, se vean reflejados en su aplicación práctica por medio de la difusión, puesto que la razón de todo conocimiento es el beneficio que puede prestarse desde el punto de vista práctico a todos los seres humanos. Esto adquiere mayor importancia cuando los conocimientos a los que se hace referencia provienen de disciplinas cuyo accionar y objeto de interés es el ser humano –individual y colectivamente–, como es el caso de la Psicología.

En este trabajo de grado se utilizó el método denominado Documental-Bibliográfico, partiendo de la

definición y caracterización propuesta por Hoyos (2000). Para esta autora, el Estado del Arte es un método de investigación documental que debe ser tratado desde una perspectiva paradigmática, semántica y pragmática, razón por la cual en la descripción de los resultados se utiliza este criterio de discriminación de la información.

Igualmente, se siguieron los lineamientos de Hoyos para el tipo de instrumento y las condiciones del procedimiento requerido para la realización de un Estado del Arte.

En este proceso intervienen diferentes variables, que posibilitan enfocar, describir y contextualizar el fenómeno, constructo o temática objeto de investigación, retomándolo a partir de distintas disciplinas y perspectivas metodológicas. La articulación de estos elementos y la secuencialidad del proceso constructivo en fases, propio del Estado del Arte, permiten realizar inferencias y relaciones destinadas a reconocer logros, avances, limitantes y vacíos del fenómeno estudiado desde una visión paradigmática, semántica y pragmática.

Describiendo mejor el proceso, en la construcción metodológica de los estados del arte, se comienza por seleccionar el tema central para la investigación, el cual posteriormente se desglosa en ejes temáticos o subtemas, consistentes en la agrupación de elementos afines y por cuya especificidad delimitan el campo del conocimiento. De este modo, se indaga sobre la Creatividad como constructo teórico de interés para la Psicología Organizacional, mediante la revisión detallada y cuidadosa de los documentos recopilados sobre este tema, los cuales son denominados Unidades de Análisis. Con esto se pretende ofrecer una visión global del estado actual del conocimiento que parte de una ubicación textual hacia una comprensión contextual (Hoyos, 2000).

En estos términos, la información necesaria para llevar a cabo este trabajo se recolectó a partir de fuentes primarias (conformadas por documentos producidos directamente por los autores especializados en el tema sobre sus propias experiencias teóricas e investigativas) y fuentes secundarias (entre las cuales se encuentran los documentos que hacen referencia a fuentes primarias). Por la descripción de las fuentes, entre las consultadas se encontraron libros completos, capítulos específicos dedicados a la Creatividad, artículos de revistas, trabajos de grado, páginas electrónicas, entrevistas publicadas por otras fuentes y otras referencias (índices, abstracts, comentarios, etc.), los cuales fueron sometidos a un cuidadoso escrutinio para determinar su pertinencia para la investigación.

Dentro de las unidades de análisis existen elementos relevantes denominados factores, que a su vez se dividen en otras sub-unidades llamadas indicadores. Estos factores e indicadores hicieron posible realizar una revisión cuidadosa de cada unidad de análisis, identificando aquellas que resultasen pertinentes al desarrollo del Estado del Arte sobre el constructo creatividad.

Por el tratamiento dado a la información recogida, la investigación comporta simultáneamente datos de orden cualitativo y cuantitativo, por lo que en la presentación de los resultados se siguen pautas relacionadas con cada una de estas tipologías. La información presentada cualitativamente consta de las categorías y clasificaciones establecidas para la presentación de los resultados en términos de su contenido conceptual; mientras que en los datos cuantitativos se ofrecen los resultados correspondientes a la cantidad de fuentes, sus porcentajes por tipo, la

distribución de los totales en las líneas y ejes temáticos, entre otras variables.

Adicionalmente, se adoptó el análisis inductivo-deductivo de la información, considerando que para Hoyos (2000) la recolección de datos se debe guiar inductivamente, desde lo particular (unidad de análisis) hasta lo general (sistematización de los datos); para dar paso a la interpretación por líneas temáticas y la construcción teórica que son un proceso inductivo (de lo general a lo particular).

En lo referente al diseño de la investigación, fueron tomados dos referentes principales. En primer lugar, la estructura y dinámica de trabajo para el desarrollo del Estado del Arte se basó en Hoyos (2000), quien a partir de su experiencia en la elaboración de este tipo de investigaciones propone un modelo contextualizado a la realidad académica colombiana, dirigido a producir estados del arte que puedan ser articulados en el planteamiento de otros tipos de investigación, sirviéndoles de fundamento.

Desde otra perspectiva, el desarrollo de esta revisión sobre el constructo Creatividad, obedece al hecho de que éste tiene para la Psicología Organizacional cada día mayor vigencia y utilidad, tanto para el sujeto como para la organización a la que pertenece. Si se parte de una conceptualización como la realizada por Davis (1992), en la que define la Creatividad como "el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo o visualizándolo) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción, o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción (p. 19)", se entiende que la ocurrencia de este proceso creativo beneficia a la persona que lo ejecuta y,

eventualmente, se refleja en los resultados de la organización en la que la persona tiene ocasión de aplicar sus habilidades.

Pese a la importancia de entender el funcionamiento de los procesos, habilidades y demás elementos que pueden incluirse dentro del constructo de Creatividad, su estudio se dificulta en parte, al no existir una fecha exacta en que el concepto de Creatividad se comienza a utilizar en las organizaciones; lo anterior, puede atribuirse en principal medida a dos razones: la primera, que el constructo como tal no ha logrado una definición unánime y unívoca, mientras que la segunda, tiene que ver con el hecho de que la Creatividad y la tendencia a organizarse son presumiblemente dos de las características más antiguas de la especie humana y, según el criterio de antropólogos como Leví-Strauss (1987), han de haber estado relacionadas desde el principio.

Adicionalmente, trabajar con un constructo como la Creatividad implica una seria labor de diferenciación, porque son múltiples las áreas en las que se tienen conceptos de Creatividad *sui generis*, los cuales pueden no tener sustento o relación directa con la Psicología o con la realidad de las organizaciones.

Sin embargo, el interés mostrado por los teóricos de las organizaciones posibilita el rastreo de una línea más o menos definida de conceptualización y aplicación, que se remonta aproximadamente a unos 25 o 30 años atrás, y es sobre este campo en el que se lleva a cabo el presente Estado del Arte.

Con la definición anterior en términos de tiempo, los materiales recopilados permiten afirmar, de manera preliminar, que no ha sido fácil la aplicación de la Creatividad en los procesos organizacionales gerenciales y

directivos —estrechamente vinculados con la toma de decisiones—, ya que los esquemas institucionales arraigados generalmente no dan oportunidad de crear situaciones más viables, considerando que toda novedad puede llegar a ser menos segura (Ponti, 2001). Así mismo, los trabajos consultados para el desarrollo del presente Estado del Arte apuntan a que la Creatividad ha sido aplicada generalmente a actividades menores, entre las que se cuentan los círculos de calidad, las estrategias de mejoramiento del trabajo y las sugerencias en reducción de costos, entre otras formas de decisión operativa, las cuales no afectan de manera directa situaciones de riesgo para la organización (De Bono, 1994; Harrington, Hoffherr y Reid, 2000; y Ponti, 2001, entre otros).

Por lo anterior, se aprecia cómo una mejor comprensión de la relación existente entre la Creatividad y la dinámica de las organizaciones permitiría que se plantearan modelos en los que se abriera la posibilidad de innovar permanentemente en todos los niveles de la organización.

En concordancia con lo antes expuesto, Kao (1997) muestra a los inversionistas las ventajas de la Creatividad como una nueva herramienta para las empresas que deseen arriesgarse, fortalecerse y permanecer dentro de la economía global, incentivando a su personal para que sea creativo o, incluso, contratando externamente este tipo de ayuda, para que estas ideas “frescas” cambien positivamente la posición de la organización en su renglón de mercado. Otros autores que sostienen ideas similares en este sentido son Comella (1966), Johnson y Faria (1984), Buckley (2000), y Rubinstein y Firstenberg (2002), entre otros.

Tomando en consideración los tópicos descritos en los párrafos anteriores, se espera que la labor de recopilación

y sistematización analítica del material consultado existente sobre la Creatividad aporte herramientas más eficaces para la definición de problemas de investigación, el establecimiento de referentes teóricos, el diseño de planes de intervención en organizaciones y otros campos de aplicación de la psicología, destinados a beneficiar a individuos y colectividades.

En igual medida, la presente investigación aporta un medio ordenado de consulta destinado a facilitar el mejor entendimiento de la Creatividad, para aquellas personas que –llevadas por su interés profesional o particular– piensen abordar aspectos que induzcan a una aplicación más eficiente de estrategias creativas en las organizaciones, reconociendo la Creatividad como una herramienta importante que en la mayoría de los casos es subvalorada y limitada a procesos operativos y productivos que no tienen un impacto a largo plazo en la evolución y supervivencia de la organización en el mercado (Ponti, 2001).

Para lograr el objetivo propuesto, el cuerpo expositivo y propositivo del trabajo se ha dividido en seis partes principales, a las que se deben sumar la presente justificación y los apéndices, que sirven como complemento y consolidan la información recopilada. Las seis partes principales del trabajo son, entonces: a) planteamiento del problema, b) objetivos, c) antecedentes investigativos, d) marco metodológico, e) resultados y f) discusión.

Las tres primeras partes constituyen el soporte que fundamenta la necesidad y pertinencia de desarrollar la investigación, ya que describen el objeto de estudio a partir de las fuentes del problema, las metas que se propone cumplir el estudio y los trabajos que lo han precedido dentro de este campo del saber. Por otra parte, el marco

metodológico establece los lineamientos, estrategias y herramientas que se diseñaron, implantaron y aplicaron para el logro de los objetivos y la respuesta a la situación problemática planteada.

Más adelante, el capítulo destinado a los resultados contiene la exposición del material que fue recopilado, según líneas temáticas derivadas del proceso de análisis y organización sobre el que fundamentan este tipo de trabajos. Seguidamente de esta parte expositiva, se presentan los resultados en términos de unidades de análisis revisadas, ubicación y tipo de los documentos hallados, referencias temáticas de los textos, etc. Finalmente, como aporte propositivo del estudio, se realiza una discusión teórica a partir de los hallazgos realizados, concluyendo la manera en que se encuentra en la actualidad el concepto de Creatividad en la Psicología Organizacional.

Como justificación final al desarrollo de este estudio, se destaca el interés de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga por convertirse en el corto plazo en una fuente productora de información y conocimientos, en concordancia con la visión de la institución, para lo cual está fomentando la exploración de campos poco investigados, como es el caso del objeto de estudio de este trabajo de grado. Por tanto, el éxito de esta investigación radica en la oportunidad de ser puesta en manos de las personas interesadas en el tema, para que se pueda dar continuidad a la obra, porque si bien un Estado del Arte consiste en un estudio profundo, crítico, comprensivo y concienzudo del tema en cuestión, nunca está completamente terminado, pero es el punto de partida para el desarrollo y contextualización de conocimientos cada vez más completos y complejos.

Problema

Existen cuatro fuentes desde las cuales se plantea la problemática sobre el constructo "Creatividad" en el área de la Psicología Organizacional. Una primera fuente consiste en la carencia de conceptos claros y coherentes sobre el tema, a partir de los que se pueda fundamentar un cuerpo de conocimiento estable sobre la Creatividad. La segunda fuente, tiene que ver con las variables, pues no se puede hacer un acercamiento al concepto sin conocer los elementos que lo componen y los aspectos con los cuales se correlaciona. La tercera fuente desde la que se justifica el planteamiento del problema, radica en la casi total ausencia de instrumentos de medición de la Creatividad, lo cual no permite realizar acercamientos cuantitativos a este aspecto de la vida psíquica. Como cuarta y última fuente del problema, se encuentran las posibles aplicaciones de un concepto definido de Creatividad en el área de la Psicología Organizacional.

Con relación a la primera fuente, el concepto Creatividad es un constructo y como tal, es una definición basada en supuestos elaborados y teóricos, cuya validez científica depende de las evidencias relacionadas con las inferencias que se hacen de él. Para que una definición de este tipo cuente con la validez y especificidad necesaria, que la haga útil en términos de su aplicabilidad y su valor teórico, se requiere que los aspectos más relevantes y mejor probados sobre ella, sean sometidos a la sistematización y depuración crítica objetiva que implica la definición de un Estado del Arte. Sobre este particular, autores como Guilford (1959), Beaudot (1980) y Harrington, Hoffherr y Reid (2000), han señalado la necesidad de establecer

conceptos definidos, claros y válidos desde el punto de vista científico. En términos de los objetivos que se propone esta investigación, su resultado ayudará a establecer una clasificación de los diferentes conceptos, definiendo cuáles hacen parte de un trabajo científico objetivo y cuáles han sido producto de la experiencia empírica de las organizaciones. Vale decir, que estos últimos no carecen de validez dentro del desarrollo de la Creatividad como parte de la Psicología Organizacional, ya que en muchos casos han servido como referentes para el posterior trabajo de especialistas (Ponti,2001).

Al hacer referencia a la segunda fuente del problema de investigación, derivada de las variables que intervienen en el constructo, se encuentra que la Creatividad se ha visto como un conjunto separado de variables de orden psíquico, neurofisiológico, ambiental, ontogenético y estético, omitiendo la relación que existe entre cada uno de estos aspectos para poder determinar si hacen parte de un todo. La Creatividad así tomada, es decir desde el punto de vista de las variables que la componen y con las que se relaciona, puede resultar importante en todas las ramas o subdivisiones de una organización, y de ahí que se considere importante su estudio, como lo destacan Repucci (1962), Ponti (2001) y Jaramillo (2001), al abordar el problema de la investigación de la Creatividad como parte importante del futuro de las organizaciones en medio de los rápidos y trascendentales cambios que sufren los mercados actuales.

La tercera problemática, hace referencia a la medición de la Creatividad, tanto en lo que tiene que ver con el sujeto, como en lo referente a las organizaciones. La necesidad de medir objetivamente la Creatividad, justifica la necesidad de un conocimiento organizado y sistematizado –

como el producido por los estados del arte-, sobre el cual sustentar la creación de instrumentos estandarizados de valoración de la Creatividad en sí misma y no de su impacto, como ya se ha hecho con otros constructos psicológicos complejos, como personalidad e inteligencia. Sobre esto, un pionero ha sido Guilford (1950) a quien luego han seguido Parnes (1963), y Martín y Salanova (2000), poniendo relevancia en el hecho de que la investigación científica sobre la Creatividad se ha limitado a sus manifestaciones externas, en materia de producción, pero que no ha sido muy importante la investigación sobre los procesos mentales vinculados con la mayor o menor capacidad creativa, así como no se han generado mayores avances en materia de medición de la creatividad desde la aparición de la teoría factorial de Guilford en la década de 1950.

Finalmente, la cuarta y última fuente problemática, relacionada con las aplicaciones del constructo Creatividad en el área de Psicología Organizacional, se retoma porque en la mayoría de las organizaciones se considera la Creatividad, como una actividad aislada de la toma de decisiones importantes y sólo se le brinda importancia cuando se trata de desarrollar actividades de carácter más lúdico o grupales, siempre que no revistan cambios trascendentales en la organización; por tal motivo, no existe claridad o unanimidad acerca de los mecanismos que pueden hacer de la Creatividad una herramienta útil aplicada a la Psicología Organizacional. De esto han dejado testimonio los textos de Schon (1987), Davis y Scott (1992), Harrington, Hoffherr y Reid (2000) y Ponti (2001). Estos últimos autores, dentro del contexto del estado actual de la dinámica de las organizaciones en el ámbito de la globalización, han comenzado a generar interés hacia la

creatividad, destacando cómo a partir de ésta se han constituido algunas de las grandes multinacionales que dominan diversos segmentos del mercado en la actualidad, entre las que se encuentran McDonald's, IBM, 3M, British Airways y Hewlett Packard.

Con miras a que la definición del problema cumpla con las necesidades planteadas en los párrafos anteriores y permita llegar a un análisis desde los diferentes puntos de vista que surjan, a partir del material recopilado en el proceso de elaboración del Estado del Arte, logrando así la solución del problema de investigación, la definición de éste se ha llevado a cabo por medio de la siguiente pregunta: ¿En qué Estado se encuentra actualmente el constructo Creatividad en el área de la Psicología Organizacional?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Estado del Arte sobre el constructo Creatividad en el área de la Psicología Organizacional, a través de una investigación bibliográfica-documental, con el fin de aportar información actualizada y sistematizada sobre el tema, dentro de la línea de investigación de Organizaciones del programa de Psicología de la UNAB.

Objetivos Específicos

Analizar el constructo Creatividad desde una perspectiva paradigmática.

Considerar el constructo Creatividad a partir de una

visión semántica.

Valorar la importancia del constructo Creatividad en el ámbito de las organizaciones, desde el punto de vista de su aplicación en éstas, es decir desde un punto de vista pragmático.

Sistematizar la información obtenida sobre el constructo Creatividad, a partir de las diferentes unidades de análisis (libros, ensayos, artículos de revistas, conferencias, investigaciones, páginas web, entrevistas a profesionales, etc.)

Generar preguntas para futuras investigaciones en Psicología Organizacional, sobre las implicaciones de la Creatividad en este campo.

Antecedentes Investigativos

Una revisión preliminar de la bibliografía consultada para llevar a cabo este Estado del Arte, permite afirmar que el concepto de Creatividad en las Organizaciones se ha convertido en un constructo clave para la Psicología Organizacional, como lo destacan Ponti (2001) y Jaramillo (2001), aunque las posiciones teóricas frente a éste y sus posibilidades de aplicación resultan muchas veces ambiguas. Esto ocurre porque en múltiples ocasiones se presenta como una herramienta útil para el individuo, como medio para la expresión de ideas que impulsen cambios favorables para la empresa en el campo operativo; no obstante, este manejo resulta superficial, al no permitir que la Creatividad sea usada en la toma de decisiones importantes dentro de la organización (Segalés, 1983).

En vista de lo anterior, las personas implicadas en el estudio de las organizaciones, tanto desde la Psicología,

como a partir de otras disciplinas, han venido incrementando su interés por definir la Creatividad y estudiar el impacto positivo y demás implicaciones que ésta pueda tener sobre el éxito de las organizaciones, tomando como base los primeros avances sobre el tema que se limitaban a la Creatividad de manera individual (Matussek, 1977). Sin embargo, ese interés no ha sido directamente proporcional a la unificación de criterios y a la objetividad de los trabajos de investigación; razón por la cual, en esta materia existen muy variadas y disímiles posiciones.

Como consecuencia lógica de las múltiples y, en algunos casos, contradictorias perspectivas desde las cuales se ha examinado la Creatividad en los procesos organizacionales, su estudio no ha seguido una línea definida; esto trae como consecuencia que para el establecimiento de los antecedentes se haya diferenciado las investigaciones propiamente dichas de aquellos textos que pululan en el mercado tratando de generalizar a partir de casos aislados y que en ocasiones no son producidos por especialistas. En estos términos, sólo se han incluido como antecedentes los trabajos que por su construcción, metodología y fundamento teórico pueden considerarse investigaciones, en el plano individual o colectivo.

Un primer antecedente de revisión de los trabajos realizados sobre la Creatividad en las Organizaciones, es el trabajo de Repucci (1962, en Davis y Scott -comp.-, 1992). Este investigador perteneciente al campo de la industria química (Dow Chemical Inc.), partió de una revisión documental del período 1952-1962 de las investigaciones sobre Creatividad.

En la primera parte del periodo estudiado, el autor pudo constatar una escasa presencia de investigaciones sobre

la Creatividad, la cual se incrementó a partir de 1960. Pese al aumento en el interés por estudiar la Creatividad en las Organizaciones, Repucci (1962) destacó que esa misma proliferación contribuyó con el "enmarañamiento" de la información obtenida por los investigadores, con muy poca conexión entre sus postulados o entre sus hallazgos.

Como resultado de la revisión del periodo 1952-1962, Repucci (1962) extrajo algunas conclusiones importantes sobre las revelaciones hechas por la labor científica en materia de Creatividad. Tales conclusiones son las siguientes:

1. La Creatividad puede medirse: Aunque esta conclusión parezca ser una afirmación definitiva, Repucci más bien trató de poner de manifiesto que el proceso para que las mediciones de la Creatividad fuesen válidas, requería aún de mucho trabajo y del refinamiento necesario en materia de técnicas estadísticas adecuadas. Así mismo, expresó que los factores a medir para caracterizar la Creatividad ya parecían bastante claros, aunque se debe destacar que en su trabajo no definió específicamente a cuáles factores se refería.

2. La Creatividad Comporta Factores Cognitivos Importantes: Partiendo de que la Creatividad es, en cierta forma, una operación mental, Repucci (1962) señala que por esta causa, muchas de las investigaciones se dirigen a descubrir los factores de la inteligencia cruciales para la Creatividad. Sin embargo, añade que el material que tuvo ocasión de revisar apunta a que la inteligencia no es "en sí ni por sí" la Creatividad. Para este autor, el descubrimiento de que los altos niveles de Creatividad se relacionaban con un CI mínimo de 120, pero que el alto CI no garantizaba una mayor Creatividad, es el punto de acceso

para que se creara un nuevo campo de investigación en el que se analizara la Creatividad al margen de la inteligencia. En estos términos, se evidencia cómo el estudio científico de la Creatividad parte de un enfoque basado en el individuo creativo.

Sobre el particular, el trabajo de Repucci (1962) destaca a Guilford (1959), como la fuerza motriz para el inicio del estudio serio y objetivo de la Creatividad. La utilización del análisis factorial, le permitió a Guilford aislar e individualizar 53 factores del intelecto que condicionan la Creatividad. Finalmente, reconoció los trabajos de Gough y Woodworth (1960), sobre la relación de personalidad, Creatividad y trabajo, y Scofield (1960), sobre las influencias ambientales sobre la Creatividad, los cuales pueden ser considerados como pioneros en el estudio de la Creatividad en organizaciones y colectividades.

Este trabajo fue seleccionado dentro de los antecedentes de investigación, ya que es un primer referente sobre la evolución, conceptualización, contextualización y aplicación del constructo Creatividad en las Organizaciones.

El segundo trabajo de investigación retomado fue llevado a cabo por Rodríguez (1975). Esta monografía estudió el impacto que tuvo la evolución de las tecnologías metalmeccánicas a partir de los años 30 en la utilización de la Creatividad en pequeñas empresas de este sector productivo.

Luego de hacer un recorrido histórico sobre el desarrollo del sector metalmeccánico en el país, Rodríguez (1975) evalúa la incidencia del avance tecnológico en el ramo, con respecto al manejo dado por estas organizaciones a la información, la Creatividad, la educación, la

comunicación y el campo de acción.

Pese a los ambiciosos alcances presupuestados por el trabajo (a partir de los cuales el autor se propuso describir de manera amplia la relación entre tecnología y Creatividad en el microempresario metalmeccánico), las conclusiones no son tan profundas o extensas, en parte por el hecho de que para la fecha de elaboración del trabajo no había mucha divulgación sobre los estudios referentes a la Creatividad realizados en otros países o áreas del sector productivo. En este sentido, vale decir que con referencia a la Creatividad, los resultados expuestos por Rodríguez no abarcaron más de uno o dos párrafos.

Sin embargo, el valor de sus conclusiones radica en que apuntan a que existía todavía una gran "apatía" por parte de la mayoría de los empresarios en materia de innovación, investigación y reorganización, aunque las innovaciones tecnológicas propiciaron la aparición de cambios sustanciales en los factores operativo y administrativo de las industrias.

Este antecedente se seleccionó por tratarse de una aproximación a la importancia del factor humano y sus posibilidades creativas en los pequeños empresarios colombianos y por ser un referente sobre la época en la que en Colombia se comienza a vincular la Creatividad como aspecto importante de la realidad de las Organizaciones.

Un tercer trabajo consultado es el de Beaudot (1980), quien dedicó parte de su labor psicológica sobre la Creatividad al problema de la falta de interés por parte de los psicólogos sobre el estudio del tema, a partir de un análisis de los índices (index) y resúmenes (abstracts) disponibles hasta 1980 en el compendio de Psychological Abstracts.

Beaudot (1980) examinó el índice de Psychological Abstracts desde su primera edición, encontrando que de aproximadamente 121.000 artículos publicados en un lapso de 23 años, únicamente 183 versaban directamente sobre la Creatividad, agrupados bajo títulos que contenían como palabras clave (keywords) Creatividad, imaginación, originalidad y pensamiento; del mismo modo, incluyó los trabajos llevados a cabo a propósito de los test destinados a medir esas actividades.

En esta medida, este autor concluyó que menos del 0,25% de las publicaciones indexadas en los Psychological Abstracts tratan directamente sobre la Creatividad, encontrando que entre ellos no son muchos los que contribuyen a explicar el proceso creativo y aún menos a proponer elementos útiles para su medición.

