

POTENCIANDO LA CREATIVIDAD EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL ENHANCING CREATIVITY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Mariana Falco

Resumen

Una organización puede alcanzar el éxito a largo plazo si es capaz de aprovechar su creatividad y capacidad innovadora, debido a que al incorporarlas y potenciarlas permite mantenerse a la vanguardia en un mercado cambiante. El objetivo del presente artículo es vislumbrar la importancia de promover ambientes laborales en los que la creatividad vaya de la mano con la actividad diaria, conceptualizando los aportes de las neurociencias a dicha actividad y brindando actividades para posibilitar el cambio.

Palabras Claves: Creatividad; Innovación; Ambiente Laboral; Cambios, Organización.

Mariana Falco

mfalco@frlp.utn.edu.ar

Facultad Regional La Plata.
Universidad Tecnológica Nacional.
Argentina.

Abstract

An organization can achieve long-term success if it is able to take advantage of its creativity and innovative capacity due to its incorporation and empower, allows keeping ahead in a changing market. The aim of this article is to distinguish the importance of promoting work environments where creativity goes hand in hand with daily activity, conceptualizing the neuroscience contributions to such activity and providing activities to enable the change.

Key Words: Creativity; Innovation; Work Environment; Changes; Organization.



Introducción

Georges de Mestral fue un ingeniero eléctrico al que en su tiempo libre le gustaba salir a pasear con su perro por el campo. Fue ahí donde percibió que las semillas de *arctium* se prendían constantemente a su ropa y al pelo del perro. A pesar de la resistencia de la sociedad a esta idea, De Mestral fundó su propia compañía y, en 1951, patentó el velcro. Esta idea estuvo estimulada por un entorno que se salía de lo normal, que suele ser el ámbito en el que habita el pensamiento creativo.

Bachrach (2014) define la creatividad como la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o *insight* ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. Según Gardner (1997), la creatividad se trata de la quiebra que produce el paradigma de la creación en el que un esquema o matriz de pensamiento o acción es destruido y sustituido por otro. El aprendizaje organizacional es un elemento fundamental de la gestión del conocimiento; ambos se integran en la estimulación de la creatividad, la reducción de la complejidad, la simplificación de los procesos y la aplicación de las mejores prácticas. Siguiendo a Gallardo y Naranjo (1995), se reconoce que al crecer la interconexión, la complejidad y el dinamismo en el mundo, el trabajo y la generación de valor se vinculan más con el proceso de aprendizaje y de auto-renovación, que promueve la existencia de sujetos libres y conscientes de su ser, responsables y críticos en su hacer.

Considerando a la creatividad como una función del conocimiento, la curiosidad, la imaginación y la evaluación, es factible mencionar que cuanto mayor sea la base de conocimiento y el nivel de la curiosidad de los individuos, mayor será el número de ideas, patrones y combinaciones que se pueden lograr, y que justamente tiene relación directa con la creación de productos y servicios nuevos e innovadores. Es claro que el conocimiento por sí solo no garantiza la formación de nuevos patrones, porque las partes tienen que moverse, modificarse y romper los patrones tradicionales para generar nuevas formas, de las cuales formarán parte las ideas utilizables. En otras palabras, la creatividad es un proceso.

De la misma manera, Woodman, Sawyer, y Griffin (1993) plantean que la creatividad organizacional es la creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso nuevos,

útiles y con valor, por individuos trabajando en conjunto dentro de un complejo sistema social. Y que, por lo tanto, es la definición comúnmente aceptada de comportamiento creativo, o de los productos de este tipo de comportamiento colocados dentro de un contexto organizacional. Woodman considera que, dentro del gran dominio de la innovación, se encuentra incluida la definición de creatividad organizacional y que la innovación estaría entonces incluida como uno de los constructores del cambio organizacional.

Si bien el cambio organizacional puede incluir innovación, una gran parte de él no lo es. De forma similar, aunque la creatividad puede producir esos nuevos productos, servicios, ideas o procesos que son implementados mediante la innovación, ésta última puede incluir también la adaptación de productos o procesos existentes, o incluso aquellos creados fuera de la organización. Es en la última década donde se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible (De Geus, 1988 y Stata, 1989). En ese sentido hay consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de auto-renovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves dentro de las ciencias de la administración (Adler y Cole, 1993).

