



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGIA
JEFATURA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DOCTORADO EN PSICOLOGIA Y EDUCACIÓN

TITULO DE LA TESIS:

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES

(La Creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

DIRECTOR DE TESIS: DR. CARLOS DE MUCHA ICAZBALCETA

PRESENTA: LUIS ENRIQUE PUENTE GARNICA

Marzo 2007



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Doctor en Psicología y Educación

Presenta:

Luis Enrique Fuente Garnica

Dirigido por:

Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta

SINODALES

Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta
Presidente

Dr. Carlos Gerardo Galindo Pérez
Secretario

Dr. César Lachira Saenz
Vocal

Dra. Gloria Arroyo Jiménez
Vocal

Dr. Adolfo Mir Araujo
Vocal

Dr. Enrique Torres Cabral
Suplente

Dra. Clara Escamilla
Suplente

Lic. Jorge Antonio Lara Ovando
Director de la Facultad

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivos, describir los principios y/o fundamentos generales de la creatividad y de sus procesos creativos para evidenciar la necesidad de la realización de más estudios al respecto, así como proporcionar una mayor cantidad de elementos teórico-prácticos que permitan la posibilidad de establecer coincidencias o relaciones con factores como, la gestión del cambio y la cultura organizacional dentro de las organizaciones laborales.

Para esto se construyó un marco teórico donde abarca una primera aproximación de la creatividad, la relación entre el proceso creativo y el intelecto, las teorías psicológicas y su perspectiva en el ámbito organizacional. La metodología utilizada fue mixta, se trabajó con cuarenta sujetos que son responsables de gestionar y desarrollar al personal en la mediana empresa.

Los resultados y conclusiones obtenidas fueron las siguientes: El conocimiento de las cinco etapas que conforman el proceso creativo (cuestionamiento- acopio de datos- incubación- iluminación- elaboración - comunicación), así como los tres diferentes tipos de gestión del cambio (centrado en lo operativo- centrado en lo operativo y humano pero con énfasis en beneficios organizacionales-centrado en lo operativo y humano pero con énfasis en beneficios individuales y organizacionales), y tres tipologías culturales (burocrática-permisiva-colaborativa); permite establecer que se relacionan e interactúan entre sí, en las personas que realizan la función de gestión y desarrollo de personal.

Palabras clave: Creatividad, proceso creativo, gestión del cambio y tipologías culturales

SUMMARY

The objective of this research project is to describe the principles and/or general fundamentals of creativity and creative processes in order to demonstrate the need to carry out further studies on the subject, as well as to provide more theoretical-practical elements that will make possible the establishment of coincidences or relationships with factors such as change management and organizational culture within work organizations. In order to achieve this, we prepared a theoretical framework that includes an initial approach to creativity, the relationship between the creative process and the intellect and psychological theories and their perspective within the organizational environment. Mixed methodology was used. We worked with forty subjects who are responsible for personnel management and development in a medium-sized company. Our results and conclusions were the following: Knowledge of the five stages that make up the creative process (questioning- data gathering- incubation – illumination – preparation – communication), as well as the three types of change management (centered on the operative – centered on the operative and human, with emphasis on individual and organizational benefits) and three cultural typologies (bureaucratic – permissive – collaborative) make possible the establishment of a relationship and interaction between these aspects among the people who carry out the job of personnel management and development.

(Key words: Creativity, creative process, change management, cultural typologies)

DEDICATORIA

A la memoria del Dr. Jesús López Malagón; el cual fue un excelente médico, pero sobre todo, un ejemplo de vida, de honestidad, ética y humanismo. Al cual siempre tendré en mi corazón y recordaré con cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme ser parte de su creación

A mi mamá por quererme tanto, por darme siempre amor y comprensión; y luchar por tener siempre una familia unida.

A mi papá, por enseñarme el valor del trabajo, y aprender que lo más valioso en la vida no es lo material sino aquello que no se puede comprar con dinero.