Como antecedentes de su trabajo, el autor cita a Hutchinson (1931), con respecto al pensamiento creador, y Markey (1935), sobre la imaginación, quienes coinciden en afirmar que hasta la fecha en la que revisaron las investigaciones y ensayos serios sobre el tema no se encontraron más que contribuciones elementales en cuanto a la Creatividad.

Adicionalmente, Beaudot (op. cit.) realiza una primera diferenciación entre el estudio de la actividad creativa y la medición de la inteligencia, abriendo camino para que el estudio sistemático de la Creatividad como constructo particular en sí misma y no como elemento de la inteligencia aumentara en interés durante los años posteriores.

La selección del estudio de Beaudot (1980) como antecedente del presente Estado del Arte, se llevó a cabo teniendo en cuenta dos criterios: a) se trata de una revisión sistemática y crítica acerca de la disponibilidad

documental sobre el tema en cuestión; y b) sus conclusiones coinciden con las fuentes del problema planteado en la presente investigación sobre la falta de profundidad, claridad y coherencia en el estudio y teorización del constructo Creatividad en las diversas áreas de la Psicología, especialmente la Organizacional.

Un cuarto estudio fue llevado a cabo por Schon (1987), sobre las características más resaltantes de las mentes creativas de Estados Unidos y Gran Bretaña, como una forma de analizar las razones por las cuales se desperdician las fuentes de invención, entendidas éstas como las personas o grupos con gran potencial creativo, es decir, personas u organizaciones de tipo creativo.

Como parte de la evidencia recolectada por Schon (1987), uno de los puntos más importantes fue constatar que, hasta la fecha del estudio, el 40% de todas las patentes otorgadas en los últimos años pertenecían a 500 personas dedicadas a trabajar en sus invenciones de manera independiente, lo cual coincide con el 40-50% obtenido en Gran Bretaña por las personas no pertenecientes a corporaciones o equipos creativos. Como conclusión de lo anterior, el autor afirma que cabe la posibilidad de que exista una relación directa entre la rigidez de las estructuras organizacionales y la baja Creatividad de las personas que las componen. Aunque insiste en la necesidad de realizar estudios descriptivos basados en poblaciones específicas, más que en registros de patentes.

El motivo por el cual se considera este trabajo dentro de los antecedentes del presente estudio, es su importancia como una tentativa importante de revisión histórica desde la perspectiva documental, útil para el análisis de la evolución del constructo y para la construcción de las

líneas de análisis de la información recopilada.

Pasando ahora a otros estudios realizados en Colombia, Arquez, Cañola y Murillo (1997), realizaron una investigación destinada a reconocer el papel del trabajo en equipo como base para convertir la Creatividad en fundamento de la cultura organizacional. El problema planteado por los investigadores enfatizaba en identificar la manera en que las organizaciones reaccionan ante los cambios del entorno y el modo en que la Creatividad contribuye en que las reacciones organizacionales tengan resultados positivos.

Como resultado de la investigación, los autores concluyeron que las empresas están obligadas a reformar sus paradigmas, tomando como base el trabajo coordinado de equipos basados en Círculos de Creatividad, los cuales deben contribuir en la toma de decisiones que afectarán a largo plazo a la organización. Adicionalmente, los autores recalcan en el hecho de que esta estrategia debe ser apoyada por un fortalecimiento de los valores humanos y de programas planificados de capacitación empresarial.

Este trabajo constituye un buen punto de referencia sobre las posibilidades de aplicación de la Creatividad a las organizaciones en áreas que no se enfoquen únicamente en el diseño de nuevos productos y servicios, sino que tomen en cuenta la toma de decisiones.

Otro estudio realizado en Colombia en la década de 1990 es el de Gallego, Molina y Zapata (1999), en el cual se pretendió determinar la influencia de la Creatividad en los niveles de satisfacción laboral en un grupo de coordinadores académicos de la regional antioqueña de una universidad con sedes a nivel nacional, con el fin de plantear una propuesta de formación en aprendizaje creativo para la población objetivo.

El resultado de este trabajo de grado fue el planteamiento de un programa de formación, dirigido a fomentar la investigación, la resolución creativa de problemas, el replanteamiento de paradigmas y la disponibilidad de recursos personales para el mejoramiento e innovación continuos de las actividades de coordinación académica.

Este antecedente es importante desde el punto de vista de las aplicaciones de la Creatividad en las organizaciones, en términos de que establece una propuesta específica que no busca el incremento de la Creatividad como un aspecto aislado, sino que la aplica como una herramienta para incrementar los niveles de satisfacción laboral y, por ende, potenciar la calidad de los procesos desarrollados por los coordinadores participantes.

Más adelante, Jaramillo (2001) desarrolló el proyecto "Caracterización y evaluación de las competencias gerencial-directiva [sic] y de la Creatividad como competencia organizacional", en la empresa Súper de Alimentos S.A. En este trabajo se considera al individuo como ser creativo, capaz de mostrar ideas personales y no grupales, sin descuidar el cargo-rol que tiene cada uno y la influencia significativa en el desempeño de sus labores.

Esta investigación buscó "caracterizar y evaluar la competencia gerencial-directiva y la Creatividad en los roles directivos del área comercial y de mercadeo en la organización Súper de Alimentos S.A. y comparar el factor de Creatividad como valor organizacional de la competencia gerencial-directiva con sus otros factores de conocimiento de habilidades y de actitudes y comportamientos".

Las variables estudiadas fueron los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los comportamientos y la

Creatividad, en el desempeño de siete líderes de gestión de la empresa. Se aplicaron dos instrumentos cualitativos; uno de medición y valoración de la Creatividad como competencia organizacional transversal, y otro de medición y valoración del desempeño de la competencia gerencial-directiva para los líderes de gestión de las áreas comercial y de mercadeo.

Una de las conclusiones de esta investigación es que el desempeño de los líderes de gestión en la competencia gerencial-directiva, en las variables antes mencionadas, es bueno, debido a la rigurosa selección que hace la organización para el desempeño del cargo, y sugiere que el análisis permanezca en constante actualización para garantizar una óptima comunicación. En cuanto a las actitudes y comportamientos directamente relacionados con la autoestima y la autoimagen, estos podrían ser cambiados con miras a la consecución de un buen desempeño de la competencia, si la organización gestiona su talento humano concentrándose en la motivación. En lo referente a las habilidades, podría ser más fácil de obtener un mayor desempeño, dando mayor claridad con respecto a la identificación del empleado con la competencia gerencial directiva, reconociendo para sí mismo y para los demás que pueden desempeñarse mejor en el rol de líder de gestión comercial y de mercadeo. Por último, con respecto a los conocimientos, aunque son básicos e imprescindibles para un excelente desempeño, pueden ser modificados por parte de la organización por medio de programas de capacitación y formación, y no ejercen mayores variaciones en los niveles de Creatividad.

Más recientemente, Alba y Pedraza (2002) implementaron un programa basado en las actividades lúdicas, destinado a desarrollar el pensamiento creativo en los empleados de una

entidad financiera importante, como medio para generar procesos innovadores.

Luego de una revisión crítica de parte de la literatura técnica sobre Creatividad e Innovación, los autores diseñaron el programa lúdico de desarrollo del pensamiento creativo, el cual fue evaluado por medio del método test-postest, obteniendo como resultado que los participantes generaban un mayor número de soluciones creativas luego de haber participado en el programa. Además, se observó que no sólo se producían respuestas a problemas de índole laboral, sino que también se incrementó la respuesta destinada a resolver problemas cotidianos e, incluso, problemas complejos que requerían de distintos procesos cognitivos (numéricos, espaciales, situacionales, etc.)

También en el campo de la investigación aplicada, Arango (2003) propuso un método para el análisis y la solución creativa de problemas y evaluar los resultados de su aplicación en un grupo de bienestar institucional de una universidad de Colombia. La metodología utilizada fue la de observación participante, en la que el investigador interviene en las características de la población estudiada y documenta las modificaciones posteriores. Participaron cuatro personas (tres hombres y una mujer), quienes fueron intervenidos para modificar los procesos destinados a la identificación y solución de problemas.

Los resultados del estudio de Arango le permitieron concluir que la aplicación de su método facilitó a los integrantes de la muestra el análisis y definición de problemas más importantes que afectan el área de bienestar institucional a la que pertenecían. Igualmente, determinaron diferencias marcadas entre los sujetos en cuanto a la manera de aprender las técnicas y el modo de aplicarlas, variando

ambas tendencias en función de los conocimientos y la experiencia de campo laboral de los sujetos. El autor también recomienda que los resultados por él obtenidos sean revaluados a futuro, ya que reconoce que trabajó con un grupo muy reducido.

Como se puede apreciar en los antecedentes, los estudios han partido del ser creativo como objeto de estudio, más que de la Creatividad como concepto en sí. No obstante, investigadores como Repucci (1962), Rodríguez (1975), Jaramillo (2001), Alba y Pedraza (2002) y Arango (2003), manifiestan gran interés por las aplicaciones de la Creatividad en el funcionamiento de las organizaciones, entendiéndola como un proceso individual que tiene influencia sobre los procesos de la empresa al hacerse masivo. En otras palabras, puede decirse que para estos investigadores no existen las organizaciones creativas, sino las organizaciones conformadas por personas creativas. El concepto de organización creativa es de aparición más reciente y no es producto de investigaciones propiamente dichas, sino de postulados teóricos realizados a partir de experiencias particulares de organizaciones exitosas; es por este motivo que no se retoman como antecedentes, pero sí se tienen en cuenta para la construcción de las líneas expositivas de los resultados.

Por tanto, la revisión de los antecedentes permitió dirigir el trabajo de construcción del Estado del Arte, ya que a partir de las diferentes tendencias y posiciones revisadas, se diseñó la estructura de tratamiento de las unidades de análisis sobre el constructo Creatividad, tal como se describen más adelante dentro del análisis de resultados.

Marco Metodológico

El diseño metodológico del Estado del Arte supone unas características metodológicas especiales, que parten de la definición del tipo de trabajo realizado; en este sentido, se partió de la definición propuesta por Hoyos (2000) con respecto a este método de investigación bibliográfica-documental:

El Estado del Arte es una investigación documental que tiene un desarrollo propio cuya finalidad esencial es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis. Implica, además, una metodología mediante la cual se procede progresivamente por fases bien diferenciadas para el logro de unos objetivos delimitados que guarden relación con el resultado del proceso. (2000; p.57)

La orientación conceptual derivada del análisis de la información recolectada, requiere el establecimiento de las líneas de investigación (paradigmática, semántica y pragmática) que permitan categorizar los datos obtenidos de las unidades de análisis en núcleos temáticos, teniendo en cuenta su correspondencia y afinidad teóricamente. Estas líneas de investigación pueden ser caracterizadas así:

1. Línea de Investigación Paradigmática: Esta línea de investigación permite asociar modelos, enfoques, principios, investigaciones y estadios de un constructo, identificando los conceptos, problemas, controles comunes y postulados que influyen en el fenómeno para la construcción del

conocimiento. Esta línea de investigación se fundamenta en la visión y los criterios que sustentan y orientan el constructo Creatividad como fenómeno, al presentar su evolución conceptual, tomando como base estudios, investigaciones, enfoques, corrientes teóricas, supuestos, postulados, principios, entre otros, que dan cuenta del estado del fenómeno.

2. Línea de Investigación Semántica: Está relacionada con el significado de los elementos y estructuras constituyentes de un fenómeno, es decir, investiga los conceptos, propiedades, y relaciones existentes entre las estructuras de un fenómeno, así como su contenido, definiendo su significado. Estas relaciones tienen su base en la información contenida en las unidades de análisis. Esta línea de investigación permitió contextualizar y explicar la Creatividad como fenómeno, por medio de la presentación de los conceptos, propiedades, teorías, taxonomías, entre otros aspectos, pertinentes al constructo Creatividad, que dan significado al fenómeno y facilitan su comprensión.

3. Línea de Investigación Pragmática: Esta línea de investigación tiene relación con la acción y lo práctico, en un contexto de uso, que permite la utilización de la información asociada con la experiencia. Dentro del constructo Creatividad –entendido como fenómeno– el pragmatismo orienta al objetivo de investigación, fundamenta las acciones, teniendo como base los conceptos y paradigmas del constructo, y adecua al constructo como instrumento de acción en el contexto de la experiencia. El pragmatismo como línea de investigación para la construcción del Estado del Arte sobre Creatividad, involucra elementos como: Efectos, estrategias, aplicaciones, utilidad, dificultades,

entre otros, que fundamentan la acción del fenómeno en la experiencia.

Con base en la definición aportada por Hoyos (2000) y la caracterización de las líneas de investigación, se pudo identificar los elementos fundamentales del diseño, los cuales son:

1. El Estado del Arte es una investigación documental: Tener claro que el interés del Estado del Arte es explorar y analizar fuentes documentales, posibilita que no haya desviaciones metodológicas debidas al surgimiento de otros intereses investigativos como producto de la revisión del material. En otros términos, es fundamental que desde su fase inicial se establezca que la investigación será solamente una revisión y un análisis objetivo del cuerpo de conocimientos vigentes sobre un tema específico. Es decir que, de surgir un problema nuevo de investigación durante la fase de desarrollo del Estado del Arte, este hecho debe ser mencionado dentro de las conclusiones aportadas en la discusión, pero de ningún modo se debe desviar el trabajo hacia la resolución de la nueva problemática.

2. El Estado del Arte tiene un desarrollo propio: Para el diseño de la investigación es importante tener en cuenta que cada Estado del Arte sigue su propio derrotero y que no existen modelos válidos para todas las temáticas. De esta forma, se comprende desde el inicio que el Estado del Arte es un proceso autoconstructivo que sufre modificaciones en su transcurso y que propone sus propias características y su propia dinámica. Para el caso concreto del presente trabajo se tomó como referencia el trabajo de Morán (2002), pero en razón de las diferencias entre las temáticas tratadas y de las características de las fuentes en cuanto a su descripción y ubicación, hubo la necesidad de realizar

algunos ajustes en materia de unidades de análisis y presentación de resultados, coincidiendo con lo propuesto por Hoyos sobre las diferencias metodológicas propias de diferentes estudios.

3. El Estado del Arte se fundamenta en bases de datos: Al hablar de una base de datos se implica que este tipo de investigación requiere de una gran capacidad de organización y de un análisis riguroso de la información obtenida, ya que de su correcta clasificación y ubicación temática depende que el resultado final cumpla con los objetivos propuestos en la etapa de anteproyecto. Por tal motivo, desde el inicio de la recolección de información se procedió a la elaboración de una base de datos sistematizada, que permitiera llevar a cabo todo el tratamiento posterior al que fuesen sometidos los datos, desde el conteo de unidades de análisis hasta la elaboración de las fichas mediante la opción de esquemas combinados de Word® y Excel®.

4. El Estado del Arte permite un diagnóstico y un pronóstico: En términos de la utilidad del Estado del Arte en sí mismo, con este postulado Hoyos ofrece dos herramientas de gran utilidad para el desarrollo de las ciencias. En primer lugar, el Estado del Arte permite establecer un diagnóstico sobre el tema en referencia, al explorar lo más profundamente posible la vigencia de los conocimientos existentes a la fecha y sus posibilidades de actuales de aplicación en el campo de interés del investigador. Pero, en segundo término y de manera más influyente, el Estado del Arte conduce a plantear un pronóstico sobre los posibles cursos de desarrollo del tema en el futuro, por lo cual puede considerarse como una guía sobre posibles campos de aplicación y, por ende, se instituye como un motor para el desarrollo de la ciencia.

5. El Estado del Arte es un proceso con fases diferenciadas: Como todas las investigaciones, el Estado del Arte es un proceso gradual conformado por etapas o fases en las cuales se llevan a cabo actividades concretas y se satisfacen objetivos específicos. Por tanto, el punto de partida del Estado del Arte debe ser la definición de dichas etapas y de las actividades que se llevarán a cabo en cada una de ellas, sobre la base de los objetivos planteados y de un diseño ordenado y coherente con lo que se espera de la investigación.

6. El proceso del Estado del Arte se diseña en función de los objetivos: Este elemento aportado por Hoyos complementa el punto anterior, ya que se evidencia que son los objetivos los que indican cómo, cuándo, con qué mecanismos y para qué se plantean las fases del proceso y cómo se articulan para llegar al producto esperado, en este caso un Estado del Arte sobre el constructo Creatividad en Psicología Organizacional.

Unidad de Análisis

Para Hoyos (2000), la Unidad de Análisis es "un texto individual (cualquiera sea su carácter: libro, artículo, ensayo, tesis, etc.) que engrosa [sic] el conjunto de cada núcleo temático" (p. 62). Sin embargo, dentro de la definición metodológica resulta más apropiada la operacionalización de los tipos de unidad de análisis, a partir de las características comunes de las diferentes muestras bibliográficas tomadas.

La relación existente entre las unidades de análisis y los demás elementos propios del Estado del Arte como trabajo de investigación se puede caracterizar de la siguiente

manera:

De las unidades de análisis se extraen los Factores, que son los aspectos relevantes de información sobre el tema de estudio que éstas contienen; a su vez, los Factores pueden ser subdivididos en Indicadores, los cuales puntualizan aspectos más específicos y significativos de un factor. Por otro lado, las unidades de análisis también permiten clasificar los diferentes núcleos temáticos en que se divide el objeto de estudio. Finalmente, aparecen las denominadas líneas de investigación, de las que hacen parte de manera simultánea los núcleos temáticos y las unidades de análisis. Esta descripción aparece de manera simplificada en la Figura 1.

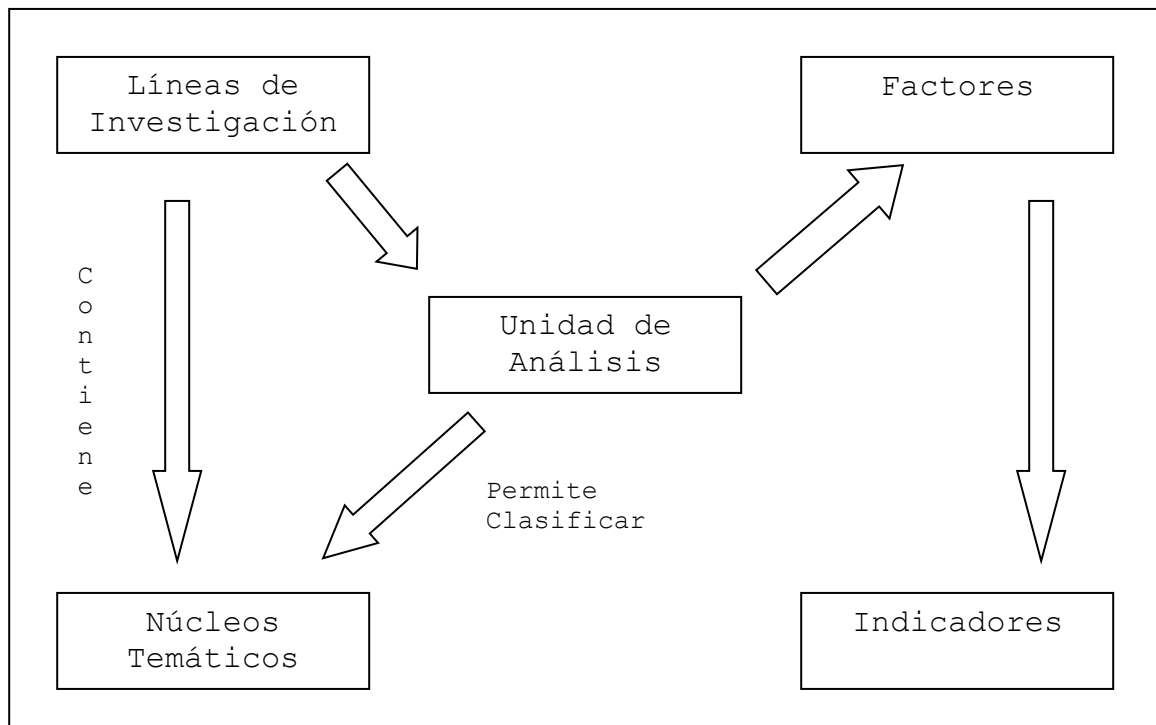


Figura 1. Caracterización de las Unidades de Análisis

En este sentido, los tipos de unidades de análisis que fueron adoptados y utilizados en este Estado del Arte se

categorizaron así:

1. Libros: Las unidades de análisis pertenecientes a esta categoría consisten en las publicaciones no periódicas, de extensión considerable (generalmente más de 100 páginas), que en su totalidad se dedican a la Creatividad y pertenecen a un solo autor.

2. Capítulos: Como algunos libros y compilaciones abordan varios temas de interés para las organizaciones, se definió una categoría de unidad de análisis independiente para los capítulos de estas obras que versan sobre Creatividad, dejando de lado aquellos que no lo hacen. En estos casos se referencia el capítulo y la obra que lo contiene, prestando atención a citar al autor del capítulo y no al compilador o editor.

3. Información On-line: Esta categoría agrupa los documentos publicados por diferentes autores y entidades en INTERNET, como páginas web independientes, documentos htm y html, documentos para Acrobat Reader®, documentos de procesador de texto adjuntos, hipervínculos (hyperlink), etc. Por las características propias de los sitios web, algunas de las publicaciones no cuentan con datos como la fecha de edición, el autor, la filiación institucional y otros aspectos referenciales; no obstante, fueron incluidas en el trabajo, destacando los casos en los que estos datos están incompletos. La decisión de no excluir estos documentos radica en que su análisis reveló que contienen información relevante y relativamente actualizada.

4. Artículos de Revistas Especializadas: Se entiende por artículos a aquellos documentos de corta extensión destinados a su publicación en revistas de aparición periódica. Como parte de los criterios de selección de los artículos, se tuvo en cuenta que las revistas en las que

aparecían fueran publicaciones especializadas, preferiblemente vinculadas a instituciones académicas, gubernamentales o gremiales; esto con el fin de garantizar la seriedad y pertinencia de las fuentes.

5. Trabajos de Grado: Como la mayor parte del material consultado pertenece a bibliotecas de universidades de distintas ciudades del país, se tuvieron en cuenta las monografías, tesis, investigaciones y demás trabajos de grado que tuviesen por tema central la Creatividad en el ámbito de las organizaciones. Estas unidades de análisis se caracterizaron como los informes escritos presentados a manera de requisito para la obtención de títulos de pregrado y postgrado que tuviesen como objeto de estudio la Creatividad en organizaciones.

Una vez definidas las unidades de análisis se establecieron los factores de relevancia para la reseña de las mismas, así:

1. Aspectos Formales: Identificación de la obra, en términos de su autor, año de publicación, datos de la editorial, ubicación, etc.

2. Asunto Investigado: Objeto o fenómeno específico de interés de la unidad de análisis.

3. Delimitación conceptual: Aspectos temporales, espaciales, sociales y de relación con el entorno que delimitan el contenido de la unidad de análisis.

4. Propósito: Objetivo planteado por el autor o autores de la unidad de análisis.

5. Enfoque: Identifica la disciplina o ciencia desde la que se produce el documento, así como la posición conceptual asumida por el autor.

6. Metodología: Procedimientos y herramientas que el autor emplea para exponer y sustentar sus argumentos.

7. Resultados: Margen de logro de los objetivos planteados por parte del autor.

8. Observaciones: Percepción personal del investigador acerca de la unidad de análisis revisada.

Para una mejor comprensión de lo anterior, Hoyos define los factores e indicadores propios de las unidades de análisis como se describe en la Tabla 1.

Tabla 1.

Factores e Indicadores Utilizados en la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCIÓN TEÓRICA
Aspectos Formales	Autor	Identificación del autor o autores de los textos recopilados sobre el constructo de Creatividad.
	Tipo de Material	Clasificación de las diferentes unidades de análisis, según su presentación: libros, artículos de revista, documentos electrónicos, etc., sobre creatividad
Asunto Investigado	Temas	Materias en las que se puede subdividir el constructo creatividad, los cuales pueden constituir ejes principales de análisis (definiciones, características, usos, etc.).
	Subtemas	Elementos conceptuales específicos que se desarrollan en las unidades de análisis (evolución conceptual, aplicaciones, dificultades, etc.)
	Problema	Objeto de interés que motiva al autor o autores de los textos para escribir su obra sobre el constructo.
Delimitación Contextual	Espacial	Contexto territorial y sociocultural en el que se desarrolla la unidad de análisis (universidades de diversas ciudades del país, comunidades académicas a las que pertenecen los autores, etc.)
	Temporal	Período de tiempo al que se circunscribe la unidad de análisis.
	Sujetos	Identifica las características específicas del objeto de estudio del estado del arte y de las unidades de análisis.
Propósitos	Objetivo General	Interés principal del autor o autores de las unidades de análisis sobre el tema de estudio.
	Objetivos Específicos	Intereses secundarios que contribuyen al cumplimiento del objetivo general.
Enfoque	Disciplina	Área del conocimiento a partir de la cual se definen y desarrollan los textos utilizados como unidad de análisis.