La creatividad

Una definición de creatividad dice que es la generación de algo que es novedoso y útil para alcanzar el logro de los objetivos deseados (Amabile, 1996). Esta definición parece ser buena a simple vista pero cada una de sus partes es general y, si queremos aplicarla al mundo real, es necesaria la apreciación subjetiva. Bachrach (2014) explica que la creatividad es la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o *insight* ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. En otras palabras, la creatividad es romper con nuestros patrones habituales de pensamiento. No solo sucede en la cabeza de las personas sino también en la interacción de los pensamientos con su contexto sociocultural. Es un fenómeno sistémico.

Pensar de manera creativa requiere la habilidad de generar asociaciones y conexiones

entre dos o más temas bien diferentes. Una contradicción a esta frase es que estamos educados para ser pensadores lógicos y analíticos. En otras palabras, nos resulta muy difícil asociar cosas que al parecer no tienen relación entre sí, como un auto y una pelota. Esta escasa destreza limita nuestra posibilidad de desarrollar el pensamiento creativo. El primero en afirmar cuán importante es introducir variaciones en el azar para posibilitar la creación de patrones diferentes de pensamiento intentando contrarrestar los caminos aprendidos por la experiencia fue Leonardo da Vinci (Gelb, 2006). El desafío que planteaba era mezclar conceptualmente objetos sin conexión con sus problemas.

Ahora bien, los seres humanos vivimos de experiencias por lo que siempre encontraremos información allí y estamos acostumbrados (porque ya desde la época del colegio nos enseñaban así) a un pensamiento rígido, y esa es la razón por la que solemos fallar al intentar resolver un problema. Enfrentamos nuevos problemas con el pie fijo en aquello que ya se nos ha ocurrido o que ya hemos trabajado con anterioridad. Inconscientemente nos preguntamos: *¿qué aprendí en mi trabajo sobre esto? ¿qué aprendí en mi educación sobre esto?* Y ahí es donde comienzan un sinnúmero de imágenes y recuerdos que se nos vienen intentando recorrer esos caminos o patrones dominantes de pensamiento que una vez usamos para resolver problemas, intentando ahora resolver el nuevo problema que se nos presenta.

Buscamos calles o caminos iluminados por información conocida, como dice Bachrach (2014), cosas que hemos visto o experimentado. Pero si queremos buscar nuevas ideas para construir algo creativo, debemos conectar otras neuronas y promover diferentes posibilidades de pensamientos. La creatividad supone la creación de algo que es original, que es nuevo y por tanto que está fuera de lo habitual y lo cotidiano pero que además es valioso para el entorno ya que posee utilidad para aquellas personas que han de emplearlo. El pensamiento creativo busca que cuando nos enfrentemos a un problema, en lugar de preguntarnos qué hemos aprendido para solucionarlo, debemos preguntarnos primero cuántas formas distintas existen de mirar ese problema, cuántas formas de repensarlo y resolverlo. Es la búsqueda de respuestas diferentes, poco convencionales y únicas.

La solución creativa de problemas se ve típicamente como una forma de cognición de alto nivel (en inglés, *high-level cognition*).

Esto es, en contraste con las actividades más simples, automáticas y cognitivas tales como el reconocimiento y el recuerdo, se considera comúnmente que la creatividad requiere de un mayor nivel de exigencia. Como una forma de cognición de alto nivel, las personas toman una decisión, una decisión consciente, en cuanto a si ellas están dispuestas a invertir sus recursos en la generación de una solución creativa de problemas. Mumford y Gustafson (1998) han argumentado que el pensamiento creativo se requiere para problemas que son nuevos, complejos y mal definidos, en el sentido de que pueden ser interpretados y resueltos en múltiples formas. De la misma manera, estos problemas vienen en una variedad de formas, que presuponen la generación de respuestas múltiples originales.

Contextualizando las influencias en la creatividad

Como resultado de que el pensamiento creativo es una forma compleja de cognición de alto nivel, las personas deciden cuándo y cómo ser creativas (Mumford, 2012). Esta observación bastante sencilla implica que el afecto, la personalidad y la motivación serán importantes influencias que moldearán la creatividad en el plano individual. La influencia de estos factores también sugiere que la creatividad y la innovación, como fenómenos a nivel individual, se verán influenciadas por el contexto a que se enfrenta el individuo. En otras palabras, una influencia que da forma a la creatividad y la innovación es el contexto social en el que se produce el esfuerzo creativo. La composición del grupo, la cognición y los procesos sociales influyen significativamente en la creatividad y la innovación, como así también la naturaleza de los equipos y su estructura y patrón característico de las interacciones. El trabajo creativo e innovador, por lo general, no se logra solamente mediante el trabajo individual, sino más bien por un grupo o equipo, y las características de estas interacciones pueden facilitar o inhibir la creatividad y la innovación.