Tabla 1.

Factores e Indicadores Utilizados en la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad (Continuación)

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCIÓN TEÓRICA
Enfoque	Paradigma Conceptual	Campo teórico que orienta las unidades de análisis.
	Referentes Teóricos	Corrientes de pensamiento seguidas de manera individual por los autores.
	Conceptos Principales	Elementos específicos sobre los que se sostiene el planteamiento de los autores en las unidades de análisis.
Metodología	Tipo de Metodología	Específica si los datos ofrecidos por la unidad de análisis son de orden cualitativo y cuantitativo.
	Técnicas Empleadas	Instrumentos y estrategias con las que se obtuvieron los datos que sustentan la posición adoptada por los autores de las unidades de análisis.
Resultados	Conclusiones	Propuesta teórica del autor del texto sobre la base de su análisis sobre el tema en cuestión.
	Recomendaciones	Propuesta sobre posibles campos de aplicación que el autor de la unidad de análisis hace a partir de su trabajo
Observaciones	Glosas	Comentarios marginales que complementan la información de la unidad de análisis, pero que no tienen que ver específicamente con el tema en cuestión.
	Comentarios	Apreciaciones personales del autor de la unidad de análisis que no tienen la misma profundidad de las conclusiones, sino que son más bien opiniones.
	Anexos	Documentos con los que el autor sostiene, complementa o justifica el contenido de la unidad de análisis.

Fuente: Adaptación de Hoyos (2000)

Estos factores e indicadores fueron operacionalizados, de tal modo que sus características teóricas pudiesen ser puestas en práctica dentro de la realización del Estado del Arte. La descripción del planteamiento práctico y operativo de los factores e indicadores se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2.

Descripción Práctica y Operativa de los Factores e Indicadores para la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCION PRACTICA - OPERATIVA
Aspectos Formales	Autor	Se identificó a todos los autores de las unidades de análisis consultadas, con nombres y apellidos completos, así como con sus nacionalidades.

Tabla 2.

Descripción Práctica y Operativa de los Factores e Indicadores para la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad (Continuación)

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCION PRACTICA - OPERATIVA
Aspectos Formales	Tipo de Material	El material de las unidades de análisis se clasifica en libros, artículos y páginas electrónicas.
	Temas	Se establecieron tres líneas de investigación así: a) Referentes Paradigmáticos, b) Referentes Semánticos, y c) Referentes Pragmáticos.
Asunto Investigado	Subtemas	A partir de las líneas de investigación se establecieron ejes temáticos basados en la similitud conceptual de las unidades de análisis.
	Problema	Establecer el estado actual del constructo Creatividad dentro del ámbito de la Psicología Organizacional.
	Espacial	Bibliotecas de las principales universidades de Colombia que cuentan con facultades de Psicología, en las ciudades de Bogotá, Medellín y Bucaramanga.
Delimitación Contextual	Temporal	Se estableció un término de tres semestres académicos, de acuerdo con los lineamientos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y su Facultad de Psicología.
	Sujetos	Material documental físico o virtual disponible en las bibliotecas antes descritas.
Propósitos	Objetivo General	Elaborar un Estado del Arte sobre el constructo Creatividad en el área de la Psicología Organizacional, a través de una investigación bibliográfica-documental, con el fin de aportar información actualizada y sistematizada sobre el tema, dentro de la línea de investigación de Organizaciones del programa de Psicología de la UNAB.
	Objetivos Específicos	Analizar el constructo Creatividad desde una perspectiva paradigmática. Considerar el constructo Creatividad a partir de una visión semántica. Valorar la importancia del constructo Creatividad en el ámbito de las organizaciones, desde el punto de vista de su aplicación en éstas, es decir desde un punto de vista pragmático. Sistematizar la información obtenida sobre el constructo Creatividad, a partir de las diferentes unidades de análisis (libros, ensayos, artículos de revistas, conferencias, investigaciones, páginas web, entrevistas a profesionales, etc.) Generar preguntas para futuras investigaciones, sobre implicaciones de la Creatividad en este campo.

Tabla 2.

Descripción Práctica y Operativa de los Factores e Indicadores para la Construcción del Estado del Arte sobre Creatividad (Cont.)

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCION PRACTICA - OPERATIVA
Enfoque	Disciplina	La disciplina desde la que se aborda el constructo Creatividad es la Psicología Organizacional.
	Paradigma Conceptual	Creatividad aplicada a los procesos organizacionales.
	Referentes Teóricos	Se toman como referentes teóricos los contenidos de las unidades de análisis que -a juicio del investigador- tengan validez teórica.
	Conceptos Principales	Creatividad, Innovación y Sinéctica.
Metodología	Tipo de Metodología	Investigación Bibliográfica Documental.
	Técnicas Empleadas	a) Revisión de ficheros físicos o virtuales de las bibliotecas, b) Selección de Referencias, c) Lectura y Fichaje de Unidades de Análisis, d) Clasificación y Codificación de Fichas, y e) Interpretación de Resultados.
Resultados	Conclusiones	Las principales conclusiones apuntan a que la Creatividad es un constructo polisémico, con escaso consenso entre los autores y que ha sido ampliamente difundido en las organizaciones.
	Recomendaciones	Se recomienda continuar el estudio de la Creatividad, principalmente en las áreas de medición y campos de aplicación.
Observaciones	Glosas	No se realizaron glosas de las unidades de análisis
	Comentarios	Se citaron los comentarios de los autores sobre otros autores, tomándolos como fuente secundaria.
	Anexos	Material de Fichaje en CD-ROM

Instrumentos

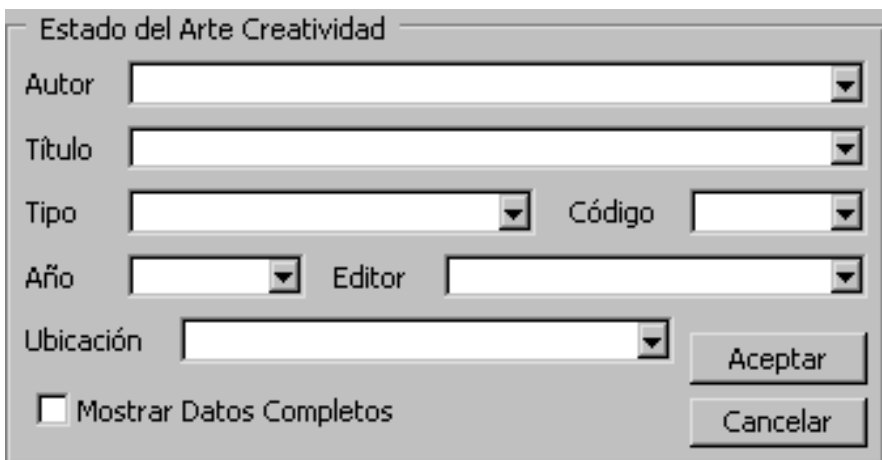
Con fundamento en las recomendaciones de Eco (1996) y Hoyos (2000), y de las características de la unidad de análisis antes descritas, se plantearon dos clases de instrumentos: a) base de datos sistematizada, y b) fichas técnicas. El primero de estos instrumentos se propuso como herramienta destinada a clasificar, mientras que el segundo se destinó a la recolección de información pertinente sobre la Creatividad en el ámbito de la Psicología Organizacional.

Base de Datos Sistematizada

La base de datos sistematizada surge como instrumento necesario para esta investigación dentro de las condiciones óptimas para el Estado del Arte definidas por Hoyos (2000). Este instrumento no constituye una estrategia de recolección de datos en sí mismo, pero sí facilita la clasificación y posterior análisis de estos. Además, su utilización ocurre en la misma fase en la que se recopilan los datos a partir de las fuentes bibliográficas y se elaboran las fichas de trabajo.

Para el desarrollo de la base de datos se utilizó como plataforma el software Microsoft Excel 5.0™ para Office XP™, dentro del cual se estableció una hoja de cálculo para cada uno de los tipos de fuente, según se tratara de libros, capítulos especializados, artículos, páginas web, entrevistas, índices, etc.

Adicionalmente, se diseñó un cuadro de diálogo que permitiera alimentar los datos y obtener registros sobre las fuentes de manera más práctica. El cuadro de diálogo se aprecia en la Figura 2.



El cuadro de diálogo, titulado "Estado del Arte Creatividad", contiene los siguientes elementos:

- Campo de entrada para "Autor".
- Campo de entrada para "Título".
- Campo de entrada para "Tipo" y campo de entrada para "Código".
- Campo de entrada para "Año" y campo de entrada para "Editor".
- Campo de entrada para "Ubicación".
- Botón "Aceptar".
- Botón "Cancelar".
- Una casilla de verificación desactivada con el texto "Mostrar Datos Completos".

Figura 2. Cuadro de Diálogo Base de Datos

Mediante el ingreso de los datos en este cuadro de diálogo, se puede incluir una nueva referencia o consultar las ya existentes, según los criterios de autor, título, tipo, código, año, editor y ubicación. Además, se puede optar por ver los datos completos de determinada referencia (si es libro o capítulo, la ciudad de edición, qué número de edición es, website, etc.)

Fichas Técnicas

El instrumento de recolección básico para todas las investigaciones bibliográficas es la ficha técnica. Según Hochman y Montero (1982), la ficha es un instrumento que permite acumular datos, recoger ideas y organizarlas en un fichero, lo cual hace más fácil su consulta; además, es una constante fuente de información creciente y flexible, que por su carácter independiente (cada ficha es una unidad separada) permite que se recojan con autonomía los diferentes aspectos que se quieren estudiar.

En las fichas, que pueden ser físicas (tarjetas de cartón o papel) o electrónicas (páginas de procesador de texto, ficheros digitales, hojas de cálculo, etc.), se registran los datos que interesan al investigador, recolectados de las diferentes unidades de análisis, por medio de un diagnóstico y análisis preliminar, que permite recabar los elementos indispensables en todo proceso de investigación.

Para Hoyos (2000), el fichaje constituye una técnica que permite acumular, extractar y organizar datos referentes a los aspectos en estudio, convirtiéndose en un método indispensable para la construcción del conocimiento, extraído de las fuentes y apoyo a las aseveraciones hechas

por el investigador o presentación de ideas ajenas.

Por sus características de contenido, en esta investigación se establecieron cuatro tipos de fichas, según la clasificación de Eco (1996) y tomando como referencia las empleadas por Morán (2002) las cuales se elaboraron en Microsoft Word™ para Office XP™. Dichos tipos de fichas, que fueron utilizadas en todas las etapas del Estado del Arte, son:

1. Fichas de Reseña Bibliográfica: Este tipo de fichas contienen los datos básicos de descripción e identificación de las fuentes de información (referencia bibliográfica) que son retomadas en una investigación documental, así como los aspectos generales del documento y las palabras claves para ubicarlo temáticamente. Su utilidad radica en que es una primera clasificación del material y permiten determinar la importancia de la fuente referenciada dentro del esquema del estudio y su pertinencia dentro de la temática (Figura 3).

Código	Creatividad	Capítulo
Título:		
Año:	Ciudad:	
Editorial:		
Ubicación:		
Aspectos Generales:		
Palabras Clave:		

Figura 3. Modelo de Ficha de Reseña Bibliográfica

2. Fichas Textuales: Las fichas textuales (Figura 4), consisten en transcripciones literales de fragmentos (frases, párrafos, páginas, etc.) del texto original de la fuente, los cuales presentan de manera clara aspectos de suma importancia para la investigación. El contenido de los

fragmentos debe ir entre comillas y no se debe variar ninguna de las palabras; en este sentido, cuando el investigador encuentra un error de ortografía o de redacción en el texto, no debe corregirlo, sino que lo escribe como está y seguidamente escribe [sic] (Eco, 1976).

CODIGO	TEMA	TIPO UNIDAD ANALISIS
TITULO		
Autor (es) Ciudad y Editor Eje Temático. Página Citada.		
Cita Textual		

Figura 4. Modelo de Ficha Textual

3. Fichas de Resumen: El motivo de estas fichas es realizar una síntesis de fragmentos extensos de documentos o de documentos completos, pretendiendo extraer objetivamente la idea central expresada por el autor. El contenido de la ficha es propiedad intelectual del investigador y, por ello no requiere entrecomillado. Además, dicho contenido puede ser citado dentro de la parte del informe final que sea pertinente (Figura 5).

TEMA	TIPO DE UNIDAD DE ANALISIS
EJE TEMATICO	
Autor (es). Año. Título. Ciudad. Editorial. Capítulo. Páginas. I.D: (Ubicación)	
Resumen:	PALABRAS CLAVES:

Figura 5. Modelo de Ficha Resumen

4. Fichas de Comentario: La ficha de comentario (Figura 6), guarda similitud con la ficha de resumen, ya que su contenido es producido por el investigador. Sin embargo,

consta de opiniones y comentarios personales sobre el contenido del documento consultado, y permite que se relacione éste con otras fuentes, contrastando su contenido.

TEMA	UNIDAD DE ANALISIS	CODIGO
TITULO		
Autor (es). Año. Título. Ciudad. Editorial. Capítulo. Páginas. I.D: (Ubicación)		
Comentario:		PALABRAS CLAVES:

Figura 6. Modelo de Ficha Comentario

Procedimiento

Con base en los postulados de Hoyos (2000), la ejecución de un Estado del Arte debe tener unas etapas definidas, cuyos objetivos y actividades a desarrollar se articulen como parte de un proceso coherente. Partiendo de este referente, el presente proyecto investigativo se dividió en cinco fases, así: a) fase preparatoria, b) fase descriptiva, c) fase interpretativa, d) fase de construcción teórica y e) fase de exposición documental.

1. Fase Preparatoria: Corresponde a la orientación metodológica del estudio o diseño de la investigación (anteproyecto) y su sustentación teórica. En la presente investigación, esta fase posibilitó el planteamiento de elementos relevantes para el diseño, entre los que se cuentan: a) selección del tema de estudio; b) definición del problema; c) planteamiento de los objetivos; d) rastreo, selección y consulta de las fuentes; e) diseño de la investigación; f) revisión crítica y clasificación de los textos; y h) establecimiento de los parámetros operativos

para el desarrollo del Estado del Arte. Esta etapa proporcionó elementos relevantes para la viabilidad del estudio y la utilidad del diseño seleccionado.

2. Fase Descriptiva: En ella se realizó la extracción de los datos a través de la revisión crítica documental, con el objetivo de especificar los estudios efectuados sobre el tema, los subtemas, los referentes teóricos, las delimitaciones conceptuales, los autores y las perspectivas metodológicas. En esta fase se revisaron, reseñaron y describieron las fuentes o unidades de análisis sobre el constructo Creatividad, tales como: libros con especialidad en psicología; textos de psicología aplicada en cognición y organizaciones; páginas electrónicas; revistas especializadas; trabajos de grado en Facultades de Psicología; artículos y bases de datos; y revisión de investigaciones realizadas sobre creatividad en el ámbito organizacional. La búsqueda documental se llevó a cabo en bibliotecas de varias universidades del país, facultades de psicología, administración, centros de investigación y documentación, entrevistas e INTERNET.

3. Fase Interpretativa: Es el procesamiento de la información y el análisis de los datos, teniendo como base la información recopilada en las unidades de análisis. Las fichas de distintos tipos, elaboradas en la fase descriptiva, se organizaron por núcleos temáticos, derivados de las líneas de investigación (pragmática, semántica y paradigmática), las cuales sirvieron de base para la presentación definitiva de los resultados.

4. Fase de Construcción Teórica: Esta etapa comprende una revisión en conjunto de cada una de los núcleos temáticos, con el fin de identificar los aspectos más relevantes que permitan formalizar el estado actual de la

investigación. En la presente investigación, esta etapa se corresponde a la discusión sobre los resultados de la investigación, y las conclusiones derivadas del proceso, orientados por el análisis de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

5. Fase Expositiva: Esta fase consiste en la exposición final de los resultados de la investigación, por medio de la sustentación teórica, acompañada por los aportes del investigador, que se dan a manera de conclusiones. La importancia de esta etapa radica en que es el aporte definitivo del estudio y permite el intercambio con otras comunidades académicas, disciplinares y científicas, para continuar el desarrollo del constructo, ya que los conocimientos contenidos en el Estado del Arte no constituyen un trabajo terminado.

Resultados

Los resultados de este trabajo se fundamentan en las recomendaciones metodológicas de Hoyos (2000), según las cuales el análisis del material documental recogido debe llevarse a cabo desde tres líneas diferenciadas, pero complementarias. Estas líneas son tres: Paradigmática, Semántica y Pragmática.

1. Paradigmática: se realizó la revisión documental de la evolución conceptual del constructo, sus fundamentos epistemológicos y las diferentes posiciones teóricas que han conducido a su definición como objeto de estudio específico, como es el caso del constructo Creatividad. La información de esta línea se encuentra organizada en las: Tabla 3. Evolución del Constructo Creatividad; y Tabla 4. Componentes Teóricos de la Creatividad.

2. Semántica: se analiza el constructo Creatividad a partir de la concepción polisémica del mismo, en razón de las diferentes definiciones y conceptualizaciones con las que se ha caracterizado desde los inicios de su estudio. Las tablas que contienen la información relativa a esta línea son: Tabla 5. Nociones de Creatividad; Tabla 6. Definiciones de Creatividad; Tabla 7. Características de las Personas y Organizaciones Creativas; y Tabla 8. Clasificación de la Creatividad.

3. Pragmática: en la que se presentan las aplicaciones, usos, ventajas, limitantes y potencialidades del constructo en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, tanto en el campo individual, como en el colectivo. Los datos referentes a la línea pragmática aparecen en las tablas: Tabla 9. Técnicas de la Creatividad; Tabla 10. Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones; Tabla 11.

Ventajas de la Creatividad en Psicología Organizacional; Tabla 12. Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional; y Tabla 13. Limitantes de la Creatividad en Psicología Organizacional.

Línea Paradigmática

Dentro de esta línea se han definido como ejes temáticos de análisis de las fuentes consultadas la evolución conceptual del constructo Creatividad, los principios establecidos para tal constructo, como producto de las principales investigaciones realizadas.

Evolución del Constructo Creatividad

La información referente a la Evolución del Constructo Creatividad ha sido organizada cronológicamente en la Tabla 3, indicando –además de la época y ubicación geográfica– la fuente desde la que se extrajo la información y el concepto predominante. La mayor parte de las fuentes sobre los datos cronológicos son de carácter secundario, es decir, reportan eventos históricos de épocas diferentes a la de la fuente revisada; en la mayoría de los casos se pretendió buscar la fuente primaria, pero no se hallaron ediciones en español publicadas en Colombia de los textos mencionados, lo cual impidió una consulta directa de los mismos.

Tabla 3.

Evolución Histórica del Constructo Creatividad

EPOCA Y UBICACION	FUENTE	EVOLUCION DEL CONSTRUCTO CREATIVIDAD
Siglos VI y VII Grecia Antigua	Makridakis, 1993	La Creatividad es un don divino otorgado por Zeus, por intermediación de sus hijas (las musas).

Tabla 3.

Evolución Histórica del Constructo Creatividad

EPOCA Y UBICACION	FUENTE	EVOLUCION DEL CONSTRUCTO CREATIVIDAD
Siglo IV a.C. Grecia Clásica	Varela, 2001	Platón hablaba de la creatividad, como el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad, a partir del mundo de las ideas.
Fines del siglo XVI Italia	Matussek, 1977	Inicio del estudio de la Creatividad como genuino objeto de interés diferente de la Inteligencia. Nace el concepto de "genio" para definir al individuo con amplias dotes creativas, tomando como base a los artistas e ingenieros de las cortes de Milán.
Siglo XVII Italia	Shaftesbury (1711, citado Matussek, 1977)	Disminución del interés por la Creatividad y la producción individual en Italia. Inicio de la difusión intelectual en Inglaterra y Francia, caracterizada por el interés en el estudio de las características de las personas creativas.
Siglo XVIII Francia Inglaterra	Matussek, 1977 e	El concepto de genio creativo se circunscribe al área científica, dejando de lado a los artistas. Pero se sostiene que las características de los "genios" son una especie de don divino.
Siglo XVIII Alemania	Matussek, 1977	Gracias a las traducciones de Schlegel, sobre un texto de Batteaux (1746), se inicia en este país el interés por la Creatividad, la cual se consideraba un triunfo de "lo irracional en el hombre, su corazón, sus sentimientos, sus impulsos y premoniciones [...] sobre su inteligencia". Como resultado la Creatividad adquirió un lugar de privilegio al lado de la Razón y la Inteligencia.
Fines del siglo XIX Europa Occidental	Matussek, 1977	Unificación del criterio, el "genio creativo" era una característica propia de las personas sobresalientes en las ciencias y las artes.
1869 Inglaterra	Guilford, 1970	Se acepta como punto de partida del estudio científico de la creatividad el trabajo especulativo de Francis Galton sobre el componente hereditario del talento Creador.
1869-1930 Europa Occidental	Matussek, 1977	Hay un desinterés por el estudio de la Creatividad que reduce al mínimo los trabajos serios dedicados al tema.
1926 Norteamérica	Varela, 1991	Wallas (1926) concibió la creatividad como un proceso de cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.
1935 Alemania	Matussek, 1977	Resurgimiento del interés por el estudio de las características del individuo creativo con la publicación de <i>Zur Psychologie des produktiven Denkens</i> (Dundker, 1935), y su posterior discusión por parte de Wertheimer (1945).
1935 Europa Norteamérica	Guilford, 1970 y	Patrick (1935) aporta el modelo de examen experimental del proceso creativo, seguido por Rossman (s.f.) con una propuesta similar).

Tabla 3.

Evolución Histórica del Constructo Creatividad (Cont.)

EPOCA Y UBICACION	FUENTE	EVOLUCION DEL CONSTRUCTO CREATIVIDAD
1950 Norteamérica	Beaudot, 1980	Guilford publica los resultados de sus investigaciones sobre la teoría factorial de la Creatividad, que constituye el primer esbozo de investigación sobre la Creatividad basado en el paradigma científico.
1953 Norteamérica	Guilford, 1970	Lehman realiza estudios biográficos de personas en las que se evaluó la cantidad y calidad el trabajo creativo y la relación de éste con la edad.
1953-1960 Europa y Norteamérica	Guilford, 1970	Surgimiento de discrepancias teóricas en la conceptualización de la Creatividad. Las opiniones en dos frentes importantes: a) la Creatividad es una dimensión dependiente de la inteligencia como un todo (posición asumida por Lehman, entre otros), y b) la Creatividad es una entidad independiente e identificable dentro de los procesos mentales humanos (como los sostenían Patrick, Rossman y Guilford).
1958 Norteamérica	Beaudot, 1980	Getzels y Jackson comprueban que la Creatividad puede ser elevada en personas cuyos Coeficientes Intelectuales sean iguales o inferiores al promedio, por lo cual se concluye que la Inteligencia y la Creatividad son dos entidades mentales diferentes.
1963 Norteamérica	Beaudot, 1980	Aplicación de la Creatividad según la teoría de Guilford en el ámbito educativo por parte de Parnes.
Década de 1970 Europa y Norteamérica	Matussek, 1977	Intentos de unificación de paradigmas sobre la creatividad, con fundamento en el hecho de que la Creatividad es una actividad mental que hace uso de ciertos atributos de la Inteligencia pero que es independiente de ésta.
Década de 1970 Europa y Norteamérica	Matussek, 1977	Surgimiento de múltiples definiciones sobre la Creatividad, a raíz del creciente interés en el tema por arte de investigadores de diversas áreas que pretendían explicar la naturaleza de la creatividad, a partir de los paradigmas propios de la disciplina a la pertenecían.
Década de 1980 Norteamérica	Beaudot, 1980; Harrington, Hoffherr y Reid (2000); Ponti (2001)	Aumento de interés en el estudio del Creatividad aplicada al ámbito organizacional, fundado en la teoría factorial de Guilford. Se reduce también el interés por el estudio de la Creatividad en el campo educativo.
1988 Norteamérica	Varela, 1991	Treffinger (1.988) generó el modelo "COCO": Características (habilidades de la creatividad productiva de la persona), Operaciones (dominio que la persona tenga de los métodos), Contexto (factores ambiental y situacionales que afectan la creatividad productiva), Outcomes (variables específicas que componen la definición de lo que hace que un producto sea creativo).

Tabla 3.

Evolución Histórica del Constructo Creatividad (Cont.)

EPOCA Y UBICACION	FUENTE	EVOLUCION DEL CONSTRUCTO CREATIVIDAD
Década de 1990 Europa y Norteamérica	Martín y Salanova, 2000	Definición de principios importantes sobre la Creatividad y aparición de autores que se hacen cada vez más influyentes en el medio organizacional, como Edward de Bono.
Finales de la década de 1990 y comienzo del siglo XXI Europa y Norteamérica	Tudor, 2001	Implementación de la Creatividad como componente importante de los procesos productivos de las organizaciones, caracterizándola como requisito para que las empresas evolucionen y se mantengan a un nivel competitivo en el mercado.

La Tabla 3, muestra la manera en que el constructo Creatividad ha hecho presencia desde los albores del pensamiento humano. Inicia con los griegos, que entre los siglos VI y VII a.C. la habían identificado como un don o habilidad mental con utilidades específicas, atribuida a la voluntad de los dioses; no obstante, también en la época de la Grecia Clásica, en el siglo IV a.C., Platón dejaba de lado los poderes de la divinidad e indicaba la facultad de la mente para crear nuevas realidades a partir de las ideas, por lo que la creatividad fue asociada a la capacidad de producir ideas de lo inexistente.

Después de este periodo no es posible precisar qué cambios ocurren en la evolución del constructo; el autor del presente trabajo encontró que existe un vacío bibliográfico desde el siglo IV a.C. hasta finales del siglo XVI de la era cristiana, cuando se inicia el estudio de la Creatividad como una capacidad relacionada con la Inteligencia, pero independiente de ésta. El interés por el tema se basa en una motivación esencialmente artística, por lo que la relación entre Creatividad y expresión artística se mantiene hasta fines del siglo XIX, con una corta excepción durante el siglo XVIII, cuando se trata de asociar en Inglaterra y

Francia los conceptos de "genio creativo" y "hombre de ciencia".

El siglo XIX sobrevino con una serie de cambios en el pensamiento, los cuales permitieron agrupar bajo el concepto de "Creativo", todo aquello que resultara novedoso y sobresaliente en las artes y las ciencias, lo cual quedó sellado en 1869 con la publicación de un estudio sobre el vínculo entre talento creativo y herencia, realizado por Francis Galton.

Pese a lo que se podría esperar, entre 1869 y 1930 aparece un repentino desinterés por el estudio de la Creatividad, siendo una de las pocas excepciones, la concepción de las etapas de la creatividad llevada a cabo por Wallas en 1926. No obstante, entre 1935 y 1960, resurge el interés por el estudio de la Creatividad, pero con mayor relación al modelo de los paradigmas que sustentan el método científico; esto acontece especialmente en Alemania, Inglaterra y Norteamérica, implicando a científicos de la talla de Wertheimer. En esta época, el aporte considerado como más importante por los estudiosos de la Creatividad fue el de Guilford, quien sustenta su modelo factorial de la Creatividad con base en experiencias realizadas entre 1953 y 1970. El surgimiento del modelo factorial influyó en el interés por la aplicación de la Creatividad en ámbitos específicos de las actividades humanas cotidianas (como la escuela y el trabajo, principalmente) y estimuló el estudio de causas, correlaciones y consecuencias de la Creatividad, como constructo diferenciado de la Inteligencia, lo cual constituyó los intentos de unificación paradigmática de la década de 1970, que durarían poco, debido al incremento de los interesados en estudiar la Creatividad y de los diferentes enfoques en que se han basado hasta la

actualidad.

Desde 1980 hasta la fecha, el interés por la creatividad se ha dirigido casi exclusivamente a la organización, lo cual ha conllevado a que la mayor parte del material existente se haya basado en éxitos o fracasos particulares de organizaciones, en lugar de basarse en estudios serios, sistemáticos y continuados. En este sentido, han surgido muchos enfoques y han nacido "gurúes" de la Creatividad, como es caso de Edward de Bono, cuyo trabajo se ha entendido poco a poco el papel de la Creatividad dentro de los procesos de las organizaciones.

En síntesis se puede afirmar que el constructo Creatividad es un concepto que se encuentra aún en proceso de definición, desde el punto de vista epistemológico y científico. Sin embargo, su aplicación práctica al campo de las organizaciones ha crecido de manera sustancial en las últimas dos décadas, con tal interés que ha sido definido como uno de los requisitos que deben cumplir las organizaciones que pretendan mantenerse vigentes en el nuevo orden económico mundial.

Componentes Teóricos

Los Principios Teóricos que fundamentan el constructo Creatividad son aquellos conceptos parciales que permiten delimitarlo, pero que no son necesariamente parte integral del constructo en sí; en otras palabras, los componentes teóricos sirven para definir lo que es y lo que no es Creatividad, a la luz de la especulación epistemológica y de la investigación científica.

En la Tabla 4, los componentes teóricos han sido organizados de manera cronológica, tomando como referente la

época y ubicación geográfica; es por eso que la organización de la tabla dependió de la información contenida en la segunda columna de la misma. En la primera columna, aparece la fuente de la que se extrajo la información y en la tercera columna se describe el principio teórico de manera sintetizada.

Tabla 4.

Componentes Teóricos de la Creatividad

FUENTE	EPOCA Y UBICACIÓN	COMPONENTES TEORICOS DE LA CREATIVIDAD
Guilford (1970); Matussek (1977); Beaudot (1980)	1869 Inglaterra	Galton establece la posibilidad de que las habilidades creativas de los individuos pueden tener un sustrato hereditario; sin embargo, este planteamiento es anterior a la popularización de la teoría de Mendel sobre la herencia por caracteres.
Aznar (1974)	1938 Norteamérica	Osborn afirma que la cantidad de ideas creativas es proporcional a la calidad de las mismas, según más ideas se conciben, mayores oportunidades se tienen de desembocar en los caminos más seguros hacia la solución.
Aznar (1974)	1944 Norteamérica	Para Gordon (1944), la sinéctica significa combinación de diversos elementos heterogéneos, y apunta a la utilización consciente de los mecanismos subconscientes que presiden en toda actividad creadora. Los métodos racionales de descubrimiento implican en gran parte la utilización de sistemas de listas y de sistemas de registros.
Guilford (1970); Matussek (1977)	1950 Norteamérica	Se define el método factorial por matrices como la mejor alternativa para la medición de la Creatividad a partir de sus componentes intelectuales y cognitivos.
Guilford (1950; 1970)	1950 Norteamérica	Guilford propone la teoría de la estructura tridimensional de la mente creativa así: a) cuatro tipos de contenidos (figural, simbólico, semántico y comportamental); b) seis tipos de productos (unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones) y c) cinco operaciones (juicio, producción convergente, producción divergente, memoria y cognición).
Guilford (1950); Beaudot (1980)	Década de 1950 Norteamérica	Se inserta el paradigma de que la Creatividad no es un componente de la Inteligencia, sino que es un constructo separado, tomando como base los trabajos de Guilford (1950) y Getzels y Jackson (1958).
Golberg (1983)	Siglo XX Norteamérica	La intuición es "el acto o facultad de conocer directamente, sin utilizar procedimientos racionales"; la persona intuitiva necesita menos información que las otras para llegar a una buena conclusión. Aunque la intuición y el razonamiento racional son complementarios, pues la primera no viene de la nada, ya que requiere un trabajo racional, intenso y consciente (preparación).

Tabla 4.

Componentes Teóricos de la Creatividad (Cont.)

FUENTE	EPOCA Y UBICACION	COMPONENTES TEORICOS DE LA CREATIVIDAD
Segalés (1983)	Siglo XX España	La Creatividad está vinculada a la heurística (ciencia del descubrimiento), aunque en referencia al aspecto metodológico, como una de las etapas del proceso de generación de novedades. Este autor afirma que así como la productividad es la medida del rendimiento de la producción material, la Creatividad es la medida de rendimiento de la creación intelectual. Esta acepción de la Creatividad como medida de rendimiento la relaciona directamente con el ámbito organizacional, aunque es tomado con reservas por gran parte de las personas que se dedican al tema.
Gordon (1987)	Siglo XX Norteamérica	Considera la Creatividad desde un enfoque operativo, primero en su desempeño individual y, luego, en su concepción grupal. El individuo como ser racional tiene muchas reglas que le impiden ser creativo; lo que lleva a las empresas a adoptar métodos muy estrictos, en los que arriesgarse no tiene cabida. Esta postura es compartida por autores contemporáneos como Schon (1987), Davis y Scott (1992), Harrington, Hoffherr y Reid (2000) y Ponti (2001).
Lozano y Delgado (1993)	Siglo XX España	El proceso creativo permite mostrar un cuadro general de la posición en que trabaja en las siguientes etapas: a) la denotación, b) la connotación, c) el análisis y d) la síntesis creativa en cada hemisferio.
Makridakis (1993)	Siglo XX Grecia	Koestler habla de la Teoría de la Bisociación, a la que describe como el proceso creativo que funciona cuando en la mente se establecen conexiones en donde no las había antes. Makridakis afirma que, tanto para el matemático Poincaré como para Koestler, la Creatividad tiene su origen en lo profundo del subconsciente e implica una combinación original de ideas que se han formado y están esperando allí. En este sentido, Wallis (1920) presentó cuatro fases de la Creatividad, basada en una actividad de carácter inconsciente: a) preparación; b) incubación; c) nacimiento real de la idea; y d) perfeccionamiento y comprobación de la idea.
Sánchez y Cantú (1993)	Siglo XX España	Un proceso de creatividad aplicada reúne los siguientes requisitos: a) es aplicable a todas las áreas y en todas las etapas de desarrollo de una empresa, b) es sencillo, c) es eficaz, y d) puede ser manejado individual o colectivamente.
Gretz (1994)	Siglo XX Europa y Norteamérica	Las diferentes definiciones de Creatividad dependen del área de ejercicio profesional o científico en la que se esté aplicando el constructo.
Gretz (1994)	Siglo XX (no aparece fecha exacta) Norteamérica	Gardner estableció que la comprensión súbita se fundamenta en que el acto creativo se inspira poco en la lógica o en la razón; existe una relación entre la capacidad creativa y el humorismo, ya que el juego relaja la mente y el cuerpo, lo cual puede ayudar a iniciar los procesos inconscientes, sin los cuales no se da la Creatividad.

Tabla 4.

Componentes Teóricos de la Creatividad (Cont.)

FUENTE		EPOCA Y UBICACION	COMPONENTES TEORICOS DE LA CREATIVIDAD
Gretz (1994)		Siglo XX (no aparece fecha exacta) Alemania	Kline afirma que el inconsciente juega un papel importante en el pensamiento creativo y que la tensión puede bloquearlo; de ahí la hipótesis de que el pensamiento creativo funciona más eficazmente cuando el sujeto está relajado y su mente totalmente receptiva.
Gretz (1994)		Siglo XX (no aparece fecha exacta) Alemania	Niederland describe el proceso creativo como el resultado de una combinación de procesos conscientes e inconscientes que varía según la naturaleza, contenido y propósito del problema a ser resuelto. Los estudios revelaron que las personas creativas suelen tener una inteligencia superior a la del individuo promedio, pero parece haber poca correlación entre Creatividad e inteligencia.
De (1994)	Bono	Siglo XX Norteamérica	El gran dilema que hay sobre la Creatividad es que si puede probarse que una idea es lógica es porque se obtuvo mediante el uso de la lógica, mientras lo que se denomina Creatividad, en realidad es sólo la exigencia de una lógica mejor, es decir que "somos capaces de reconocer como valiosa una idea creativa que no acabe resultando lógica".
De (1994)	Bono	Siglo XX Norteamérica	La mecánica del pensamiento lateral, muy relacionado con el proceso creativo, es muy similar a la mecánica del humor, pues se vale de técnicas de provocación y movimiento para procurarnos una ayuda que permita aumentar las posibilidades de llegar a plantear alternativas.
De (1994)	Bono	Siglo XX Norteamérica	Las personas aceptan la Creatividad cuando el valor final tiene una apreciación estética, pero se muestran reticentes cuando su valor final ha de probarse lógicamente.
De (1994)	Bono	Siglo XX Norteamérica	Cuando se desarrollan ideas creativas que tienen que ver con las personas, resulta muy importante comprender que hay cosas que son iguales desde el punto de vista funcional o lógico y, sin embargo, pueden suscitar actitudes muy distintas.
De (1994)	Bono	Siglo XX Norteamérica	Para llegar al elogio de la Creatividad se debe aceptar que se necesita eficiencia, capacidad para resolver problemas, motivación y muchas veces Creatividad.
Rubinstein y Firstenberg (2000)		Siglo XX Norteamérica	El orden excesivo reprime la creatividad, pero el caos excesivo tiene sus propias dificultades. Sin un fin para las ideas, sin una estructura que entregue un producto terminado, las ideas creativas flotan sin dirección.
León (2001)		Siglo XX España	Las preguntas para medir la capacidad creativa son de respuesta abierta y suele haber un grupo de jueces que posteriormente valora, de acuerdo con las características apuntadas, cómo de creativa es una solución. Esta forma distinta de responder ha llevado a Guilford (1967) a los conceptos de pensamiento convergente (de solución única) y divergente (de solución múltiple)."

Tabla 4.

Componentes Teóricos de la Creatividad (Cont.)

FUENTE	EPOCA Y UBICACION	COMPONENTES TEORICOS DE LA CREATIVIDAD
Escorza y Valls (2001)	Siglo XXI España	La Innovación (transformación de una idea en algo vendido o usado) y la Creatividad (proceso mental que ayuda a generar ideas) van ligadas al resultado final de las organizaciones.

El inicio del estudio teórico de la Creatividad se ubica en el trabajo de Galton, realizado en 1869, donde trató de demostrar la influencia de la herencia en la aparición del "genio creativo", anterior al establecimiento de las leyes mendelianas de la herencia de caracteres. Desde esa época, los componentes teóricos propuestos resultaban parciales e incompletos, por lo que es hasta 1938 que Osborn postula el principio según el cual la cantidad y calidad de las ideas creativas que tiene una persona son directamente proporcionales y entre más ideas se conciben mayor la probabilidad de resolver problemas. En 1944, Gordon planteó el principio conocido como Sinéctica, en apoyo de la propuesta de Osborn, basada en la afirmación de que la actividad creadora depende de que el sujeto emplee de manera consciente los elementos inconscientes que presiden las actividades creativas.

Uno de los hitos teóricos más importantes ocurre en la década de 1950 con la serie de trabajos de Guilford, quien planteó por primera vez la separación entre Creatividad e Inteligencia, así como la división factorial de la Creatividad para proponer un método que la hiciera medible, lo cual hasta ahora no ha sido logrado satisfactoriamente. Además, propone una estructura mental creativa tridimensional (contenidos, unidades y operaciones), que hace más fácil el establecimiento de categorías factoriales de pensamiento creativo; Guilford no aclara cuáles podrían

ser tales categorías.

Entre las décadas de 1950 y 1980, existió una gran variedad de avances en materia de teorización, orientados a explicar la Creatividad como uno de los estados funcionales del cerebro, como un conjunto independiente de procesos mentales o como una estrategia de resolución de problemas. Aunque entre todas estas explicaciones no existe un paradigma unificador, en parte porque los estudiosos de la Creatividad pertenecen a diferentes disciplinas, entre las que se destacan la psicología y la administración. La mayor parte de los componentes hallados han sido desarrollados en Norteamérica y Europa, y han estado más vinculados con la práctica administrativa organizacional, que con la investigación científica.

Los trabajos revisados que comprenden la década de 1990 y los años que van corridos del siglo XXI, permiten continuar afirmando que no existen criterios unificados para definir la Creatividad, pero puede delimitarse como una cualidad de la mente que se diferencia de la inteligencia, que trabaja en estrecha asociación con ésta, enfocada en la generación de aspectos no existentes en la realidad o en la modificación de realidades existentes, atendiendo a la resolución de problemas o –en el campo organizacional– para garantizar la supervivencia de las empresas en el mercado.

Línea Semántica

Esta línea hace referencia a la polisemia del constructo Creatividad; es decir, se relaciona con la variedad de definiciones o acepciones que se le han dado. De este modo, los ejes temáticos establecidos son: a) nociones y definiciones de Creatividad, b) características, rasgos y

propiedades de la Creatividad y c) taxonomía de la Creatividad.

Nociones de Creatividad

Las Nociones de Creatividad han sido ubicadas en la Tabla 5, entendiendo por noción todo aquel indicador conceptual que pueda generalizarse y considerarse característico de la Creatividad en general. Es decir, que las nociones sobre Creatividad son aspectos parciales a partir de los cuales se pueden ofrecer definiciones y características de la Creatividad no elaboradas teóricamente.

Tabla 5.

Nociones de Creatividad

AÑO	AUTOR	FUENTE	NOCIONES DE CREATIVIDAD
1987	Morley y Silver	Morley y Silver (1987)	Expresan que: "La noción de creatividad es importante porque existe una gran correlación entre la temporalidad y la creatividad y entre permanencia y rutina."
1991	Aldana	Aldana (1991)	El pensamiento creativo suele ser altamente elaborado, flexible, capaz de organizar síntesis armónicas, de romper esquemas y valorar la originalidad. Se diferencia de otros tipos de pensamiento, como el lógico, el convergente y el crítico, porque la persona creativa sabe en qué momento o situación se requiere pensar lógicamente y cuando no.
1993	Makridakis	Makridakis (1993)	La Creatividad es muy importante, tanto en la vida diaria, como en las organizaciones, en especial en estas últimas, porque permite llegar al éxito por medio de tres elementos claves: a) estrategia competitiva, b) productos y servicios nuevos y c) publicidad y campañas de promoción.
1993	Sánchez y Cantú	Sánchez y Cantú (1993)	Todas las personas tienen talento creativo en alguna medida, puesto que todas resuelven los problemas a su manera.
1994	Borden	Borden (1994)	Las ideas creativas surgen frecuentemente en un momento en el que la persona parece estar pensando en alguna otra cosa o no pensando en absoluto. Los informes de creatividad no mencionan ninguna imagen, simplemente recuerdan la repentina aparición de la solución de un problema en el que el individuo había estado trabajando sin ningún éxito aparente.

Tabla 5.

Nociones de Creatividad (Continuación)

AÑO	AUTOR	FUENTE	NOCIONES DE CREATIVIDAD
1999	Leonard y Swap	Leonard y Swap (1999)	Mitos sobre la creatividad: a) la producción creativa depende de unos cuantos individuos; b) la creatividad es un proceso solitario; c) la inteligencia es más importante que la creatividad; d) la creatividad realmente no se puede manejar dentro de una organización; e) los grupos creativos sólo se encuentran en las artes o en empresas de alta tecnología; f) la creatividad es relevante sólo cuando se trata de grandes ideas; y g) la creatividad sólo tiene que ver con la producción de nuevas ideas.
2000	Rubinstein y Firstenberg	Rubinstein y Firstenberg (2000)	La creatividad "prospera en la diversidad". Cuando los equipos trabajan en proyectos creativos, deben contar con individuos que abarquen una amplia gama de intereses, especialidades, culturas y talentos. Cuanto más diverso sea el equipo, más amplio será su alcance y "más fértil será el campo de producción de ideas creativas".
2001	León	León (2001)	Las ideas creativas suelen generar conflictos, los cuales son los mayores impedimentos para el desarrollo creativo. Siempre se cita como ejemplos de los conflictos que generan las nuevas ideas (Galileo, Servet, Colón, etc.).
2001	León	León (2001)	La creatividad implica preguntarse el porqué de las cosas que son sabidas y que son aceptadas así por la mayoría; además, incluye la capacidad de ver las cosas desde otros puntos de vista, para plantear soluciones e ideas antes inexistentes.
2001	Varela	Varela (2001)	La creatividad debe ser vista como un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas, y genera productividad y rentabilidad en las empresas.
2002	Salgado	Salgado (2002)	Para Salgado (2002), el proceso creativo cuenta con ciertos elementos, de los cuales los más comunes son: a) definición del problema a través de una serie de preguntas, b) momento de observación y reflexión, c) proceso generador de ideas, d) momento de acción y e) forma de evaluación-control.
2002	Martín y Salanova	Martín y Salanova (2002)	Delimitan las diferencias existentes entre las nociones de Creatividad e Innovación. Por tanto, la Creatividad se ha dividido en tres categorías: a) proceso, b) persona y c) producto. Entre éstas, la más reconocida es la de producto, ya que implica algo novedoso, apropiado y socialmente valorado, generado dentro del ámbito ocupacional, en el que el individuo realiza sus contribuciones creativas y en donde las organizaciones deberían considerarla más si quieren alcanzar una ventaja competitiva.

Tabla 5.

Nociones de Creatividad (Continuación)

AÑO	AUTOR	FUENTE	NOCIONES DE CREATIVIDAD
s.f.	Shaw	Blanchard, Waghorn, y Ballard (1996)	Manifestaba que en el mundo hay dos tipos de personas: los razonables y los irrazonables. Así, "... el hombre razonable se adapta a mundo; el irrazonable se aferra en adaptar el mundo a él. Por tanto, el progreso depende por completo de este último."

Como se aprecia en el contenido de la Tabla 5, las nociones sobre Creatividad son aproximaciones u opiniones de los autores que no pretenden ser juicios concluyentes, sino más bien conclusiones parciales.

De manera más notoria, se evidencia cómo los autores coinciden en separar el pensamiento creativo de aquellas formas de pensamiento consideradas como lógicas o formales, proponiendo a las personas y organizaciones creativas como "irracionales", "no-lógicas", etc.

Adicionalmente, se observa una constante en considerar la Creatividad como un proceso cuyo inicio puede o no ser espontáneo en los individuos, pero que una vez surgido continúa agotando una serie de pasos aproximadamente definidos.

Finalmente, se pudo establecer también la noción de que lo importante de la Creatividad no es el proceso en sí, sino la calidad del producto, sea éste una idea, un objeto novedoso o una nueva forma de hacer las cosas. En este sentido, la persona o la organización creativa debe cuestionar la realidad para establecer por qué las cosas son de la manera actual y cómo se podrían variar, modificar o mejorar.

Definiciones de Creatividad

La Tabla 6 incluye las definiciones sobre Creatividad aportadas por lo autores consultados o que son referenciadas por estos. La organización de la información se llevó a cabo de manera cronológica, incluyendo el teórico que propone la definición, la síntesis de la misma y la fuente, en razón de que –en algunos casos– las definiciones no provienen de los textos originales, sino de referencias de otros escritores.

Tabla 6.

Definiciones de Creatividad

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES DE CREATIVIDAD	FUENTE
Principios del siglo XX	Freud	Define la creatividad como "proveniente de un conflicto dentro del inconsciente; [...] tarde o temprano, el inconsciente produce solución para ese conflicto, si la solución refuerza la actividad pretendida por el ego, o sea, por la parte consciente de la personalidad tendremos como resultado un comportamiento creador".	Duailibi y Simonsen (1992)
1985	Rodríguez	La define como una palabra que viene del latín <i>creare</i> , que significa engendrar, producir, crear, pero no se limita a esta definición, ya que el concepto tiene implicaciones científicas, filosóficas y epistemológicas que no pueden ser reemplazadas únicamente por la identificación de su raíz latina. Aquí, el autor se apoya en la Real Academia Española: "la facultad de crear, pero también puede ser entendida como el conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo".	Kirberg (2001)
1987	Morris	Es la capacidad de generar ideas u objetos novedosos u originales, que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros y obras musicales.	Kirberg (2001)
1991	Aldana	La creatividad es una "manera especial de pensar, sentir y actuar, la cual conduce a un logro o producto original, funcional y estético, bien sea para el propio sujeto o para el grupo a que pertenece."	Aldana (1991)

Tabla 6.

Definiciones de Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES DE CREATIVIDAD	FUENTE
1991	Pineda	a) Creatividad: habilidad para hacer combinaciones que produzcan nuevas ideas de variación social; b) Invención: empleo de la Creatividad en el desarrollo de objetos y de métodos dotados de aplicación práctica; c) Descubrimiento: acciones para encontrar algo que ya existe, pero que era desconocido hasta el momento de ser hallado; y d) Innovación: producción de nuevas riquezas, antes que nuevos conocimientos, y su grado de éxito se mide, no por los resultados del laboratorio sino por la aceptación que tenga en el mercado.	Pineda (1991)
1992	Duailibi y Simonsen	Creatividad es el acto de dar existencia a algo nuevo, único y original.	Duailibi y Simonsen (1992)
1993	Makridakis	La creatividad es la capacidad de producir ideas nuevas y útiles, mientras que la resolución imaginativa de los problemas significa encontrar nuevas respuestas a los problemas que se tienen.	Makridakis (1993)
1994	Oropeza	La creatividad es un proceso que depende del estado de ánimo del individuo; ciertas actitudes promueven la creatividad, como son la confianza y la seguridad, mientras que otras la inhiben, tales como la crítica negativa, la desconfianza y la duda; el proceso creativo tiene como una de sus principales motivaciones la satisfacción interna, más que la recompensa externa.	Oropeza (1994)
1998	Abad	La creatividad es una manera de pensar, sentir y actuar, que conduce a un logro o producto original, funcional y estético, bien sea para beneficio del individuo o del grupo a que pertenece.	Abad (1998)
1999	Leonard y Swap	La creatividad es un proceso de desarrollo y expresión de ideas novedosas que tienen posibilidades de ser útiles.	Leonard y Swap (1999)
2000	Robbins y Coulter	La creatividad consiste en la capacidad de combinar ideas en forma única o de encontrar vínculos inusuales entre varias ideas, una organización que alienta la creatividad desarrolla enfoques novedosos para hacer el trabajo, o bien, soluciones insólitas para los problemas.	Robbins y Coulter (2000)

Tabla 6.