En las organizaciones una serie de variables grupales influyen en la creatividad y la innovación, tales como el clima y el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo (Hunter, Bedell-Avers y Mumford, 2007). Las percepciones de dichos factores están fuertemente influenciadas por lo que está trabajando el equipo y cómo el equipo es liderado.

La creatividad es tratada tanto como un proceso individual o como uno social, y presenta tipos de resultados diferentes. Los procesos creativos (en inglés, *creative processes*) son las habilidades y mecanismos utilizados para traducir los objetivos y las materias primas (incluyendo conocimientos y habilidades) en ideas o productos creativos.

Los resultados creativos (en inglés, *creative outcomes*) son productos o resultados que son sustancialmente novedosos, útiles y orientados a objetivos (Mumford, 2012). Una influencia crítica en este sentido es si la organización está dispuesta a proporcionar una estructura para realizar un trabajo creativo e innovador. Inversiones estratégicas eficaces requieren de un cálculo de referencias de conocimiento, personas y recursos para producir algo. Es decir, que es probable que una poderosa influencia en la creatividad y la innovación sea la planificación de la organización.

Variables que alientan el proceso creativo

La creatividad para los individuos y las organizaciones representa un aspecto dramático del cambio organizacional que puede proveer una clave para comprender el fenómeno del cambio y, en último lugar, la efectividad organizacional (Woodman *et al*, 1993). A partir de los estudios de Sternberg (2005), fue factible distinguir diversas variables que alientan la creatividad y la innovación. Una de las variables está constituida por el término “turbulencia”, que hace referencia al cambio en el ambiente en el cual la organización opera y actúa de estímulo para la creatividad y la innovación. Diversos estudios dan cuenta de que el cambio organizacional fue positivamente relacionado con la innovación e incluso de que puede servir como estímulo de los esfuerzos innovadores entre las firmas (Mumford, 2012).

Otra variable que parece dar forma a la voluntad de las organizaciones para innovar es la atracción de las fuerzas del mercado. Mumford (2012) menciona que se realizó un estudio en el sector financiero que arrojó datos tendientes a mostrar que las demandas del mercado actuaron como una fuerza poderosa para dar forma a la innovación de las empresas. Ahora bien, los consumidores pueden querer algo, pero una organización tal vez puede no ser capaz de proporcionar el producto o servicio deseado debido a las capacidades tecnológicas. La tecnología se desarrolla lentamente con el tiempo

para que finalmente se llegue al punto donde la explotación es posible.

De este modo, estas tres variables clave - la capacidad tecnológica, la demanda del mercado, y la turbulencia del medio ambiente - parecen estimular la creatividad y la innovación por parte de las organizaciones. Lo que debería ser reconocido aquí es que el rápido desarrollo tecnológico, la apertura a nuevos mercados globales y la turbulencia sustancial son las características de las condiciones en que operan las organizaciones del siglo XXI, y son éstas las que han dado lugar a la nueva preocupación por la creatividad y la innovación en las organizaciones. De hecho, en estas condiciones la creatividad y la innovación aparecerán fundamentales para el éxito económico de las organizaciones.

Creatividad Organizacional: Estado de Arte

Como enuncia K. Lizotte, la mentalidad creativa nos ayuda a superar todos los “debería” y las “consecuencias inevitables de”, acelerando el funcionamiento de las partes menos utilizadas del cerebro para que posibiliten la generación de ideas innovadoras. Hoy en día, las empresas más inteligentes tratan de satisfacer las demandas actuales de los clientes considerando también previsiones de futuro que requieren investigación e imaginación. La empresa Toyota siempre se posiciona entre las cinco principales vendedoras de automóviles en U.S.A., su CEO continuamente está manejando nuevas ideas sobre la forma de satisfacer los deseos de los clientes, introduciendo cada año nuevos modelos de vehículos, materiales más ligeros y velocidades de crucero más elevadas.