Definiciones de Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES DE CREATIVIDAD	FUENTE
2001	Varela	La creatividad es la capacidad de lograr generar una idea útil y original, la invención se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa y la innovación que opera sobre actos creativos en general, es convertir una idea en un negocio.	Varela (2001)
2001	Lerma	La creatividad es la facultad humana, para generar respuestas novedosas y originales, como réplicas a las necesidades, problemas, deseos y cuestionamientos del hombre.	Lerma (2001)
2002	Ganzaraín	La Creatividad "no es sólo el proceso de generación de ideas sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa." La Creatividad es un fenómeno muy complejo que necesita de las capacidades, técnicas y acciones individuales, así como de las condiciones de la empresa.	Ganzaraín (2002)
2002	Ganzaraín	Las definiciones diferentes de Creatividad generan varias perspectivas sobre el tema, entre las que se encuentran: a) las cualidades personales y de la misma empresa; b) las técnicas conceptuales que hacen a la persona regresar a lo aprendido anteriormente para analizar cómo se resolvieron las situaciones y elaborar nuevos paradigmas; y c) el comportamiento enfocado en reconocer en los individuos las características de Creatividad y reforzar las acciones creativas deseadas.	Ganzaraín (2002)
2002	Salgado	La Creatividad ha sido definida de muchas formas y por muchos autores con el ánimo de llegar a una concepción más exacta del constructo, para lo que usan expresiones como proceso de crear, producir algo que no existía, formulación de ideas, etc.	Salgado (2002)

Como se puede observar en la Tabla 6, existe una gran variedad de definiciones acerca del constructo, derivadas de la diversidad de aplicaciones e investigaciones realizadas sobre la Creatividad, así como por los distintos enfoque teóricos.

Así mismo, se aprecia la variedad de concepciones sobre la creatividad; muchos autores han realizado una propuesta

conceptual y redefinen el constructo como resultado de sus investigaciones posteriores. Se evidencia que la creatividad ha recibido definiciones que van desde la que habla de un conflicto, pasando por las muchas aportadas que afirman de la creatividad que es una facultad de la mente, una capacidad del ser humano, un modo de ser, una forma de pensar, una habilidad o una capacidad, todas enfocadas a la creación de cosas e ideas nuevas.

Todo lo anterior, ha proporcionado que el constructo tenga una evolución como concepto aun no completa y con poco desarrollo como teoría, cuyas aplicaciones han sido múltiples en los últimos 10 o 20 años.

Características de las Personas y Organizaciones Creativas

Además de las nociones, las unidades de análisis también permitieron establecer características puntuales de las personas y las organizaciones creativas, las cuales se ubicaron en la Tabla 7.

La organización de esta información se realizó de manera cronológica, tomando como referencia la fecha de publicación de la unidad de análisis, por lo cual en la primera columna aparece la fuente consultada y en la segunda las características que son referenciadas en la misma.

Tabla 7.

Características de Personas y Organizaciones Creativas

FUENTE	CARACTERISTICAS DE PERSONAS E INSTITUCIONES CREATIVAS
Aznar (1974)	Características del grupo creativo: a) moviliza energía (los creadores afirman que la creación les exige ponerse en trance, buscando el estruendo o el silencio, que consiga estimular su energía); b) disminuye la necesidad de energía (reduce los riesgos intelectuales al aportar la certeza de ser aprobado, y el grupo formado da seguridad pues proporciona confianza); y c) es reserva de informaciones (cada miembro deberá extraer de su repertorio personal y de su particular reserva analógica).

Tabla 7.

Características de Personas y Organizaciones Creativas (Cont.)

FUENTE	CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS E INSTITUCIONES CREATIVAS
Johnson y Faria (1984)	Los individuos poseen características para ser creativos, por lo cual se consideran inteligentes, independientes en su manera de pensar y actuar, avezados, flexibles, estables, equilibrados y, adicionalmente, intuitivos para la toma de decisiones después de analizar y evaluar los hechos.
Rodríguez (1985)	Las actitudes psicológicas del ejecutivo innovador son diversas: a) alta capacidad de adaptación, b) flexibilidad en sus actitudes y opiniones, c) equilibrio entre las actitudes extremas del conformismo impaciente que queriendo cambiar todo lleva al caos, d) poco apego a la distinción de grados jerárquicos y a privilegios de clase, y e) capacidad de tomar riesgos.
Rodríguez (1985)	El individuo creativo no es la persona que ostente un currículo escolar o colección de diplomas; es aquel que tiene curiosidad, inquietud, capacidad de admirarse, de advertir incongruencias, de descubrir, de hacer preguntas inteligentes, de imaginación, de tenacidad, de independencia de juicio, de entusiasmo. Debe conservar una amplia plataforma de espontaneidad, con rasgos psicológicos, tales como: agilidad mental y sobre todo emocional, capacidad de diálogo, libertad, respeto, identificación de los miembros más creativos, para trabajar en equipos multidisciplinarios.
Aldana (1991)	Las personas creativas tienen un buen autoconcepto para poder valorar sus ideas y planteamientos y para someterlos a la luz pública y a la confrontación; igualmente, son altamente tolerantes a la frustración.
Adair (1992)	Existen once características de los creativos: a) inteligencia general superior, b) alto grado de autonomía, c) poca locuacidad o carácter sociable, d) marcada independencia de criterio, e) expresan verdades a medias claramente, f) amplia serie de intereses, g) interés especial o motivación en la clase de apuesta, h) curiosidad permanente y poderes de observación, i) dedicación y entrega al trabajo duro, j) ser verdaderamente creativo, y k) pueden sostener muchas ideas.
Duailibi y Simonsen (1992)	Ciertas características que tiene la persona creativa son: a) es de inteligencia modesta o apenas promedio; b) tiene independencia e idiosincrasia; c) no se apega a enfoques inadecuados del problema; d) no se conforma con soluciones ya existentes; e) es pensadora e introspectiva; f) tiene grandes facilidades de comunicación; g) es capaz de asociar ideas de campos diferentes; h) necesita una mente bien provista de información; i) debe poder poner en tela de juicio hipótesis aprobadas por el paso del tiempo; j) cuenta con gran facilidad para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones; k) manifiesta gran capacidad para generar un trabajo y en seguida dirigirse a la creación de algo nuevo; y l) tiene energía física.
Adair (1992)	Las características de las organizaciones que fomentan la creatividad son: a) reconocimiento y aprecio, b) libertad para trabajar en áreas de mayor interés, c) contactos con colegas estimulantes, y d) estímulo para asumir riesgos. Así mismo, el liderazgo creativo tiene algunas características distintivas: a) voluntad de aceptar el riesgo, b) habilidad para trabajar con "ideas a medio hornear", c) voluntad de flexibilizar las reglas, d) habilidad para responder rápidamente y e) entusiasmo personal.
Duailibi y Simonsen (1992)	Algunas características de la organización creativa son: a) ambiente jovial y descomplicado; b) la presión externa que estimula la creatividad; c) cosmopolitanismo; y d) excelentes canales de comunicación.

Tabla 7.

Características de Personas y Organizaciones Creativas (Cont.)

FUENTE	CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS E INSTITUCIONES CREATIVAS
Lozano y Delgado (1993)	Definen a las personas altamente creativas bajo el nombre de "emprendedoras"; la persona emprendedora es una figura influyente en la empresa, debido a su Creatividad e innovación, que se reflejan en logros concretos, como calidad y productividad, incrementando la competitividad individual y colectiva.
Gretz (1994)	Maslow (s.f.): Las características de las personas creativas son: a) fuerte orientación a la realidad, b) orientadas a la resolución de problemas, y c) tienden a ser espontáneas e independientes.
Gretz (1994)	Perkins (s.f.): Los individuos creativos tienen en común algunos valores: a) aprecian mucho la originalidad por sí misma y desean ser originales en su trabajo, b) evitan la rigidez expresada por quienes dan la impresión de pensar que si una solución no es original resulta inútil, c) el sistema básico de creencias ejerce un poderoso efecto sobre cómo abordan los problemas y cómo enfocan un problema que se relacione con ellos, es decir que las creencias tienen gran repercusión en la capacidad de resolver un problema determinado.
De Bono (1994)	Algunos aspectos creativos relacionados con las personas y organizaciones son: a) la motivación, porque sugiere que las habilidades creativas pueden renovar el interés de un trabajo, para mejorarlo o de hacer las cosas de una manera diferente; b) la palabra "mejorar" indica una forma nueva de hacer las cosas que se están haciendo de determinada manera desde hace años; c) el pensamiento creativo no se limita a la resolución de problemas, existen otros tipos de pensamiento como el orientado a las oportunidades o el orientado al diseño; d) el pensamiento creativo como elemento de apoyo en la habilidad de liderazgo, ayuda a desarrollar formas creativas de tratar a las personas; e) la productividad en una organización de servicios hace que la Creatividad "haga mejores personas" a aquellos que trabajan allí; f) la Creatividad es considerada una habilidad para la vida que puede llegar a cambiar la propia vida y no simplemente como la productividad de la corporación para la que se trabaja.
Rodríguez (1999)	El perfil del dirigente creativo presenta cinco características comunes: a) sentido común, b) amplio conocimiento del campo en que se trabaja, c) confianza en sí mismo, d) inteligencia general y e) capacidad de lograr que se hagan las cosas. La creatividad empresarial pide personas con fuerte necesidad de logro y anhelo de superación y con ambición de dominar, pero no a las personas sino las cosas y las situaciones. La creatividad en los niveles medios e inferiores posee las mismas características de personalidad en el director creativo y en el obrero creativo, pero en menor exigencia para éste.
Seltzer y Bentley (1999)	Existen cuatro características que definen al aprendiz creativo: a) encontrar problemas, que consiste en el proceso de aprender en terrenos que no resultan familiares, expandiendo así los límites del conocimiento e inventando nuevas áreas para que los demás exploren; b) transferencia de conocimientos, donde necesitan un mayor conjunto de contextos en los que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades; c) reconocer que el aprendizaje es un proceso incremental, perseverar en su aprendizaje aun cuando las cosas se tornan difíciles; d) centrar la atención y la energía de formas positivas y originales, es decir empeñarse en conseguir lo que se quiere, independiente del tiempo que les lleve a resolver los problemas.

Tabla 7.

Características de Personas y Organizaciones Creativas (Cont.)

FUENTE	CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS E INSTITUCIONES CREATIVAS
Rubinstein y Firstenberg (2000)	En las organizaciones pensantes, la creatividad no se delega a una determinada división dentro de la estructura de la organización, ni designa como una función de ciertos niveles de dirección, ni tampoco queda oculta en el área de investigación y desarrollo, sino que todas las áreas y procesos deben enfocarse a la creatividad..
Rubinstein y Firstenberg (2000)	Las personas creativas manejan los errores de una forma que amplía el proceso creativo. La mayoría de las personas que realizan una tarea difícil tienden a ser cuidadosas, controladas y cautelosas para no cometer errores, por el contrario de las personas creativas. Éstas experimentan libremente en campos de posibilidades que amplían los espectros de las escalas de opuestos, miran los aspectos positivos y negativos de un punto como niveles diferentes de manifestaciones de los atributos.
Escorsa y Valls (2001)	Peters 1993, afirma: "[...] los creadores de organizaciones innovadoras eficaces son muy entusiastas, esto se transmite a toda la empresa y se transforma en excitación, pasión y energía; sólo se obtiene [sic] victorias con pasión, fe y entusiasmo. Si la pasión, la fe, el valor y la habilidad están ausentes, las herramientas se convierten en una manifestación más de la burocracia".
Escorsa y Vals (2001)	La persona creativa posee muchas cualidades, entre las cuales se destacan: a) tienen ideales, son soñadoras y sensibles; b) son autosuficientes, con sentido crítico, curiosas, alegres, tozudas, orgullosas, narcisistas, ambiciosas, simpáticas y tolerantes; c) tienen ganas de triunfar, confianza en sí mismos, dinamismo, juventud de espíritu, talento, independencia de criterio, se consagran a su trabajo, motivan y tienen voluntad para afrontar desafíos; d) no siguen a ciegas los caminos, saben escuchar, recurren a sus conocimientos, aunque dudan. Integran y aceptan las opiniones de otros.
Lerma (2001)	El trabajador creativo depende de tres cualidades: a) poder creativo, b) querer creativo y c) saber creativo. Si la empresa no desarrolla nuevos productos, tarde o temprano perderá mercado hasta el extremo de hacer inviable su operación.
Escorsa y Valls (2001)	Los creativos generalmente no han encajado en escuelas y universidades, y es imprescindible que posean un elevado coeficiente de inteligencia. Se describen como personas dotadas de equilibrio emocional que asumen los retos, adoptando una actitud activa. Por tanto, en la organización creativa, los individuos sólo desarrollan su potencial dentro de la misma, cuando encuentran un clima que los estimule; así, el directivo debe permitir un poco de desorden y de improvisación.

Las personas creativas son caracterizadas por los autores consultados como inteligentes, audaces, independientes y flexibles, atribuyéndoles también grandes capacidades de liderazgo.

Si bien los autores consultados en la tabla 7 coinciden en lo anterior, un punto en el que no hay consenso es en el de la inteligencia como característica de la persona

creativa, ya que mientras algunos consideran obvia esta relación entre creatividad e inteligencia, otros afirman haber encontrado correlaciones nulas entre ambos constructos.

Otro aspecto para destacar se relaciona con la actitud positiva frente al riesgo y el fracaso que se consideran característicos de las personas y organizaciones creativas, característica ésta que ha sido ampliamente discutida, debido a que implica grandes ventajas para quienes la poseen, ya que se arriesgan a explorar nuevos campos, pero que supone desventajas, debido a las grandes probabilidades de fracasar en el intento y no sobrevivir en el difícil mercado de la actualidad.

Clasificación de la Creatividad

En la Tabla 8 se ubicaron las clasificaciones de la Creatividad propuestas por los autores. Vale señalar que en las unidades de análisis revisadas solamente se hallaron dos clasificaciones que hablan de diversas formas de Creatividad, las cuales fueron incluidas en este eje temático.

La presentación de las clasificaciones tuvo en cuenta la fuente (presentada en la primera columna) y el año (presentado en la segunda) como criterio de organización. En la tercera columna se describen las clases de Creatividad establecidas por los autores referenciados.

Tabla 8.

Clasificación de la Creatividad

AUTOR	AÑO	CLASIFICACION DE LA CREATIVIDAD
Oropeza	1994	La creatividad se puede dividir en: a) creatividad individual, como función de la personalidad y de las habilidades personales; b) creatividad grupal, como resultado del trabajo de un equipo para la generación de algo inexistente hasta ahora; y c) creatividad corporativa, que constituye el encause y la administración de la creatividad de acuerdo con la necesidad de la organización.
Tudor	2001	Clasificación de escuelas sobre la creatividad: 1. Los agentes de cambio: En esta agrupación están De Bono con el pensamiento lateral, a Gordon con la teoría sinética y a Osborn con el <i>brainstorming</i> (lluvia de ideas). 2. Los clasificadores: Aquí se encuentran el modelo teórico de Wallace, el modelo de las cuatro P de Rhodes y la introspección de Koestler. 3. Los experimentadores y cuantificadores: Están en este grupo Bogan y Sperry con la teoría del cerebro total, Torrance con los test sobre pensamiento creativo y el modelo tridimensional de la estructura del intelecto de Guilford. 4. Los Contextualistas: Aquí sólo se agrupa la teoría de la motivación intrínseca de Amabile.

Existe una diferencia entre las dos clasificaciones encontradas, ya que Oropeza (1994) clasifica la creatividad en función de quién es el creativo: a) persona, b) equipo y c) organización; mientras que Tudor (2001) basa su clasificación en el paradigma manejado por diferentes escuelas: a) agentes de cambio, b) clasificadores, c) experimentadores-cuantificadores, y d) contextualistas.

La segunda clasificación resulta interesante desde el punto de vista de esta investigación, ya que permitía señalar cuatro enfoques definidos para abordar la creatividad en las organizaciones; sin embargo, Tudor no amplía más sobre los criterios que emplea para realizar esta clasificación y no se encontraron en otras unidades de análisis menciones a las escuelas planteadas por este autor.

Línea Pragmática

La línea pragmática se relaciona con los aspectos prácticos implícitos en el constructo Creatividad y su aplicación al contexto organizacional. En este sentido, los ejes temáticos definidos en esta línea son: a) técnicas de la Creatividad; b) aplicaciones y usos, y c) ventajas, limitantes y potencialidades en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones.

Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones

La Tabla 9 hace referencia a los usos y aplicaciones de la Creatividad en las organizaciones, documentados dentro de las unidades de análisis que fueron revisadas para el presente trabajo.

De manera similar que en otros ejes temáticos se ha tomado como referente para la clasificación el autor y la fecha, teniendo en cuenta si se trata de fuentes primarias o fuentes secundarias.

Tabla 9.

Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones

AÑO	AUTOR	APLICACIONES Y USOS DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	FUENTE
1945	March y Simon	La creatividad se aplica a las divisiones de investigación y desarrollo de las organizaciones.	Etzioni (1997)
1961	Gordon	La creatividad se usa en la solución de problemas, toma de decisiones y diseño de planes de acción.	Gordon (1961)
1973	Schein	El consultor creativo tiene un importante papel en la intervención dentro de la toma de decisiones en el grupo, para lo que establece la existencia de dos ciclos: uno que ocurre antes de cualquier solución y el otro que ocurre después que se ha decidido actuar, para la solución de problemas.	Schein (1973)

Tabla 9.

Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones (Cont.)

AÑO	AUTOR	APLICACIONES Y USOS DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	FUENTE
1984	Raudsepp	La solución de problemas con base en la creatividad, ya no está restringida a la investigación y desarrollo de nuevos productos, juega un papel fundamental en la manera de pensar, en la solución de problemas y en la toma de decisiones en casi todas las funciones corporativas.	Raudsep p (1984)
1987	Schon	Hace mucho énfasis en el servicio militar y lleva a compararlo a la organización, pues ambos buscan crear nuevos productos para ser superiores a la competencia. En el ámbito militar la mayoría de las ideas e investigaciones de los individuos no llegan a una meta final debido a los obstáculos que ponen algunas agencias que seleccionan estas ideas.	Schon (1987)
1987	Hogarth	La imaginación y la creatividad desempeñan papeles cruciales en el juicio y la elección. El juicio predictivo requiere la habilidad de imaginar posibles resultados, o por lo menos valorar la relativa verosimilitud de distintas consecuencias. De igual modo, en muchas situaciones de elección no existen alternativas, y éstas deben ser creadas.	León (2001)
1992	Davis y Scott	En la organización como en la administración se están planteando nuevos retos en tecnología y funcionamiento de productos de mejor calidad a un menor costo, usando la Creatividad como instrumento innovador y eficiente para las empresas. Dicen que poco se ha aprovechado esta tendencia debido a que la Creatividad se le controla y no se le comprende, y esto permite un estancamiento en la solución de problemas.	Davis y Scott (1992)
1992	Adair	Al integrar la creatividad a la industria se deben tener dos formas de resolver el problema: a) Investigación y desarrollo (pensamiento creativo y pueden agruparse en organizaciones separadas) y b) Esforzarse por hacer que toda la organización sea innovadora (si se tiene éxito habrá un ambiente mucho menos hostil para los pensadores creativos).	Adair (1992)
1992	Stump y Muller	La Creatividad en las Organizaciones se usa en los círculos de calidad, el mejoramiento del trabajo y en sugerencias de reducción de costos, así como en estrategias, investigaciones, diseños de productos, etc. Las personas deben ser más creativas para sacarle provecho a estas ideas. Para hacerlo debe haber motivación hacia la Creatividad, deben fortalecerse las actitudes, inquietudes y enfoques que le permitan al personal crear, para que al final se usen técnicas para la solución o como respuesta necesaria en la organización que busca por medio de la misma ser más creativa.	Stump y Muller (1992)

Tabla 9.

Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones (Cont.)

AÑO	AUTOR	APLICACIONES Y USOS DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	FUENTE
1996	Blanchard, Waghorn y Ballard	La creatividad es una herramienta para desarrollar innovaciones en los nichos de mercado y en el ámbito mercantil en el que las organizaciones pretenden abrir nuevas cuentas.	Blanchard, Waghorn y Ballard (1996)
1997	Kao	La Creatividad es una herramienta fortalecer a las empresas frente a la economía global, incentivando a su personal a ser creativo o a contratar agentes libres que hacen el papel de ser ajenos a la empresa, llevando ideas frescas y al no pertenecer a la misma, su Creatividad no se ve estancada y puede generar expectativas dentro del mercado laboral.	Kao, 1997
1998	Ernest y Dorr	La aplicación de la creatividad a las ventas utiliza los siguientes factores a través de la persona creativa: a) se rompe con lo ordinario y encuentran nuevos caminos para realizar las ventas; b) se cuenta con la fluidez de ideas y la flexibilidad de pensamiento propios del creativo; c) se genera capacidad de improvisación; d) se utiliza la imaginación constructiva para representar la solución de un problema mediante experiencias presentes y pasadas y e) se maneja la disposición para poner todo en tela de juicio.	Ernest y Dorr (1998)
1998	Devia	El gran desafío de la creatividad en las organizaciones es relacionar adecuadamente las nuevas tecnologías con los mercados que están surgiendo con las tendencias mundiales.	Devia (1998)
1998	Salibi	En muchos negocios la innovación en el proceso de manufactura es lo que da ventaja y no el producto en sí mismo. El arte del management consiste en armonizar la creatividad de una organización con los objetivos de crecimiento y las metas de rentabilidad. El poder reside en tener mucha gente creativa, que produce ideas nuevas y muchas otras personas que son capaces de implementarlas. La creatividad surge más fácilmente cuando no hay que ajustarse a reglas rígidas.	Salibi (1998)
2000	Buckley	La creatividad es una condición imprescindible dentro de los equipos de investigación y desarrollo.	Buckle y (2000)
2000	Riddle	La creatividad tiene tres formas de aplicación en la capacidad para exportar: Mayor aprovechamiento de los recursos, aumento de la competitividad y flexibilidad cultural. Existen algunas ventajas: Mayor eficacia operacional, mayor fidelidad del personal, mejora de las competencias del personal, y mejora de la imagen en el mercado.	Riddle (2000)
2001	León	La creatividad es una herramienta útil en la toma de decisiones dentro de las empresas y no solamente en los procesos de diseño.	León (2001)

Tabla 9.

Aplicaciones y Usos de la Creatividad en las Organizaciones (Cont.)

AÑO	AUTOR	APLICACIONES Y USOS DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	FUENTE
2001	Jaramillo	La Creatividad debe ser aplicada en las empresas sin descuidar el cargo-rol que tiene cada uno de los individuos, en los que la Creatividad influye de manera significativa en el desempeño de sus labores, entre las que están la solución de problemas, la iniciativa, la recursividad, la flexibilidad, y la novedad de cada uno como talento, que pueden emplear de manera positiva en la organización hasta lograr los más óptimos resultados.	Jaramillo (2001)
2002	Nordström	Para que las empresas sean exitosas deben cambiar y esto se logra al "desarrollar la capacidad de atraer y retener a personas con talento único, esto proviene de gente que piense distinto, que tiene nuevas ideas, etc." Este personal es el que tiene "talento", especialmente en el campo de la Creatividad.	Nordström (2002)
(s.f)	Amabile	La supervivencia de las organizaciones actuales depende de su capacidad para generar ideas creativas que las hagan competitivas.	Harvard (1997)

El interés mostrado en los últimos 50 años por la aplicación de la Creatividad a las organizaciones se evidencia en el hecho de que son múltiples las aplicaciones citadas para incrementar la ventaja de las organizaciones a través de la implementación de procesos creativos en todas las áreas.

Se evidencia cómo, en principio, se identifica el valor de la creatividad con el área de investigación y desarrollo, es decir, con el área en la que se inventan los nuevos productos, procesos de producción y servicios, pero esta tendencia ha ido modificándose. Los cambios experimentados por el mercado mundial en los años recientes, han llevado a las organizaciones a definir procesos novedosos que las ayuden a seguir siendo competitivas y a sobrevivir en el mercado, área en la que la Creatividad ha empezado a ocupar un papel protagónico hacia donde se han dirigido los usos.