Un grupo tradicional de preguntas comienza con los siguientes interrogantes: *¿cómo podemos escuchar mejor a nuestro mercado?* y *¿cómo podemos satisfacer las exigencias de los clientes?*. Sin embargo, las empresas creativas se formulan la siguiente pregunta: *¿cómo podemos sorprender a nuestro mercado?* Para responder esa pregunta, hace falta un gran nivel de compromiso hacia la creatividad en la gestión. Las empresas creativas evalúan continuamente y dotan de nuevas herramientas su actividad. Siempre están mirando más allá del horizonte, ávidas de vislumbrar lo que se avecina. No obstante, su transición de organización tradicional a organización creativa rara vez discurre con facilidad porque el cambio abarca toda y cada una de las áreas (y personas y roles) de la misma.

Las organizaciones deben desarrollar la capacidad de iniciar o adoptar innovaciones con rapidez, ya que los que no sigan el ritmo de los cambios externos perderán su capacidad de sobrevivir. Existen casos sobresalientes (Mumford, 2012), como la disminución en un período de 30 años de la cuota de mercado de General Motors, que parecen indicar que las organizaciones deben aprovechar la creatividad de los empleados y canalizarla hacia la innovación y el cambio, o en caso contrario, podrían correr el riesgo de perecer. En un sentido similar, investigadores y profesionales (Florida, 2002) han popularizado la idea de que gran parte del valor generado por las empresas y por las sociedades proviene del trabajo de las personas altamente creativas (individuos, grupos).

Sunstein (2015) explica que la historia sugiere que Amazon coloca inmensa importancia en la definición de los *team players* no como personas que van junto con el consenso del grupo o que apoyan el *status quo*, sino como los que añaden nuevas ideas y perspectivas. La compañía evidentemente premia a los que se salen de la convención del lugar de trabajo, considerándolos como empleados de alto rendimiento mediante el lema “soy peculiar”. Ser “peculiar” es romper con lo convencional, en el sentido de generar frescas perspectivas y (potencialmente) reformas significativas.

Amazon, en resumen, desalienta la conformidad y combate el pensamiento de grupo. Los jefes no se limitan a dar información; todo pensamiento diferente es bienvenido. Uno de los principios centrales de la compañía es que aconseja a los empleados a no estar de acuerdo y comprometerse. La teoría es que la armonía es a menudo sobrevalorada en el lugar de trabajo y que puede sofocar la crítica honesta y fomentar la alabanza educada para las ideas erróneas (Sunstein, 2015). Los empleados de bajo nivel son muy recomendables porque hacen contribuciones importantes.

La dinámica social: cultura y clima organizacionales

Al clima organizacional en el nivel individual se lo conoce como clima psicológico y ocurre cuando las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo

en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento (Chaudhary, Rangnekar y Barua, 2014). El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización. En la actualidad, la dinámica social ha obligado a los seres humanos a enfrentar procesos de adaptación y cambio cada vez más rápidos y cada vez más frecuentes.

Durante miles de años, hemos buscado una permanente estabilidad y ahora nos enfrentamos a la idea que más nos atemoriza, volver a una dinámica de cambio permanente. En un mercado de cambios continuos, las empresas deben anticiparse a las necesidades de los clientes y efectuar constantes mejoras. Este contexto requiere mentalidad creativa junto con la estimulación de nuevas ideas. Desafortunadamente, demasiadas organizaciones tienen culturas que apoyan la negatividad y el cinismo - junto con gerentes que son tóxicos (McKee, 2015). La mayoría de las personas no se exponen a hacer daño a las personas que dependen de ellos, pero esto sucede, en gran parte, debido al estrés crónico. Para poder recuperar sus capacidades creativas innatas, es necesario interrumpir este ciclo empezando por tomar un mejor cuidado de sí mismo.

La teoría de la mente es una expresión usada para designar la capacidad que tenemos de atribuir pensamientos e intenciones a otras personas. De esta teoría surge que nuestra habilidad para aprender está íntimamente ligada a la forma que tenemos para relacionarnos. La eficiencia para aprender algo está relacionada con el ambiente emocional en el cual se está aprendiendo. Muchos estudios demuestran la importancia de la relación que se establece entre el estudiante y el maestro para el correcto aprendizaje. Podríamos extender este concepto a las siguientes relaciones: jefe-empleado, padre-hijo, entre otros (Bachrach, 2014). Vigotsky (1988) considera que las funciones mentales superiores no podrían desarrollarse sin la decisiva contribución de las interacciones sociales.