Es necesario destacar que en procesos tan complejos e importantes, como lo es la toma de decisiones, se aplica con

paulatina eficacia la Creatividad, bien sea a nivel personal o por medio de equipos de trabajo, aunque todavía está muy poco estudiada el nivel de influencia de las actividades Creativas en las áreas administrativo-directivas de las organizaciones.

Ventajas de la Creatividad en Psicología Organizacional

Como toda herramienta o estrategia aplicada a las organizaciones, la Creatividad plantea ventajas, por lo cual es necesario reconocer tales aspectos.

La presentación de estos resultados corresponde a la Tabla 10, la cual fue organizada cronológicamente según los autores que proponen los conceptos.

Tabla 10.

Ventajas de la Creatividad en Psicología Organizacional

AÑO	AUTOR	VENTAJAS
1991	Aldana	El papel del sentimiento, entendido como la dimensión afectiva de la persona, es uno de los factores fundamentales para promover la creatividad.
1992	Schnarch	Gracias a los avances logrados en el conocimiento del pensamiento creativo y sus procesos, hoy se está en condiciones de diseñar estrategias para superar los bloqueos originados, tanto a nivel personal como organizacional, que están frenando el desarrollo creativo y fomentar habilidades a través de las cuales personas e instituciones pueden lograr niveles más altos de creatividad.

De manera similar como sucede en los usos y aplicaciones del constructo, se pudo apreciar que una de las grandes ventajas de la Creatividad, hallada en los últimos 10 años, ha sido la de permitir a las organizaciones establecer nuevas formas de hacer las cosas, así como el desarrollo de productos y servicios novedosos. Se ha comprendido que una organización que no adopta esquemas

creativos es menos competitiva y tiene menores probabilidades de sobrevivir a las características del mercado actual.

Además, se estableció que la Creatividad es útil para la involucrar la vida emocional de los empleados en los procesos de la organización, colaborando en la superación de bloqueos que puedan entorpecer el éxito de la organización.

Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional

La Creatividad también presenta usos potenciales dentro de las organizaciones, que en algunos casos ya han sido implementados por algunas empresas, mientras que otros apenas han sido propuestos por los autores.

En la tabla 11, se incluyen las potencialidades de la Creatividad en las organizaciones que han sido planteadas por los autores consultados

Tabla 11.

Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional

AÑO	AUTOR	POTENCIALIDADES
1989	Valle	La toma de decisiones participativa propicia un alto grado de creatividad, bajo la condición de garantizar un proceso lógico, sistemático y estructurado. Para la búsqueda de soluciones creativas se necesita del concurso de personas capaces de alcanzar un adecuado nivel analítico y de creatividad en la generación de ideas.
1991	Aldana	La creatividad tiene que ver con la capacidad de las organizaciones para afrontar los problemas de manera innovadora y futurista, desarrollando una capacidad autorregenerativa que oxigena a la institución y sus miembros.
1991	Conde	La Creatividad corporativa tiene que ver con "la capacidad de las instituciones para enfrentar los problemas de manera innovativa y futurista desarrollando una capacidad autorrenovadora acorde con las demandas y condiciones internas y externas de la organización".

Tabla 11.

Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional (Cont.)

AÑO	AUTOR	POTENCIALIDADES
1992	Duailibi y Simonsen	Estimular la creatividad dentro de la empresa significa encontrar soluciones a los problemas e inventar unos nuevos, siempre con miras a la optimización de las ganancias.
1992	Biasca	Uno de los aspectos más importantes, a juicio del autor, para la reestructuración actual de las empresas es premiar la creatividad cuando, a partir de ella se generan innovaciones que mejoran los resultados de la empresa.
1993	Sánchez y Cantú	El talento creativo/innovador es el origen de las ventajas competitivas que le dan una posición firme a la empresa en su medio y le aseguran no sólo la supervivencia, sino su desarrollo.
1993	Makridakis	La creatividad puede enseñarse, llevando a la gente a aceptar el hecho de que necesita una nueva manera de pensar y ayudándoles a comprender las inhibiciones del pensamiento creativo.
1994	Espinal y Ruíz	El estado colombiano ha empezado a reconocer la importancia de la innovación y de la investigación y desarrollo, y ha dado unos pequeños avances en ese sentido, reforzando algunas instituciones científico-tecnológicas y promoviendo el acercamiento entre las empresas y estas instituciones. Las compañías de tamaño mediano están reemplazando a las grandes compañías como motores que impulsan la economía mundial. Actualmente cualquier compañía se alimenta de varias corrientes tecnológicas, así mismo ninguna tecnología alimenta a una sola industria.
1995	Simons	Los gerentes de hoy deben estimular a sus empleados para que inicien procesos de mejoramiento y nuevos procedimientos para responder a las necesidades de los clientes, pero de una forma controlada. Las armas para arreglar el conflicto entre creatividad y control están a la mano, son cuatro niveles de control que tienen un propósito diferente para los gerentes que buscan aprovechar la creatividad de sus empleados.
1998	Koontz y Weihrich	Uno de los factores más importantes en la administración de personal es la creatividad, que puede incrementar todos los procesos relacionados con los departamentos de talento humano.
1999	Isaza	Para este autor, la creatividad tiene uno de sus mayores potenciales en el campo de la dirección y liderazgo en las organizaciones, porque los actuales mercados exigen personas capaces de crear nuevos enfoques y que, al mismo tiempo, puedan conducir a la organización por esa vía en el menor tiempo posible.
1999	Motta	La creatividad es un recurso altamente disponible en el medio organizacional, que aguarda desarrollo y utilización; así, es más importante desarrollar las capacidades creativas de todos los miembros de una organización, que institucionalizar grupos de pensadores especializados para desarrollar capacidades creativas.

Tabla 11.

Potencialidades de la Creatividad en Psicología Organizacional (Cont.)

AÑO	AUTOR	POTENCIALIDADES
1999	Jiménez	El conocimiento y el pensamiento creativo son la materia prima de cada uno de los actores de la universidad, pero su motivación, es lo que determina lo que finalmente ellos harán, lastimosamente, las universidades están diseñadas para coartar la motivación y aniquilar la creatividad.
2000	Riddle	La innovación ha sido un factor decisivo del éxito de todas las empresas exportadoras más prósperas, pese a que todo esfuerzo serio y sostenido por impulsar innovaciones implica hacer inversiones y correr riesgos. Para las empresas de servicios, la innovación es un factor esencial del éxito de sus exportaciones. La innovación puede asentar firmemente la solidez de una empresa y facilitar su entrada en el mercado exportador.
2000	Machena	Las prácticas dentro de una organización llevan a crear un ambiente donde se posibilita el pensamiento creativo de las personas y el cual permite sortear dificultades financieras y tecnológicas con soluciones diferentes a las tradicionales.
2000	Rubinstein y Firstenberg	Si la organización y los individuos crean un ambiente dedicado a la creatividad individual y en equipo, la organización verá fortalecidos todos sus procesos.
2002	Estanislao	Las viejas estructuras piramidales que las empresas tenían anteriormente y los cambios que estas mismas quieren hacer en sus estructuras para una mejor calidad; estas son: la Creatividad y la innovación. Pero primero hay que buscar la diferencia y la similitud entre la Creatividad y la innovación.
2002	Euskotek	El proceso creativo es el mecanismo más certero para mejorar, ya sea a nivel individual o dentro de la organización; la Creatividad no debe ser vista como algo de suerte sino por el contrario que puede ser entrenada la persona para crear y así cambiar con hechos y no con palabras la mentalidad del individuo y la empresa.
s.f.	Montero	"[...] una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa".
s.f.	Cooper y Ayman	Afirman que: "cuando más lejos en el futuro pueda situarse e imaginar la organización, más competente se vuelve para manejar ahora la complejidad y las responsabilidades"; la Creatividad es básica en todos los niveles y manifestaciones, en administración y marketing es fundamental, ya que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas, ser anticipativo y, en general, desarrollar ideas novedosas para productos, procesos e innovaciones.

Dentro de las potencialidades de la Creatividad en las organizaciones, se encuentra de manera principal la capacidad de las organizaciones para adelantarse a los cambios del entorno, ya sea previéndolos u ocasionándolos,

pues una ventaja es la de modificar el entorno a partir de procesos creativos que otorguen a la organización la ventaja competitiva.

También, en los últimos años se ha comenzado a seguir una línea de pensamiento que le otorga a la Creatividad un papel relacionado con todas las instancias de la organización, incluso a nivel de condiciones ambientales que mejoren el ambiente.

Limitantes del Constructo Creatividad

Así como son múltiples las ventajas y potencialidades que ofrece el constructo, también es objeto de limitantes, tanto por sus propias características, como por las condiciones que le impone el medio.

En la Tabla 12 se aportan los resultados obtenidos sobre limitantes de la Creatividad, organizados cronológicamente, según fueron propuestos originalmente por los autores. Como en los casos anteriores, se conserva la fuente de la que se extrajo el material, en razón de que en algunos casos se trata de fuentes secundarias.

Tabla 12.

Limitantes del Constructo Creatividad

AÑO	AUTOR	LIMITANTES	FUENTE
1982	Boggie	Distingue dos tipos de obstáculos a la Creatividad: 1. Los impuestos por la organización: precio por equivocarse, pronóstico de frustración, reputación lograda, presión para producir, sobreadministración y falta de estímulos. 2. Los de tipo personal: rutina y pereza, experiencia, cultura y educación, apego a convencionalismos, temor a lo desconocido, y miedo al ridículo.	Kirberg (2001)

Tabla 12.

Limitantes del Constructo Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	LIMITANTES	FUENTE
1987	Von Oech	Las "trabas mentales" son un obstáculo muy grande para la Creatividad, debido a que las tareas rutinarias no exigen ideas nuevas, porque se tienen moldes tradicionales que bloquean la mente. Para desbloquear la Creatividad se tiene en cuenta que se debe retirar de la mente las respuestas programadas y contenidos tradicionales, que bloquean la formulación de nuevas preguntas o ideas. Para ello se necesita un estímulo que permita abandonar los esquemas rutinarios, forzando a repensar los problemas y plantear nuevas preguntas que ayuden a encontrar otras respuestas satisfactorias.	Von Oech (1987)
1987	Von Oech	Para este autor son diez las trabas mentales a la Creatividad: 1. Respuestas correctas únicas. 2. Excesivo uso del pensamiento lógico. 3. Rigidez de reglas. 4. Insistencia en lo pragmático. 5. Evitar la ambigüedad. 6. Equivocarse es malo. 7. Jugar es una frivolidad. 8. Especialidad. 9. Temor al ridículo. 10. Pensar que no se es creativo.	Von Oech (1987)
1992	Rodríguez	La educación tradicional ha truncado la fluidez de la Creatividad por la forma como los individuos reciben los conocimientos tan canalizados que no dejan que se equivoquen o creen nuevas ideas. Hay factores psicológicos que influyen en las personas para ser creativos, estos son: a) la confianza en sí mismo, b) los sacrificios, c) la decisión, d) el medio ambiente, e) la integración, f) el equilibrio emocional y g) el fortalecimiento de la ética y la religión que cada uno tenga para tomar sus propios riesgos y satisfacer sus propias necesidades o el de la organización.	Rodríguez (1992)
1992	Guerrero	Mientras la creatividad no forme parte específica del sistema educativo, la empresa será la única encargada de difundirla entre su personal, primero a sus categorías dirigentes y luego al total de la nómina.	Guerrero (1992)
1992	Duailibi y Simonsen	Actualmente, las empresas que rehúsa ser creativa, al no desarrollar sus productos, su estructura o sus sistemas, o al no estar alerta ante los nuevos descubrimientos desarrollados en otras partes del mundo, están predestinadas a ser superadas rápidamente. La resistencia a los cambios constituye uno de los grandes impedimentos para la creatividad.	Duailibi y Simonsen (1992)

Tabla 12.

Limitantes del Constructo Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	LIMITANTES	FUENTE
1993	Makridakis	Si los directivos de las empresas están siempre ocupados resolviendo problemas cotidianos, asistiendo a reuniones y solucionando crisis, no tienen tiempo para pensar y mucho menos para ser creativos.	Makridakis (1993)
1994	Oropeza	Mientras las instituciones que forman a la sociedad, tienden, con sus hechos, a desmotivar a las personas creativas, por otro lado premian a las pocas que a pesar de ésta desmotivación siguen siendo creativas; dentro de la sociedad hay tres ámbitos en los que se inhibe gravemente la creatividad de los seres humanos: a) en el hogar, b) en el trabajo y c) en la sociedad en general. La educación tradicional no estimula la creatividad de los educandos. Así mismo, los medios de comunicación como los diarios, las revistas, la radio y la televisión, muchas veces anulan la inteligencia y la creatividad de los niños y adultos. La política y la religión difícilmente promueve la creatividad del individuo ya que, mientras la política se basa en la disciplina al sistema, la religión se simenta en los dogmas de fe los cuales no tienen ninguna base científica.	Oropeza (1994)
1996	Turcotte	Los factores que afectan la Creatividad suelen ser por situaciones como: a) la naturaleza de la tarea (puede ser sencilla o compleja), y b) el estrés (correlacionado con estar necesitados para que tanto el uno como el otro puedan funcionar). Por esto los resultados a nivel individual y organizacional deben ser propicios cuando el clima sea bueno para la Creatividad y así llegar a "poseer una ventaja en términos de progreso hacia el futuro y hacia nuevos mercados".	Turcotte (1996)
1998	Kenneth	Existen algunas formas de manejo de la creatividad en una empresa: En muchas compañías abundan personas bien intencionadas que pueden matar las ideas con preguntas, o simplemente tienen tantas jerarquías institucionales que la vitalidad de las ideas se diluye. Cuanto más original es un descubrimiento, más obvio parece después de que se ha realizado, la importante es estar preparado para recibir todo tipo de reacciones.	Kenneth (1998)
1999	Rodríguez	Factores que atrofian la creatividad en la empresa: a) alienación, b) falta de sentido, c) falta de reconocimiento, d) ausencia de verdaderos equipos, e) excesivas presiones; f) miedo al cambio; y g) estructura autoritaria.	Rodríguez (1999)

Tabla 12.

Limitantes del Constructo Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	LIMITANTES	FUENTE
1999	Leonard y Swap	La persona que beneficia al grupo o empresa durante la creación de opciones, puede percibirse como una molestia para todos cuando llega el momento de ponerse de acuerdo sobre las alternativas.	Leonard y Swap (1999)
2000	Rubinstein y Firstenberg	En las organizaciones, la conducta emprendedora es desplazada por una estructura burocrática que reprime la creatividad. Así, personas deben desviarse de las reglas para encontrar en lugares diferentes de la jerarquía el potencial creativo, haciendo más lento el proceso.	Rubinstein y Firstenberg (2000)
2000	Riddle	Uno de los errores de gestión más frecuentes consiste en subestimar las necesidades de formación del personal, indispensable para contribuir a los esfuerzos innovadores. Creatividad es la capacidad para concebir relaciones inéditas y proponer nuevas formas de organizar las ideas. Al concebir nuevos servicios, hay que prestar una atención especial a tres tipos de competencias: el análisis de la experiencia propia, la práctica de la extrapolación y el análisis de las corrientes de servicios. Lograr el control del proceso de cambios va a ser crucial para su éxito o fracaso	Riddle (2000)
2000	Machena	Existen dos factores que limitan el desarrollo del pensamiento creativo y que dependen de la cultura en que se forma. La creatividad se limita por la tendencia existente en cada persona a ser reconocida socialmente por el grupo y por la incompletitud de las ideas, típica de ambientes con limitación de recursos, traslada las ausencias físicas, a ausencias en los procesos mentales, siendo un factor grave para el pensamiento creativo.	Machena (2000)
2000	Rubinstein y Firstenberg	La institucionalización del esfuerzo creativo lo hace "trillado y sin sentido".	Rubinstein y Firstenberg (2000)
2001	León	Un exceso de motivación y una gran implicación afectiva pueden estrechar el pensamiento e impedir localizar soluciones que, aún hallándose próximas, somos incapaces de ver. También se puede decir que el miedo al ridículo es un impedimento emocional para el trabajo creativo.	León (2001)
2001	Kirberg	Como obstáculos a la Creatividad entiende aquellos factores que impiden intentar cambios o lanzar ideas, convirtiéndose en frenos a la Creatividad, tanto en el plano personal como organizacional. Muchas organizaciones en su propia estructura tienden a frenar la Creatividad en lugar de incentivarla.	Kirberg (2001)

Tabla 12.

Limitantes del Constructo Creatividad (Cont.)

AÑO	AUTOR	LIMITANTES	FUENTE
2001	Lerma	Los obstáculos que limitan la creatividad son: a) tener demasiado ocupada la mente en tareas cotidianas y en las responsabilidades, b) falta de información, c) exceso de normatividad, d) autocomplacencia y arrogancia, e) culto al pasado, f) fijación con los fracasos, g) mala administración del tiempo, h) baja asignación de recursos, i) marginación, j) falta de previsión y monitoreo.	Lerma (2001)
2002	De Prado	La mayoría de las organizaciones no tienen laboratorios de Creatividad inventiva, debido a que poco se ha investigado y difundido acerca de la Creatividad innovadora. En la tercera fase se unifican las dos fases anteriores para llegar a que todas las personas de la organización sean creativas, para la mejora del entorno laboral y aporten de acuerdo a sus talentos, sugerencias al plan estratégico de la organización, para llegar a un fin que sería "llegar a un clima y cultura organizacional creativa, innovadora e inventiva."	De Prado (2002)
2002	Dabdoub	Debido a los retos que se presentan cada día, la Creatividad y la innovación se presentan como necesidades que se buscan dentro de la organización, pero a veces se manejan de una manera que, en vez de traer beneficios, lo que trae es la no productividad en la realidad de las organizaciones, porque se ve la creatividad como una herramienta de poca utilidad.	Dabdoub (2002)
2002	Majaro	Uno de los desafíos para una organización es modificar el clima de las actitudes de los individuos. La mayoría de los ejecutivos se dedican más a pensar que a hacer las cosas, pero dentro de las estructuras y no por Creatividad: Debido al corto tiempo que exige la organización para los resultados, la idea es "fomentar que las personas participen sugiriendo nuevas ideas y tomando riesgos, pensando y premiando sus sabias equivocaciones."	Majaro (2002)
s.f.	Simberg	Distingue tres tipos diferentes de bloqueos que están presentes en los individuos: a) Bloqueo conceptual, b) Bloqueo perceptual, y c) Bloqueos emocionales.	Kirberg (2001)
s.f.	Hallman	Existen factores que impiden la creatividad en la empresa, como son: a) presión para conformarse; b) actitudes y medio excesivamente autoritarios; c) miedo al ridículo; d) intolerancia hacia las actitudes más joviales; e) excesivo énfasis en las recompensas y en el éxito inmediatos; f) búsqueda excesiva de seguridad; g) hostilidad hacia la personalidad divergente; h) falta de tiempo para pensar; e i) rigidez de la organización	Duailibi y Simonsen (1992)

Existen muchas limitantes con respecto a la Creatividad aplicada en las organizaciones. Uno de los obstáculos que la Creatividad ha tenido que zanjar -dentro del ambiente organizacional- es el relacionado con la rigidez de los directivos, que ven en la creatividad una herramienta para las áreas de investigación, desarrollo de productos y producción, pero no aprecian sus utilidades en la rama administrativa de las compañías, con lo cual están perdiendo un arma eficaz y se ponen en desventaja frente a sus competidores en el renglón del mercado en que se encuentran.

Para muchos directivos, aplicar la Creatividad a los procesos de dirección implica demasiados riesgos para las compañías, pero la tendencia vigente en las nuevas generaciones de gerentes es contraria. Si bien los directivos tradicionales tienen razón en cuanto a los riesgos, no aprecian las ventajas que podrían sacar de procesos hasta ahora desconocidos, que al ser puestos en marcha por sus competidores, pueden dar a estos últimos los elementos necesarios para tomar los mayores segmentos del mercado.

Resultados Cuantitativos

Por otra parte, la presente investigación permitió obtener resultados en cuanto a la cantidad de fuentes consultadas, su localización y los tipos de unidades de análisis revisadas. Estos resultados se presentan a continuación en las tablas 13, 14 y 15.

Tabla 13.

Distribución de las Unidades de Análisis: Libros sobre Creatividad

LUGAR	ENTIDAD	TOTAL	
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	5	
	Universidad Pontificia Bolivariana	2	
	Universitaria de Santander	2	
	Fundación Universitaria Konrad Lorenz	11	
	Universidad Santo Tomás	3	
	Pontificia Universidad Javeriana	1	
	Universidad Externado de Colombia	1	
	Universidad de los Andes	2	
	Universidad Nacional de Colombia	1	
	Universidad El Bosque	1	
	Universidad de la Sabana	6	
	Bogotá	Universidad San Buenaventura	4
		Universidad Piloto de Colombia	1
		Universidad Cooperativa de Colombia	4
Fundación Universitaria San Martín		2	
Universidad Católica de Colombia		1	
Fundación Universitaria Los Libertadores		8	
Fundación Universitaria Manuela Beltrán		1	
Biblioteca Luis Ángel Arango		4	
Biblioteca Pública Virgilio Barco		3	
Medellín		Fundación Universitaria María Cano	1
	Universidad Cooperativa de Colombia	4	
	Universidad de Antioquia	5	
	Fundación Universitaria Luis Amigó	2	
	Fundación Universitaria Autónoma de las Américas	1	
	Instituto de Ciencias de la Salud	2	
TOTAL		78	

Las unidades de análisis correspondientes a los libros, comprendieron 78 ejemplares diferentes, obtenidos en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga y Medellín. Las instituciones en las que se obtuvo el mayor número de referencias fueron la Fundación Universitaria Konrad Lorenz (con 11 títulos), la Fundación Universitaria Los Libertadores (con 8) y la Universidad de la Sabana (con 6); mientras que las demás oscilaron entre 1 y 5 (Tabla 13).

Tabla 14.

Distribución de las Unidades de Análisis: Revistas sobre Creatividad en relación con los Medios Consultados

LUGAR	ENTIDAD	TOTAL
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	1
Bogotá	Pontificia Universidad Javeriana	1
	Universidad Piloto de Colombia	1

Tabla 14.

Distribución de las Unidades de Análisis: Revistas sobre Creatividad en relación con los Medios Consultados

LUGAR	ENTIDAD	TOTAL
Bogotá	Universidad Católica de Colombia	3
	Universidad INCCA de Colombia	2
	Biblioteca Luis Ángel Arango	2
Medellín	Universidad Cooperativa de Colombia	6
	Universidad de Antioquia	8
	Corporación Universitaria Rémington	4
	Fundación Universitaria Luis Amigó	1
TOTAL		29

En lo relacionado con artículos de revistas dedicados al tema, la institución que aportó mayor cantidad de material fue la Universidad de Antioquia (8 artículos), seguida por la Universidad Cooperativa de Colombia - Medellín (6 artículos); otras instituciones oscilaron entre 1 y 3 títulos de este tipo.

Tabla 15.

Distribución de las Unidades de Análisis: Trabajos de Grado sobre Creatividad

LUGAR	ENTIDAD	TOTAL
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	1
Bogotá	Universidad Nacional de Colombia	1
	Universidad Piloto de Colombia	1
Medellín	Universidad Cooperativa de Colombia	2
	Universidad de San Buenaventura	1
TOTAL		6

Las tabla 15, indica que se hallaron únicamente trabajos de grado; así mismo, se analizaron 12 referencias online, que no aparecen en las tablas anteriores, en razón de que tienen un mismo lugar de procedencia: Internet.

Esto refleja que la información referente al constructo Creatividad se encuentra en su mayoría en libros, los cuales son aproximadamente el doble en cantidad de información, que la contenida en revistas y otras fuentes referenciales.

Para una mejor comprensión de los resultados antes descritos, la figura 7 relaciona el número total de publicaciones por unidades de análisis.

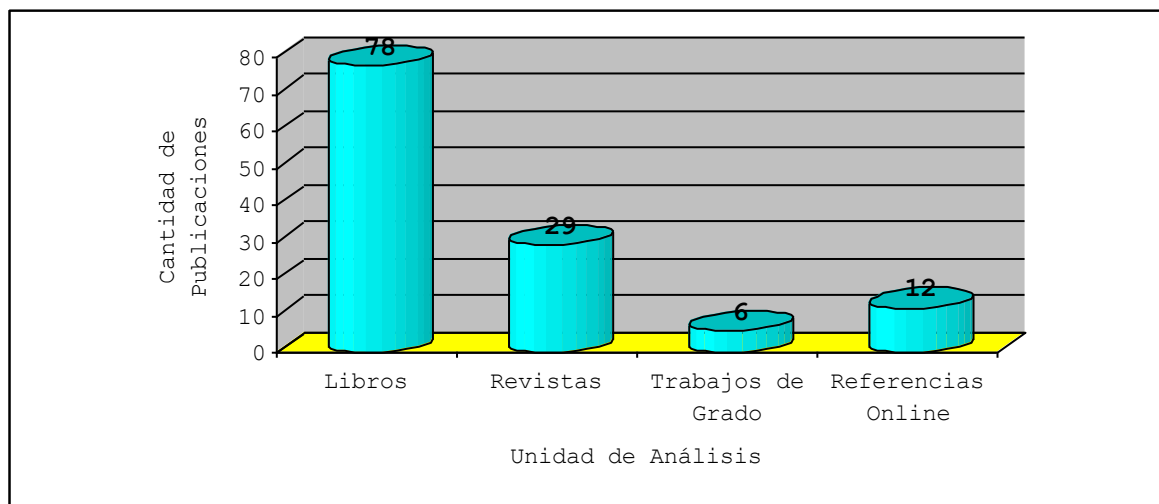


Figura 7. Número de Publicaciones por Unidades de Análisis sobre Creatividad

Esta distribución puede deberse a que los autores publican los resultados de sus estudios en libros de difusión, más que por otros medios, los cuales sólo utilizan para realizar informes sucintos sobre sus trabajos más extensos.

Para analizar y presentar de manera más específica las unidades de análisis obtenidas en cada institución visitada, se desglosa esta información en la tabla 16.

Tabla 16.
Relación de Unidad de Análisis sobre Creatividad agrupadas por Instituciones Visitadas

LUGAR	INSTITUCIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Libros	5
		Revistas	1
		Trabajos de Grado	1
	Universidad Pontificia Bolivariana	Libros	2
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0

Tabla 16.
Relación de Unidad de Análisis sobre Creatividad agrupadas por
Instituciones Visitadas (Cont.)

LUGAR	INSTITUCIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
Bucaramanga	Universitaria de Santander	Libros	2
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Fundación Universitaria Konrad Lorenz	Libros	11
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad Santo Tomás de Aquino	Libros	3
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Pontificia Universidad Javeriana	Libros	1
		Revistas	1
		Trabajos de Grado	0
	Universidad Externado de Colombia	Libros	1
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad de los Andes	Libros	2
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad Nacional de Colombia	Libros	1
		Revistas	0
Trabajos de Grado		1	
Universidad El Bosque	Libros	1	
	Revistas	0	
	Trabajos de Grado	0	
Universidad de la Sabana	Libros	6	
	Revistas	0	
	Trabajos de Grado	0	
Bogotá	Universidad de San Buenaventura	Libros	4
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad Piloto de Colombia	Libros	1
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	1
	Universidad Cooperativa de Colombia	Libros	4
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Fundación Universitaria San Martín	Libros	2
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad Católica de Colombia	Libros	1
		Revistas	3
		Trabajos de Grado	0
	Fundación Universitaria Los Libertadores	Libros	8
		Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
	Universidad INCCA de Colombia	Libros	0
		Revistas	2
Trabajos de Grado		0	
Fundación Universitaria Manuela Beltrán	Libros	1	
	Revistas	0	
	Trabajos de Grado	0	
Biblioteca Luis Ángel Arango	Libros	4	
	Revistas	2	
	Trabajos de Grado	0	
Biblioteca Pública Virgilio Barco	Libros	3	

Tabla 16.
Relación de Unidad de Análisis sobre Creatividad agrupadas por Instituciones Visitadas (Cont.)

LUGAR	INSTITUCIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
Bogotá	Biblioteca Pública Virgilio Barco	Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
		Libros	1
	Fundación Universitaria María Cano	Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
		Libros	4
	Universidad Cooperativa de Colombia	Revistas	6
		Trabajos de Grado	2
		Libros	5
	Universidad de Antioquia	Revistas	8
		Trabajos de Grado	0
		Libros	0
Universidad de San Buenaventura	Revistas	0	
	Trabajos de Grado	1	
	Libros	0	
Medellín	Corporación Universitaria Rémington	Revistas	4
		Trabajos de Grado	0
		Libros	2
	Fundación Universitaria Luis Amigó	Revistas	1
		Trabajos de Grado	0
		Libros	1
	Fundación Universitaria Autónoma de las Américas	Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
		Libros	2
	Institutos de Ciencia de la Salud	Revistas	0
		Trabajos de Grado	0
		Libros	0

Al agrupar los documentos encontrados por periodos de diez años, se obtuvieron seis categorías diferentes: a) de 1950 a 1960, b) de 1961 a 1970, c) de 1971 a 1980, d) de 1981 a 1990, e) de 1991 a 2000, y f) de 2001 a 2003. En la Figura 8 se ofrecen los resultados sobre la cantidad de unidades de análisis encontradas en cada periodo, diferenciando si se trata de libros, revistas o trabajos de grado. Se dejó de lado el análisis en este sentido con referencia a las páginas web, ya que ninguna corresponde a periodos anteriores a 2000.

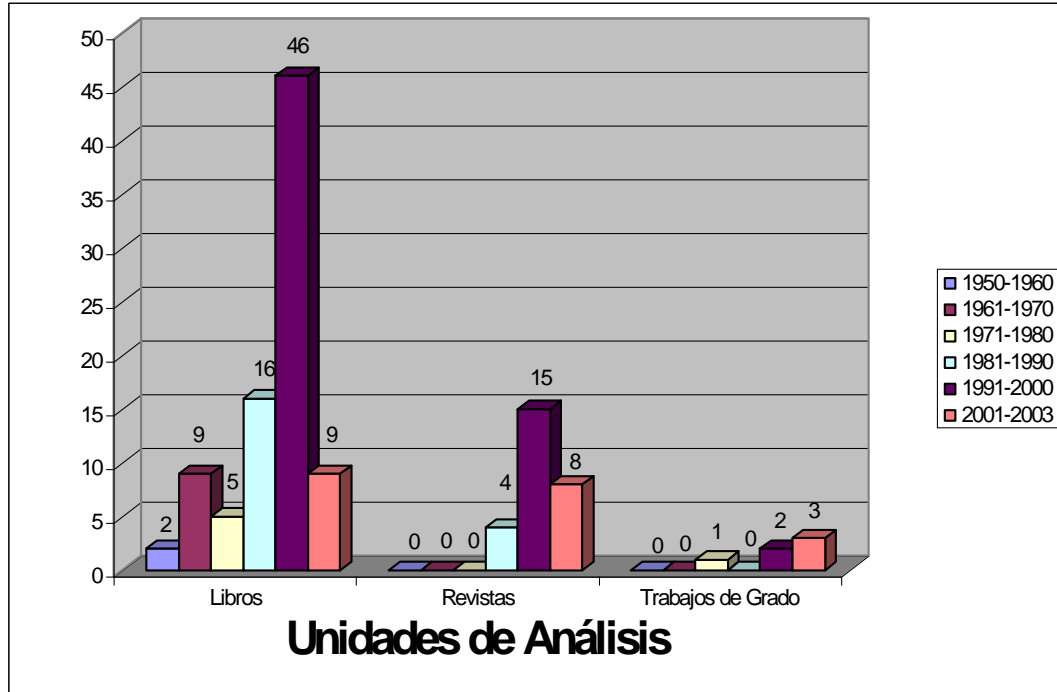


Figura 8. Distribución de las Unidades de Análisis por Periodos de 10 Años

Según estos resultados se puede observar una tendencia de aumento de la cantidad de las publicaciones con el paso de los años, por lo cual es de esperar que las cantidades correspondientes al periodo 2001-2003 se incrementen al terminar el presente decenio por encima del límite impuesto en el decenio pasado. No obstante, resulta significativo que los trabajos de grado correspondientes al periodo 2001-2003 superan a todas las cantidades anteriores, a pesar de que los otros periodos son de 10 años, mientras que éste sólo comprende 3; esto puede ser interpretado como un interés marcado en los últimos años por establecer un cuerpo de conocimientos científicos completo sobre el constructo creatividad.

El periodo comprendido entre 1981 y 2003 contiene la mayor cantidad de publicaciones sobre Creatividad, destacándose el hecho de que la producción de libros se

triplicó en el periodo 1991-2000, comparado con el decenio de 1981-1990, lo cual sucedió también —aunque en menor escala— con las revistas; otro hecho importante es que en los trabajos de grado no se ha observado una tendencia similar a la que aparece en los otros dos tipos de unidad de análisis.

Finalmente, a continuación se incluye la relación de autores que fueron incluidos en la investigación, especificando la cantidad y tipo de unidades de análisis correspondiente, así como el total de textos de cada uno de ellos. Para mayor facilidad de consulta, la tabla 17 ha sido organizada en orden alfabético ascendente.

Tabla 17.

Relación de Autores que trabajan el Constructo Creatividad

AUTORES	UNIDAD DE ANÁLISIS				
	Libros	Revistas	Trabajos de Grado	Red Online	Total
Abad A.D.	1	0	0	0	1
Ackoff L.R.	1	0	0	0	1
Adair J.	1	0	0	0	1
Afuah A.	1	0	0	0	1
Alba I.D. y Pedraza R.J.	0	0	1	0	1
Aldana C.G.	0	1	0	0	1
Amabile T.M.	0	1	0	0	1
Arango S.A.	0	0	1	0	1
Arquez C.B.; Cañola M.P. y Ofir M.I.	0	0	1	0	1
Art W.M.	0	0	0	1	1
Aznar G.	1	0	0	0	1
Barceló M.G.	1	0	0	0	1
Biasca R.	1	0	0	0	1
Blanchard K.- Waghron T. y Ballard J.	1	0	0	0	1

Tabla 17.

Relación de Autores que trabajan el Constructo Creatividad (Cont.)

AUTORES	UNIDAD DE ANÁLISIS				
	Libros	Revistas	Trabajos de Grado	Red Online	Total
Boden A.M.	1	0	0	0	1
Bruner J.S.	1	0	0	0	1
Buckley J.V.	1	0	0	0	1
Cadiz	0	0	0	1	1
Castillo A.J.	0	1	0	0	1
Chesbrough W.H. y Teece J.D.	0	1	0	0	1
Comella T.	1	0	0	0	1
Corona J.M.	0	1	0	0	1
Crawford R.P.	1	0	0	0	1
Culligan J. M.- Dakins S. y Young H.A.	1	0	0	0	1
Dabdoub L.	0	0	0	1	1
De Bono, E.	3	1	0	0	4
De Prado D.	0	0	0	1	1
Demer K.H. y Deyhle A.	1	0	0	0	1
Devia, J.E.	0	4	0	0	4
Dorothy L. y Swap W.	1	0	0	0	1
Drucker F.P.	1	0	0	0	1
Dualibi R. y Harry S.	1	0	0	0	1
Duane D.	1	0	0	0	1
Durán X.- Ibáñez R.- Salazar M. y Vargas M.	1	0	0	0	1
Ernest W.J y Door L.E.	1	0	0	0	1
Escorsa P.C. y Valls P.J.	1	0	0	0	1
Espinal R.E. y Ruíz P.O.	0	1	0	0	1
Etzioni A.	1	0	0	0	1
Euskotek	0	0	0	1	1

Tabla 17.

Relación de Autores que trabajan el Constructo Creatividad (Cont.)

AUTORES	UNIDAD DE ANÁLISIS				
	Libros	Revistas	Trabajos de Grado	Red Online	Total
Gallego L.F.	0	0	1	0	1
Gil E.M.	1	0	0	0	1
Gilbert C. y Bower L.J.	0	1	0	0	1
Gordon W.J.	1	0	0	0	1
Greco M.J.	0	1	0	0	1
Gretz F.K.	1	0	0	0	1
Guerrero H.A.	1	0	0	0	1
Guilford, J.P.	2	0	0	0	2
Hall R.H.	1	0	0	0	1
Hamel, G.	1	1	0	0	2
Hanks W.S.	1	0	0	0	1
Harvard B.R.	1	0	0	0	1
Heller R.	1	0	0	0	1
Hodgetts R.M. y Altman S.	1	0	0	0	1
I'sola J.C.	1	0	0	0	1
Isaza J.	0	1	0	0	1
Jaramillo M.C.	0	0	1	0	1
Johnson H.W. y Faria A.J.	1	0	0	0	1
Kao J.	1	0	0	0	1
Kaufmann A.- Gil A.J. y Gil F.A.	1	0	0	0	1
Keil M.J.	1	0	0	0	1
Kim W.C. y Mauborgne R.	0	1	0	0	1
Koontz H.	1	0	0	0	1
Koontz H. y Weihrich H.	1	0	0	0	1
Krogh V.G.- Ichijo K. y Nonaka I.	1	0	0	0	1
León O.G.	1	0	0	0	1
Lerma K.A.	1	0	0	0	1
Lluesma U.E.	0	0	0	1	1
Majaro, S.	1	0	0	1	2

Tabla 17.

Relación de Autores que trabajan el Constructo Creatividad (Cont.)

AUTORES	UNIDAD DE ANÁLISIS				
	Libros	Revistas	Trabajos de Grado	Red Online	Total
Makiridakis S.G	1	0	0	0	1
Markides C.	1	0	0	0	1
Marley E. y Silver A.	1	0	0	0	1
Martín P. y Salanova M.	0	0	0	1	1
Matussek P.	1	0	0	0	1
Meredith G.G.- Nelson E.R. y Neck A.P.	1	0	0	0	1
Motta, P.R.	2	0	0	0	2
Muñoz J.A.	0	0	0	1	1
Nordström K.	0	0	0	1	1
Oliva G.G.	0	1	0	0	1
Oropeza M.R.	1	0	0	0	1
Parnes S.J.	1	0	0	0	1
Phillips N.	1	0	0	0	1
Prouvost B.	1	0	0	0	1
Raudsepp E.	0	1	0	0	1
Repucci L.C.	1	0	0	0	1
Riddle D.	0	1	0	0	1
Robbins S. y Coulter M.	1	0	0	0	1
Robbins S.P.	1	0	0	0	1
Robinson A.G y Stern S.	1	0	0	0	1
Rodríguez A.G.	0	0	1	0	1
Rodríguez E.M. y Márquez A.M.	1	0	0	0	1
Rodríguez R.G.	0	1	0	0	1
Rodríguez S.	1	0	0	0	1
Rodríguez, E.M.	4	0	0	0	4
Roman K.	0	1	0	0	1
Rubinstein M.F. y Firstenberg I.R.	1	0	0	0	1
Rubio J.A.	0	1	0	0	1

Tabla 17.

Relación de Autores que trabajan el Constructo Creatividad (Cont.)

AUTORES	UNIDAD DE ANÁLISIS				
	Libros	Revistas	Trabajos de Grado	Red Online	Total
Salgado M.C.	0	0	0	1	1
Sánchez L.A. y Cantú D.H.	1	0	0	0	1
Schein H.E.	1	0	0	0	1
Schnarch, K.A.	2	1	0	0	3
Schon D.A.	1	0	0	0	1
Seltzer K. y Bentley T.	1	0	0	0	1
Simons R.	0	1	0	0	1
Steven T.	0	0	0	1	1
Stump S.A. y Muller T.P.	1	0	0	0	1
Sutton I.R.	0	1	0	0	1
Torrance E.P. y Daww D.C.	1	0	0	0	1
Tudor R.	1	0	0	0	1
Turcotte R.P.	1	0	0	0	1
Valle C.E.	0	1	0	0	1
Van de Ven A.H.- Polley E.D.- Garud R y Venkataraman S.	1	0	0	0	1
Varela R.	1	0	0	0	1
Varela V.R.	0	1	0	0	1
Vervalin Ch.	1	0	0	0	1
Von O.R.	1	0	0	0	1
Weisberg P.S. y Springer K.J.	1	0	0	0	1
Zurriago H.A.	1	0	0	0	1
TOTAL	88	27	6	12	133

Con base en los resultados descritos en las páginas anteriores, a continuación se ofrece la discusión teórica del estudio, en la que se aportan las conclusiones extraídas por el investigador.

Discusión

La presente investigación tuvo como propósito establecer el estado actual de desarrollo del constructo Creatividad con relación a la Psicología Organizacional. En términos del problema planteado, el desarrollo del trabajo de indagación documental ha permitido responder a la pregunta propuesta en el planteamiento del problema, por medio de la aplicación del modelo metodológico de Hoyos (2000). Como base para la afirmación de que la pregunta de investigación ha sido respondida, se toma el hecho de que los objetivos trazados fueron cumplidos satisfactoriamente, como ha sido consignado en las páginas previas.

La presente discusión, destinada a ofrecer las conclusiones definitivas extractadas del desarrollo del trabajo de grado, guarda la estructura mantenida a lo largo del informe final de investigación, dividiendo el objeto de estudio en tres líneas definidas de interpretación y análisis: Paradigmática, Semántica y Pragmática. Por tal motivo, el desarrollo de las ideas correspondientes a cada una de ellas, se lleva a cabo bajo el subtítulo correspondiente.

Línea Paradigmática

Aunque la documentación referente al constructo estudiado no abarca más allá de la época de la Grecia Clásica, y por medio de referencias de fuentes secundarias, como es el caso de Makridakis (1993), es de suponer que la Creatividad ha tenido un papel importante en la historia de la humanidad, al punto que los Helenos atribuían su aparición a un favor especial ofrecido por los dioses a los

mortales. La raíz latina *creare*, de la cual proviene la palabra Creatividad, significa "producir lo inexistente" y ha mantenido vigente esa concepción, hasta el punto de que uno de los aspectos que parece haber sufrido menores modificaciones en la evolución del concepto es, precisamente, la definición de la Creatividad como aquella capacidad o habilidad para generar elementos originales o modificar de manera inédita la realidad existente, que se ha mantenido en autores tan disímiles como Shaftesbury (1711, citado por Matussek), Batteaux (1746, citado por Matussek), Galton (1869, citado por Guilford, 1970), Patrick (1935, citado por Guilford, 1970) y Martín y Salanova (2000).

En este sentido, un salto paradigmático importante fue dado en Europa a partir del siglo XVI, cuando –después de 2000 años– renace la preocupación por estudiar el proceso mediante el cual el hombre desarrolla novedades y progresa paulatinamente gracias a las nuevas ideas. Es en esta época cuando surge el concepto de "genio creador" o "genio creativo", para identificar a aquellos que parecían tener una mayor disposición para crear (Matussek, 1977).

Esta tendencia de pensamiento sería el punto de referencia para todos los posteriores avances en el estudio de la Creatividad, que han pasado por diferentes etapas, desde los estrictamente especulativos llevados a cabo por Shaftesbury en 1771 y Batteaux en 1746 (citados por Matussek, 1977), hasta los de corte empírico positivista, que tienen como iniciador a Galton en 1869, quien es referencia constante en los textos relacionados con el tema, y han continuado a lo largo del siglo XX y lo corrido del XXI.

Un avance importante se daría en la segunda década del siglo XX, cuando se empezó a aplicar el método estrictamente

científico al estudio de la Creatividad y se hizo de ésta un objeto susceptible de ser investigado por disciplinas no dedicadas a las artes (Wallas, 1926, citado por Matussek, 1977).

Desde entonces, dentro del marco de la revolución científica que caracterizó al siglo XX, especialistas de las más diversas disciplinas se interesaron en la Creatividad, separándola de otras entidades de la mente, como es el caso de la inteligencia. Sobre este particular, un hito importante lo constituyó Guilford (1970), quien planteó las bases para el estudio factorial de la Creatividad, aportando la validez y confiabilidad científica necesarias para que se tomara en serio el estudio de la Creatividad.

En los últimos 25 años, los avances han estado dedicados prácticamente al campo organizacional, razón por la cual la gran mayoría de los libros no dedicados al arte que hablan sobre el constructo, son de disciplinas administrativas o de Psicología Organizacional. Uno de los ejemplos más importantes al respecto es el de Edward de Bono, quien se cuenta entre los más destacados especialistas, con una extensa bibliografía traducida a varios idiomas, y es citado prácticamente por todos los autores contemporáneos que abordan la Creatividad.

Otros autores relevantes en este sentido son Treffinger (1988, citado por Varela, 1991), Varela (1991), Martín y Salanova (2000) y Tudor (2001).

En cuanto a los componentes teóricos que fundamentan el constructo, como unidades parciales que no lo definen, que permiten su operacionalización, autores como Guilford (1970), Matussek (1977) y Beaudot (1980) identifican a Galton, con su estudio de 1869, como un iniciador del estudio empírista positivista (científico) de la

Creatividad. No obstante, sólo es hasta 1944 cuando se produce un aporte novedoso en este sentido, con la aparición de la sinéctica, propuesta por Gordon (citado por Aznar, 1974) que permitió ver a la Creatividad como una habilidad, capacidad o estrategia encaminada a utilizar de manera consciente todo el potencial mental del ser humano, con el objetivo de crear.

Un componente teórico importante que ya ha sido destacado anteriormente es la teoría factorial de la Creatividad, propuesta por Guilford (1950; 1970), según la cual la mente Creativa tiene una estructura tridimensional, que se divide en contenidos (figural, simbólico, semántico y comportamental), productos (unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones) y operaciones (juicio, producción convergente, producción divergente, memoria y cognición). En términos científicos, la teoría de Guilford es la más completa que se ha producido, ya que considera todos los elementos de la vida mental que se conjugan en el proceso creativo; sin embargo, sin que se puedan determinar los motivos, esta teoría ha sido dejada de lado y los trabajos posteriores sólo han considerado aspectos parciales, relativos a las unidades manifestadas por Guilford, lo que ha contribuido con la divergencia teórica imperante sobre la Creatividad.

La revisión sobre el aspecto paradigmático de la Creatividad como constructo plantea dos interrogantes principales: el primero, con relación al lapso de tiempo, desde la Grecia Clásica hasta el Renacimiento Italiano, en el cual sólo se concentra la Creatividad desde el sujeto (genio creativo, don de los dioses, etc. sin lograr concetualizar sobre el fenómeno, y el segundo, en lo que tiene que ver con el abandono de la investigación factorial

en el siglo XX, habiendo demostrado muchas posibilidades importantes en el estudio científico de la Creatividad.

Con respecto al primer interrogante, se podría arriesgar la hipótesis de que el abandono de la Creatividad como objeto de interés tendría fundamento en las prácticas religiosas imperantes durante la Edad Antigua y la Edad Media, durante las cuales se asignaba a Dios todo el poder creador y, por ende, se excluía de los temas humanos; para demostrar lo anterior, sería necesario realizar un estudio menos panorámico que el presente, enfocado únicamente en ese periodo de tiempo para poder verificar la hipótesis.

En cuanto al problema del abandono (o posible descuido) de la teoría factorial de la Creatividad, la literatura no aporta elementos que permitan establecer una razón científica por la cual se haya dejado de lado la investigación en materia de medición diferencial de la Creatividad, lo cual señala una ruta importante que debería ser seguida por futuros investigadores, no sólo del campo organizacional, sino de otras áreas de aplicación de la Psicología.

Línea Semántica

Una de las razones que justifican el Estado del Arte como técnica de investigación documental, es la posibilidad de hallar elementos que permitan establecer el significado de los constructos que están siendo investigados; esto es, lograr una perspectiva semántica del tema que es objeto de estudio, de sus sentidos y significaciones.

En el aspecto semántico, es evidente que no se ha logrado un consenso sobre la definición de Creatividad, a causa de que el estudio de este constructo ha sido llevado a

cabo de manera separada por múltiples autores desde las más diversas áreas del conocimiento, como la Psicología, la Administración y la Teoría General del Arte, entre otras. Pese a ello, existen nociones que sí han logrado un grado significativo de consenso y coherencia.

Vale decir que la diferencia entre noción y definición radica en que las nociones son aspectos parciales comúnmente aceptados sobre determinado tema que, sin llegar a definirlo, permiten delimitar el concepto del que se está hablando; mientras que las definiciones son elaboraciones teóricas que agrupan como parte de sí a las nociones existentes sobre un tema.

Así, las nociones sobre Creatividad, entendidas como elementos parciales que contribuyen a delimitar el constructo han tenido mayor éxito en materia de unificación, ya que en algunos aspectos se ha logrado acuerdo. Tal es el caso de la separación Creatividad-Inteligencia, que es una noción universalmente aceptada en la comunidad científica en la actualidad, o el caso del paradigma de la flexibilidad de pensamiento, que constituye un punto estructural para casi todos los sesgos teóricos existentes (Aldana, 1991; Leonard y Swap, 1999; y Shaw, s.f., citado por Blanchard y cols., 1996).

Otra noción importante es la de asociar la Creatividad con patrones de pensamiento "no lógicos", "irracionales", "arbitrarios" o "improvisados"; a causa de ello, muchos administradores se niegan a que las áreas de dirección de sus empresas cuenten con procesos creativos, los cuales son identificados por muchos como un riesgo organizacional. Esta noción de la Creatividad es defendida por autores como Aldana (1991), Borden (1994), Rubinstein y Firstenberg (2000), León (2001) y Shaw (citado por Blanchard y cols.,

1996).