Por muchos años creímos ser seres racionales con sentimientos. En la actualidad, los científicos confirman que el interruptor central del cerebro es la parte sentimental. Somos seres emocionales que aprendimos a pensar y no máquinas pensantes que sentimos. Por ello, las emociones juegan un papel

decisivo al momento de realizar tareas complejas que requieren tiempo y esfuerzo (Calzadilla, 2001).

Las nuevas exigencias a los líderes

Los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones. La inteligencia emocional representa una buena herramienta para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas y los requerimientos del liderazgo (Goleman, 1996). Consecuentemente, una nueva tarea del gerente consiste en aprender a manejar la inteligencia emocional. Es por ello que el gerente del nuevo milenio debe ser un individuo de grandes dotes humanas, capaz de transmitir a los subordinados esa energía activa que estimule en todos un cambio paradigmático (Calzadilla, 2001).

Goleman (1996) plantea que el tiempo de los jefes competitivos y manipuladores ha llegado a su fin. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior, cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes. En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales.

Por esa razón, la inteligencia emocional (IE), que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo. La IE son aquellas habilidades que abarcan tópicos muy conocidos: motivación, persistencia ante las caídas, regulación de impulsos y humor, gratificación, empatía y auto-conocimiento. El buen uso de estos tópicos posibilita no obstaculizar el desempeño personal, laboral, individual, grupal y colaborativo.

Es fundamental, por tanto, cambiar los estilos gerenciales y el clima organizacional; estimular la innovación y la flexibilización dialógicas, auto-motivantes y holísticas. Covey (1997) plantea que los paradigmas se emplean con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuestos o marco de referencia; un cambio de paradigma es cuando se rompe con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas; ese cambio

de paradigma nos empuja de modo instantáneo o gradual, a que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones.

Potenciando la chispa creativa

Antes de embarcarnos en las técnicas para posibilitar el cambio, debemos tener presente, como bien enuncia Bachrach (2014), que al generar ideas no te juzgarás, no harás comentarios, no editarás, no ejecutarás, no te preocuparás, no mirarás hacia atrás y no perderás foco. El pensamiento creativo depende de un continuo pasar de ideas, de manera que sea lo suficientemente largo como para eliminar al principio las primeras ideas bien comunes, las habituales, las conocidas y para producir las más inusuales.

Cuando se habla de creatividad en el contexto de las organizaciones normalmente se hace referencia al clima de la organización, en que las personas y los equipos de trabajo son más creativos. Se determinan técnicas puntuales de resolución de problemas o de gestión del conocimiento. No hay duda, es necesario gestionar la generación de ideas y el conocimiento que se obtiene de éstas, a fin de que sean útiles para la propia organización. A continuación se listan algunas técnicas que permitirán detectar y activar la creatividad.

1. Cien ideas en una hora es la estrategia de tiempo/cantidad más utilizada en empresas innovadoras. Piensa y escribe cien funciones diferentes que puede tener un ladrillo. A medida que aumentes el número de funciones, se irán generando alternativas creativas o imaginativas.

2. Para Edward de Bono (1994), la creatividad es una actitud mental y una técnica de pensamiento. Una de sus técnicas (De Bono, 2008) para generar asociaciones entre dos o más temas diferentes consiste en elegir cuatro palabras aleatorias y, basándose en algún criterio, quedarse con tres de ella. Al desarrollar los criterios irás asociando de forma diferente.

3. Pregúntate: si tuvieras 6 años y no hubiera escuela, ¿qué harías?

4. A nivel laboral, los típicos desafíos para involucrar la creatividad podrían ser: ¿cómo podría recortar

costos para incrementar la producción?, ¿cómo podríamos diferenciar nuestros productos de la competencia?, ¿qué productos nuevos se necesitan?, ¿cómo puedo manejar las quejas de los clientes?, entre otros.

La lógica, tal como la entendemos, es necesaria pero no suficiente. Las organizaciones buscan tener entre su gente a aquellos capaces de sentir empatía con el otro - llámese cliente, empleado, colega, socio o alumno-, para comprender mejor sus necesidades, inquietudes, gustos, satisfacciones y expectativas. Personas que puedan pensar de manera creativa e innovadora podrán ofrecer servicios y productos diferentes, que ofrezcan mejores experiencias. Las personas que demuestran curiosidad y coraje se vuelven indispensables en cualquier organización (Bachrach, 2014).

Conclusiones

Podríamos decir que la creatividad es la disposición para encontrar ideas nuevas, espontáneas, sorpresivas y eficaces. Cuando somos pequeños, nuestros pensamientos son fluidos, claros e inclusivos. Todo se puede mezclar con todo y todo es posible de combinar con todo, efectuando un gran número de conexiones y asociaciones posibles. Por eso, los chicos son creativos y espontáneos, y presentan una tendencia a disfrutar y a sorprenderse de lo nuevo, a explorar y tomar riesgos. Es esa curiosidad fácilmente identificable la que conduce a la creatividad (DeLoache, 2010).

En el presente artículo, se buscó comprender y contextualizar la creatividad, a partir de lo cual puede afirmarse que la creatividad podemos lograrla cada uno de los días de nuestra vida con trabajo arduo. En el mundo de los adultos, existen demasiados obstáculos que hacen que no nos arriesguemos. Por ello, la motivación necesaria para potenciar y comportarse de manera más creativa se extingue con rapidez. Alguien creativo es aquel que expresa pensamientos poco comunes y que está interesado y estimulado; son personas que experimentan el mundo de manera novedosa, original; son personas que tienen una percepción fresca, que no juzgan tanto y que pueden tener ciertas revelaciones que les permiten generar ideas o productos o acciones que terminen siendo descubrimientos importantes. Podemos (los adultos) recuperar la creatividad pretendiendo ser chicos otra vez debido a que los niños son expertos

en *conceptual blending* (mezcla de conceptos).

De la misma manera, es necesario romper con los patrones de resolución de problemas que venimos utilizando desde el colegio. Fueron productivos, de mucha utilidad y ayuda, pero para fomentar la creatividad debemos dejarlos ir. Se describieron los cambios que deben ocurrir en la cultura organizacional, en el liderazgo y el trabajo en equipo para potenciar empresas creativas, involucrando el conocimiento de la inteligencia emocional de los empleados. De la misma manera, se brindaron algunas de las innumerables técnicas para comenzar a despertar la chispa creativa. La creatividad es una actividad potenciadora de las capacidades humanas, que ha creado (y crea) los medios con los que el mundo ha progresado constantemente y obtenido, en las últimas décadas, desarrollos científicos y tecnológicos inimaginables en épocas anteriores no muy lejanas.

Referencias bibliográficas

- Amabile, T.M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.
- Adler, P. S. y Cole, R. E. (1993) Designed for learning. A tale of two auto plants. Sloan Management Review, Spring, 85-94.
- Bachrach, E. (2014) Ágil Mente: Aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor. Buenos Aires: Sudamericana.
- Calzadilla, M.A., (2001). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación Revista Iberoamericana de Educación, 1-10.
- Chaudhary, R.; Rangnekar, S.; Barua, M. K. (15 de mayo de 2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. Documento presentado en International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133: 291-303.
- Covey (1997). El liderazgo centrado en principios. Madrid: Editorial Paidós.
- De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2008). Creatividad: 62 ejercicios para

- desarrollar la mente. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones.
- De Geus, A. (1988). Planning as Learning. Harvard Business Review, V66 (2), pp. 70-74.
- DeLoache, J. (2010). How children Develop. Boston: Worth Publishers.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure and everyday life. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, H. (1997). Inteligencias creativas. Barcelona: Paidós.
- Gallardo Velázquez, A. y Naranjo, C. (1995). Aproximaciones a la Organización Creativa. El proceso de cambio y las organizaciones, División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Gelb, M. (2006). Da Vinci decodificado. Madrid: Punto de Lectura.
- Goleman, D. (1996) Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E.y Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. Creativity Research Journal, 19, 69-90.
- Lizotte, K. (s.f.) La creatividad, ventaja competitiva de la empresa.
- McKee, A. (2015). How to Free Your Innate Creativity. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/how-to-free-your-innate-creativity>.
- Mumford, M. (2012) Handbook of Organizational Creativity. Massachusetts: Academic Press.
- Mumford, M. y Gustafson, S.B. (1998). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Psychological Bulletin, 103, 27-43.
- Stata, R. (1989) Organization learning-The key to management innovation. Sloan Management Review, Spring, 63-64.
- Sternberg, R.J. (2005) Creativity or creativities? International Journal of Human-Computer Studies, 63, 370-382.
- Sunstein, C. R. (August 18, 2015). Amazon Is Right That Disagreement Results in Better Decisions. Harvard Business Review.
- Vigotsky, L. S. (1988). La imaginación y el arte en la infancia. Madrid: Akal.
- Woodman, W.R.; Sawyer, J.E. y Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. The Academy of Management Review, 18(2), 293-321.