En lo que respecta a las definiciones, existen casi tantas definiciones como autores que hayan escrito sobre el tema. Sin embargo, se pueden retomar algunas de las más importantes, que agrupan a otras definiciones parciales que son más fáciles de clasificar como nociones y que, por ello, han sido discutidas previamente.

Una de las primeras definiciones de Creatividad que fue expresada como tal, fue realizada por Freud a principios del siglo XX (citado por Dualibi y Simonsen, 1992), cuando manifestaba que la Creatividad es un proceso mental que proviene de un conflicto inconsciente que debe ser resuelto para liberar un estado de tensión. Es importante apreciar que una de las constantes en las definiciones pudiese hallar su origen en Freud: la de considerar la Creatividad como proceso inconsciente. Esto abrió el campo para que autores posteriores realizaran sus propias definiciones con lo cual, si bien no se ha logrado un consenso, al menos se ha enriquecido el campo de conocimientos relacionado con el constructo.

Es así como Rodríguez (1985, citado por Kirkberg, 2001), parte de la etimología, definiendo la Creatividad a partir de su raíz latina *creare*, que significa "producir lo que no existe". En la misma línea, pueden citarse las definiciones de Morris (1987, citado por Kirkberg, 2001) y Aldana (1991), quienes coinciden en afirmar que la Creatividad es una habilidad de la mente que tiene por objeto producir ideas, objetos o modificaciones originales de la realidad existente; también Dualibi y Simonsen (1992), Makridakis (1993) y Leonard y Swap (1999) realizan aportes en este sentido.

Otra tendencia en las definiciones que se halló podría

denominarse "de las combinaciones", ya que define la Creatividad como la habilidad para combinar aspectos de la realidad o ideas de realidades posibles con el fin de producir variaciones en la realidad existente. Entre los defensores de esta tendencia se hallan Pineda (1991) y Robbins y Coulter (2000).

En conclusión, puede afirmarse que la Creatividad es un constructo polisémico, aunque este hecho no deja de plantear incógnitas, de las cuales la más importante podría remitirse al hecho de hallar la respuesta de por qué desde los trabajos unificadores de Guilford (1950; 1980), la tendencia teórica ha sido la de retomar aspectos parciales de la teoría factorial y no la de fortalecer la unificación de criterios. Por las características de este estudio, en lo que hace referencia a la ubicación de las fuentes y la escasa disponibilidad de trabajos en lenguas extranjeras, responder a esta pregunta sería temerario, ya que no se hallaron suficientes soportes teóricos que expliquen la aparente imposibilidad de conciliar las diferentes definiciones sobre la Creatividad.

Línea Pragmática

Es un hecho comúnmente aceptado dentro de la comunidad científica, según lo afirma Eco (1977), que la razón de ser del conocimiento científico es la posibilidad de su aplicación para el consiguiente mejoramiento de las condiciones de existencia del ser humano al nivel de la colectividad. En este sentido, el presente estudio habría sido muy incompleto si no hubiese tenido en cuenta el aspecto pragmático de la Creatividad, esto es, las aplicaciones que son hechas en el campo organizacional del

constructo en general o de sus aspectos parciales.

Una parte importante del componente pragmático de la Creatividad en las organizaciones es el de las técnicas empleadas. En esta área, uno de los más importantes autores es De Bono (1993), quien ha impulsado la utilización de distintas maneras de pensar, según las necesidades o problemas que hayan de ser resueltos. Así, con la propuesta del "pensamiento lateral", se puede establecer una de las fuentes a partir de las cuales se vienen implementando las aplicaciones prácticas de la Creatividad, en lo que De Bono ha denominado "seis sombreros para pensar".

Como parte de las técnicas surgidas, Rodríguez (1993) ha compilado aquellas que resultan de mayor utilidad y han probado su eficacia en el campo organizacional, entre las que se incluyen el "brainstorming" o "lluvia de ideas", que es considerado como el método de resolución creativa de problemas de mayor difusión en el mundo. Otras técnicas, que han sido referenciadas en la tabla 9, tienen menores aplicaciones.

En este orden de ideas, la Creatividad ha mostrado tener múltiples campos de aplicación en las organizaciones; algunos ejemplos de ello son: resolución de problemas y planes de acción (Gordon, 1961; Raudsepp, 1984; Davis y Scout, 1922; Jaramillo, 2002), divisiones de investigación y desarrollo (Raudsepp, 1984; Adair, 1992; Etzioni, 1997; Buckley, 2000), toma de decisiones (Schein, 1973; León, 2001), aplicaciones militares (Schon, 1987), procesos de selección (Hogarth, 1987), adaptación al cambio (Davis y Scott, 1992; Kao, 1997), círculos de calidad (Stump y Millar, 1992), apertura de mercados (Blanchard y cols., 1996; Devia, 1998), ventas (Ernest y Dorr, 1998), y exportaciones (Riddle, 2000), entre otros.

Se evidencia, entonces, que la Creatividad presenta múltiples ventajas para las organizaciones, tanto en las áreas de investigación y desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, como en las de administración y dirección. Entre los principales impulsores de la Creatividad como constructo aplicable ventajas para la organización, se encuentran: Aldana (1991) y Schnarch; mientras, Valle (1989), Conde (1991), Biasca (1992), Sánchez y Cantú (1993), Makridakis (1993); Riddle (2000), Machena (2000) y Rubinstein y Firstenberg (2000), entre otros hablan extensamente sobre las potencialidades actuales y futuras de la Creatividad como base del éxito y la supervivencia de las organizaciones.

Sin embargo, la Creatividad también presenta limitantes, entre las cuales la principal es la reticencia de las instancias directivas de las organizaciones para implementar procesos creativos, con el argumento de que las modificaciones que suponen traen muchos riesgos que, según su percepción, no compensan los posibles beneficios. Este fenómeno ha recibido diferentes nombres, como "trabas mentales" (Van Oech, 1987), miedo al cambio (Rodríguez, 1999) y "bloqueos creativos" (Kirkberg, 2001).

En conclusión, el presente Estado del Arte sobre el Constructo Creatividad en el campo de las organizaciones indica que el desarrollo teórico en esta área se encuentra en una fase temprana de su evolución, pese al interés que se ha mostrado por el tema desde épocas precientíficas (Grecia Antigua). Por tanto, sería interesante que la Creatividad constituyese un campo extenso de investigación dentro de la línea de Psicología Organizacional, al menos en dos frentes principales: a) medición de la Creatividad y b) impacto de la Creatividad en los procesos organizacionales.

Adicionalmente, sería apropiado iniciar un proceso de discusión teórica, sobre la base de este trabajo y otros precedentes, con el fin de realizar contribuciones mayores para unificación paradigmática y semántica del constructo, así como de sus componentes epistemológicos, ya que estos aspectos mostraron ser los que carecen de consenso dentro de la comunidad académica.

Finalmente, el presente estado del arte se constituye en un producto teórico de gran utilidad para los investigadores que en el futuro retomen como tema de trabajo la Creatividad en las organizaciones, como herramienta y estrategia de aplicación en las diferentes áreas individuales y colectivas de las mismas. Además, este estado del arte también deja como aporte y producto importante el CD-ROM que contiene los diferentes ficheros creados, la base de datos electrónica y el texto completo de este trabajo, que se espera que puedan fundamentar teóricamente las próximas propuestas investigativas que se lleven a cabo en la Facultad de Psicología de la UNAB y de otras instituciones académicas y científicas.

Referencias

- Abad, A.D. (1998). Fundamentos de la Gerencia Moderna. Bogotá: Interponed Editores
- Ackoff, L.R. (2002). El Paradigma de Ackoff: Una Administración Sistémica. México: Limusa Wiley
- Adair, J. (1992). El Reto Gerencial de la Innovación. Bogotá: Legis Fondo Editorial
- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional: El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University Press
- Alba, I.D. y Pedraza, J.M. (2002). Desarrollo del Pensamiento Creativo a Partir de la Lúdica en Servibanca. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia
- Aldana, G. (1991). Creatividad e Innovación en las Organizaciones. En: Revista Signo y Pensamiento. 10, (19); 41-48
- Amabile M.T. (1998). Cómo aniquilar la Creatividad. En: Revista Summa. 137; 37-48
- Arango, A. (2003). Aplicación de un Método para la Solución Creativa de Problemas en el Grupo Primario de Bienestar Institucional de la Universidad San Buenaventura. Trabajo de Grado. Medellín: Universidad San Buenaventura
- Arquez, B.; Cañola, M.P. y Ofir, I. (1997). El Trabajo en Equipo como Base para el Desarrollo de una Nueva Cultura: La Creatividad. Trabajo de Grado. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia
- Art Works and More (2002). Creatividad Ordenada. [En red] Disponible en: <http://www.artworksandmore.com/CreatividadOrdenada.html>
- Aznar, G. (1974). La Creatividad en la Empresa: Organización

- Práctica y Técnicas de Animación. Madrid: Oikos-Tau S.A.
- Barceló, M.G. (1976). El Dirigente del Futuro. Madrid: Quintana
- Beaudot, A. (1980). La Creatividad. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones
- Biasca, R. (1992). Resizing: Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para Lograr Competitividad. Argentina: Macchi
- Blanchard, K.; Waghorn, T. y Ballard, B. (1996). Misión Posible: La Creación de una Empresa de Clase Mundial cuando Todavía se Puede. México: McGraw Hill
- Boden, A.M. (1994). Ciencias Cognitivas: La Mente Creativa, Mitos y Mecanismo. Madrid: Gedisa
- Buckley, J. (2000). Cómo Crecer con Ventaja Competitiva. Bogotá: McGraw Hill
- Castillo, A.J. (1990). La Investigación Científica y los Equipos de Trabajo dentro de la Gestión Total de Calidad. En: Revista Oficina Eficiente. 38; 16-24
- Chan, W. y Mambourgne, R. (2002). Dibuje el Futuro Estratégico de su Empresa. En: Harvard Business Review. 110; 6-14
- Chesbrough, W.H. y Teece, J.D. (2003). Organizarse para Innovar: ¿Cuándo es Virtuoso lo Virtual? En: Revista Harvard Deusto Business Review. 112; 22-30
- Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y Administrativos (1983). La Administración en la Crisis: Causas y Soluciones. Bogotá: Socia
- Corona, J.M. (1996). Organización, Aprendizaje e Innovación en la Empresa: Un Estudio de Caso. En: Revista Comercio Exterior: Tecnología, Competitividad y Ambiente. 10, (46). 31-43
- Culligan J.M.; Dakins S. y Young H.A. (1988). Principios

- Olvidados de la Gerencia Excelente. Bogotá: Legis
- Dabdoub, L. (2002). Inventar la Realidad en la Organización. [En red] Disponible en: <http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=190>
- Davis, G.A. y Scout, J.A. (1992). Estrategias para la Creatividad. Buenos Aires: Paidós Educador
- De Bono, E. (1988). Seis Sombreros para Pensar. Barcelona: Ediciones Garnica
- De Bono, E. (1993). Más Allá de la Competencia. Barcelona: Paidós
- De Bono, E. (1994). Ideas para Profesionales que Piensan. Barcelona: Paidós
- De Bono, E. (2003). El Valor de la Creatividad. En: Revista Gestión. 6, 1
- De Prado, D. (2002). Las Distintas Fases de la Creatividad Empresarial. [En red] Disponible en: <http://www.iacat.com/webcientifica/Fases.htm>
- Demmer, K.H. y Deyhle, A. (1976). Nuevas Técnicas de Dirección. España: McGraw-Hill
- Denton, K. (1985). Seguridad Industrial: Administración y Métodos. México: McGraw Hill
- Devia, J.E. (1991). Creatividad e Innovación en la Administración. En: Revista Universitaria Eafit. 82; 14-23
- Devia, J.E. (1991). Los Círculos de Creatividad: ¿Una Alternativa para Mejorar la Productividad y la Competitividad de las Empresas? En: Revista Universitaria Eafit. 84; 34-47
- Devia, J.E. (1995). Creatividad en la Formación Profesional. En: Revista Universitaria Eafit. 97; 67-76
- Devia, J.E. (1998). Innovar o Perecer: El Gran Dilema de Nuestras Empresas. En: Revista Universitaria Eafit. 109; 45-58

- Dorothy, L. y Walter, S. (1999). Cuando se Enciende la Chispa: Cómo Iniciar la Creatividad de Grupo. México: Oxford University Press
- Duailibi, R. y Simonsen J.H. (1992). Creatividad y Marketing. Bogotá: McGraw Hill
- Duane, D. (2000). Investigación en Administración para la Toma de Decisiones. México: International Thomson Editores
- Durán, X.; Ibáñez, R.; Salazar, M. y Vargas, M. (1998). La Innovación Tecnológica en Colombia: Características por Tamaño y Tipo de Empresa. Colombia: Departamento Nacional de Planeación
- Eco, U. (1976). Cómo se Hace una Tesis. Madrid: Grijalbo-Mondadori
- Ernest, W.J. y Dorr, L.E. (1998). El Vendedor Creativo. México: McGraw Hill
- Escorsa, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e Innovación en la Empresa. España: UPC Alfaomega
- Espinal, R.E. y Ruiz, P.O. (1994). Metodología para Evaluar Empresas Innovadoras en Colombia. En: Revista Universitaria Eafit. 95; 27-47
- Estrategias de Harvard. (1987). Cómo Administrar la Creatividad en las Organizaciones. México: Educar Cultural Recreativa Ltda.
- Etzioni, A. (1997). Organizaciones Modernas. México: Limusa Noriega
- Euskotek "Revista de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi" (2002). La Creatividad en la Empresa. [En red] Disponible en: http://www.rpte.net/euskotek/numero_10/Pagina_16.htm
- Ganzarain, J. y Muñoz, A. (2002). La Creatividad en el Contexto de las Organizaciones. [En red] Disponible en: <http://www.revista.robotiker.com/articulo48/pagina1.jsp>

- Gil, Estalio María de los Ángeles (1996). Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos. Madrid: Esic
- Gilbert, C. y Bower, L.J. (2002). La Gestión del Cambio como Amenaza y Oportunidad. En: Revista Harvard Deusto Business Review. 110; 62-70
- Gneco, J. (2001). Cómo Crear un Ambiente de Creatividad en la Empresa. En: Revista de Ingeniería y Competitividad. 2, (1); 13-15
- Gretz K. (1994). Aproveche la Creatividad de sus Empleados. México: McGraw Hill
- Guerrero, H.A. (1992). Cursos de Creatividad: Personal, Científica y Gerencial. Buenos Aires: El Ateneo
- Hall, R. (1983). Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hamel, G. (2000). Liderando la revolución. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Hamel, G. (2002). El Imperativo de Innovar. En: Revista Gestión. 5, (1); 36-42
- Harrington, H.J.; Hoffherr, G.D. y Reid, R.P. (2000). Herramientas para la Creatividad. Bogotá: McGraw-Hill
- Harvard Business Review (1997). Creatividad e Innovación. España: Ediciones Deusto S.A.
- Heller, R. (1998). La Toma de Decisiones. Barcelona: Grijalbo
- Hochman, E. y Montero, M. (1982). Técnicas de Investigación Documental. México: Trillas
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1989). Comportamiento en las Organizaciones. México: McGraw Hill
- Hoyos, C. (2000). Un Modelo para la Investigación Documental. Medellín: Señal Editora
- Huber, P.G. (1989). Toma de Decisiones en la Gerencia.

México: Trillas

- Isaza, J. (1999). Liderazgo y Creatividad. En: Revista Acoset. 10, 4
- Jaramillo, L.J. (1997). La Otra Cara Empresarial de Colombia: Qué Hacen, y Cómo, las Empresas Innovadoras. Colombia: TM Editores
- Jaramillo, M.C. (2001). Caracterización y Evaluación de las Competencias Gerencial Directiva y de la Creatividad como Competencia Organizacional. Tesis de grado. Manizales: Universidad de Manizales-UNAB-ITESM
- Johnson, H.; Webster y Faria, A.J. (1984). La Venta Creativa. USA: Scott Foresman and Company
- Jones, G. (1973). Ciencia y Tecnología en los Países en Desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica
- Kao, J. (1997). Jamming. New York: Norma
- Kaufmann, A.; Gil A.J. y Gil, La Fuente A.M. (1994). La Creatividad en la Gestión de las Empresas. España: Pirámide
- Keil, M.J. (1989). Creatividad: Cómo Manejarla, Incrementarla y Hacer que Funcione. México: Mc Graw-Hill
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2002). Dibuje el Futuro Estratégico de su Empresa. En: Revista Harvard Deusto Business Review. 110
- Koontz, H. (1990). Administración. México: McGraw Hill
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración: Una Perspectiva Global. México: McGraw Hill
- Krogh, V.G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2000). Facilitar la Creación de Conocimiento: "Cómo Desentrañar el Misterio del Conocimiento Tácito y Liberar el Poder de la Innovación". México: Oxford University Press
- León, O. (2001). Tomar Decisiones Difíciles. Madrid: McGraw Hill

- Lerma, K.A. (2001). Guía para el Desarrollo de Productos: Un Enfoque Global. México: Ecafsa Thomson Learning
- Llano, C.C. (2002). Falacias y ámbitos de la creatividad: El acto de la creación en la empresa. México: Noriega Editores.
- Lluesma, E. (2002). La Creatividad como Disciplina. [En red] Disponible en: <http://www.masterdissey.com/master-net/librecom/0009.php3>
- Lozano, A. y Delgado, H. (1993). El Plan de Negocios del Emprendedor. México: McGraw Hill
- Macheno, J.G. (2000). Cómo Crear un Ambiente de Creatividad en la Empresa. En: Revista de Ingeniería y Competitividad. 2, (1); 10-19
- Majaro, S. (1992). Cómo Generar Ideas para Generar Beneficios: La Brecha Creativa. España: Granica
- Majaro, S. (2002). Método para la Organización Creativa. [En red] Disponible en: <http://www.geocities.com/Eureka/Park/2691/metodo.html>
- Markides, C. (2000). En la Estrategia está el Éxito: Guía para Formular Estrategias Revolucionarias. Colombia: Norma
- Martín, P. y Salanova, M. (2002). La Innovación y Creatividad Personales en el Entorno Organizacional. [En red] Disponible en: www.google.com
- Matussek, P. (1974). La Creatividad: Desde una Perspectiva Psicodinámica. Barcelona: Herder
- Meredith, G.G., Nelson, E.R. y Neck, A.P. (1995). Lo que Todo Empresario debe Saber. Bogotá: Alfaomega
- Morán, M.K. (2002). Estado del Arte del Constructo Modelos Mentales en el Ambito de la Psicología Organizacional. Trabajo de Grado. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga
- Motta, P.R. (1999). La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente: Un Instrumento Indispensable para el Desarrollo Personal y

- Profesional de Actuales y Futuros Dirigentes. Bogotá:
Ediciones Uniandes
- Motta, P.R. (2001). Transformación Organizacional. Colombia:
Uniandes-Alfaomega
- Nordström, K. (2002). Las Empresas no son Ejércitos. [En
red] Disponible en: [http://www.ameri.com.mx/
Apartados/PRINCIPAL/CM2002ART/KJELL.htm](http://www.ameri.com.mx/Apartados/PRINCIPAL/CM2002ART/KJELL.htm)
- Notan, L.R. y Croson, C.D. (1996). Destrucción Creativa: Un
Proceso de Seis Pasos para Transformar la Organización.
México: McGraw-Hill
- Oech, R.V. (1987). El Despertar de la Creatividad: Cómo
Innovar en Alta Tecnología. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Oliva, G.G. (2001). Aplicación del "Kaizen" a la Logística.
En: Revista Mantenimiento y Almacenaje. 37, (363); 66-69
- Oropeza M.R. (1994). Creatividad e Innovación Empresarial.
México: Panorama
- Phillips, N. (1994). Nuevas Técnicas de Gestión. Barcelona:
Financial Times
- Ponti, F. (2001). La Empresa Creatividad. Barcelona: Granica
- Prouvost, B. (1995). Creación y Desarrollo Empresarial:
Innovar en la Empresa, las Claves del Éxito. México:
Alfaomega Marcombo
- Raudsepp, E. (1984). Como Aumentar su Cociente de
Creatividad. En: Revista Oficina Eficiente. 1; 52-56
- Riddle, D. (2000). ¡Innovar! Cómo Sobrevivir y Prosperar
Exportando Servicios en el Nuevo Milenio. En: Revista
Forum de Comercio Internacional. 2; 17-30
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México:
Prentice Hall
- Robbins, S. y Mary, C. (2000). Administración. México:
Prentice Hall
- Robinson, G.A. y Stern, S. (2000). Creatividad Empresarial:

- Un Nuevo Concepto de Mejoramiento e Innovación Corporativos. México: Prentice- Hall
- Rodríguez, A.G. (1975). El Factor Humano en la Pequeña Empresa - Tecnología y Creatividad del Pequeño Empresario. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia
- Rodríguez, G. (1992). Creatividad e Innovación. En: Ensayos en Administración. 1, 1
- Rodríguez, E.M. y Márquez, A.M. (1988). Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. México: Manual Moderno
- Rodríguez, E.M. (1995). Manual de Creatividad: Los Procesos Psíquicos y el Desarrollo. México: Trillas
- Rodríguez, E.M. (1995). Mil Ejercicios de Creatividad Clasificados. Colombia: McGraw-Hill
- Rodríguez, M. (1985). Psicología de la organización. México: Trillas
- Rodríguez, M. (1999). Creatividad en la Empresa. Bogotá: Colección Empresario Práctico
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (1996). Creatividad en el Servicio. México: McGraw-Hill
- Rodríguez, S. (1998). Creatividad en Marketing Directo. España: Ediciones Deusto S.A.
- Roman, K. (1998). Ideas: Cómo Apoyarlas. En: Revista Oficina Eficiente. 24; 32-39
- Rubinstein, M. y Firstenberg, I. (2000). La Organización Pensante: Cómo Convertir una Visión del Futuro en Soluciones Creativas para los Negocios. México: Oxford University Press
- Rubio, J.A. (2000). Empresa Creativas Generan Ventajas Competitivas. En: Revista Informativa. 205; 10-13
- Salazar, L.J. (1999). Cómo Iniciar una Pequeña Empresa: Su Viabilidad de Mercado. México: Compañía Editorial Continental S.A. de CV

- Salgado, C. (s.f.) La Creatividad en la Toma de Decisiones.
[En red] Disponible en: <http://www-zc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art11.html>
- Salibi, N.J. (1998). El Arte de Dirigir 3M, Una Organización que se Preocupa por Fomentar la Creatividad en Todos los Niveles. En: Revista Gestión. 1, 3
- Schein, E. (1973). Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional. USA: Fondo Educativo Interamericano
- Schnarch, K.A. (1991). Nuevo Producto: Creatividad, Innovación y Marketing. Bogotá: McGraw-Hill
- Schnarch, K.A. (1992). Creatividad en la Gerencia Moderna. En: Revista Dirección Ejecutiva. 24, (282); 67-75
- Schnarch, K.A. (2001). Nuevo Producto: Creatividad, Innovación y Marketing. Bogotá: McGraw Hill
- Seltzer, K. y Bentley T. (1999). La Era de la Creatividad: Conocimientos y Habilidades para una Nueva Sociedad. Madrid: Aula XXI Santillana
- Simons, R. (1995). Control y Empowerment: ¿Cómo Puede un Gerente Impulsar la Innovación Mientras Evita Sorpresas Desagradables? En: Revista Clase Empresarial. 25; 82-91
- Stevens, T. (1995). Creativity Killer "Asesinos de la Creatividad". [En red] Disponible en: <http://www.prenhall.com/phbusiness>
- Stump, S.A. y Muller, Th.P. (1992). Estrategia y Liderazgo. Bogotá: Legis
- Sutton, R. (2003). Rompa con el Pasado. En: Revista Gestión. 5, (6); 54-59
- Tudor, R. (2001). La Creatividad y la Administración del Cambio. México: Oxford University Press
- Turcotte, P. (1986). Calidad de Vida en el Trabajo. Madrid: Trillas

- Turriago, H.A. (2002). Gerencia de la Innovación Tecnológica. Bogotá: Alfaomega
- Universidad de Cádiz (2002). Características Organizativas para la Innovación y Entorno. [En red] Disponible en: <http://www.uca.es/dept/organizaemp/TEMA%202.NUEVO.pdf>
- Valle, C.E. (1989). Búsqueda de Soluciones con Creatividad en la Toma de Decisiones. En: Revista Ingeniería Industrial. 10, 2
- Van de Ven, A.H.; Polley, E.D.; Garud, R. y Venkataraman, S. (1999). El Viaje de la Innovación: El Desarrollo de una Cultura Organizacional para Innovar. México: Oxford University Press
- Varela, R. (1996). Innovación y Creatividad en la Vida Empresarial. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. 27, 24-32
- Varela, R. (2001). Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá: Prentice Hall

Apéndices

Nota: Los apéndices de este trabajo están incluidos en el CD-ROM Adjunto.