De manera especial a mi hermana, por ser mí ejemplo a seguir y gran parte de lo que soy se lo debo a ella. Sólo espero tener el tiempo de vida suficiente para devolverle un poco de lo mucho que me ha dado.

A mis hermanos Raúl y Alfredo por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas.

A mis sobrinas Karen, Krystel y Karlita y mi sobrino Raúl por la felicidad que me han dado desde que nacieron y por valorar mi trabajo y mi vida.

A mi cuñada hortensia, por estar dispuesta a hacer lo que sea por defender siempre a la familia y preocuparse siempre por mi.

A mi amiga Jaquelina Preciado del Castillo Negrete, por brindarme su amistad, su lealtad, por soportar mis malos ratos y por estar siempre dispuesta a apoyarme.

También de manera muy especial, al Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta, por ofrecerme su amistad, por valorarme como persona, por ser un hombre íntegro en toda la extensión de la palabra, todo mi respeto y agradecimiento para el.

INDICE

	Página
Resumen.....	i
Summary.....	iii
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	iv
Indice de esquemas.....	v
Indice de gráficas.....	x
Indice de tablas.....	xviii

I-INTRODUCCIÓN

Problemática.....	1
Objetivos.....	3
Justificación del estudio.....	3

II-MARCO TEÓRICO

Introducción al Marco teórico.....	7
------------------------------------	---

CAPITULO 1

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LA CREATIVIDAD.....	10
--	----

Introducción.....	10
1.1 Aspectos generales de la creatividad.....	11
1.2 Implicaciones al conceptualizar la creatividad.....	22

CAPITULO 2

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA.

Introducción.....	25
2.1.Robert Sternberg.....	27
2.2 Charles Spearman.....	34
2.3 Francis Galton.....	38
2.4 L.L. Thurstone.....	41
2.5 Howard Gardner.....	43
2.6 Alfred Binet.....	49
2.7 Edward Thorndike.....	51
2.8 J.P. Guilford.....	52
2.9 Raymond Catell.....	56
2.10 Comentarios finales acerca de las teorías de la inteligencia el proceso creativo y la creatividad.....	58

CAPITULO 3

CREATIVIDAD, PROCESOS CREATIVOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS
TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD.....

Introducción.....	62
3.1 Teoría de Rasgos.....	62
3.2 Teoría Gestáltica.....	70
3.3 Teorías Psicodinámicas.....	85
3.3.1 Sigmund Freud.....	86
3.3.2 Alfred Adler.....	94
3.3.3 Carl Gustav Jung.....	96
3.4 Teorías Humanistas.....	100
3.4.1 Abraham Maslow.....	100

3.4.2 Carl Rogers.....	106
3.5 Teoría del Aprendizaje Cognoscitivo social.....	108
3.6 Comentarios finales acerca de las teorías de la personalidad, el proceso creativo y la creatividad.....	119

CAPITULO 4

CREATIVIDAD, PROCESOS CREATIVOS EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL Y SU DESARROLLO EN LA GESTIÓN

DEL CAMBIO.....	125
Introducción.....	125
4.1 La creatividad y sus implicaciones en el cambio organizacional.....	125
4.2 El papel de la creatividad ante la innovación.....	132
4.2.1 Innovación.....	133
4.3 Más perspectivas acerca de la creatividad en las Organizaciones.....	142
4.4 Estrategias y técnicas para el desarrollo de la creatividad.....	156
4.4.1 Retos y perspectivas de las estrategias y técnicas para el desarrollo de la creatividad.....	160

CAPITULO 5

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS CREATIVOS.....

Introducción.....	163
5.1 Importancia de la cultura organizacional en la creatividad.....	164
5.2 Tipologías de la cultura organizacional.....	173

III- METODOLOGÍA.

3.1. El Método Utilizado.....	182
3.1.1.- Enlace entre la temática y los ejes de análisis metodológicos.....	184
3.2.- Instrumentos.....	193
3.2.1.- Sobre procesos creativos.....	195
3.2.2.- Sobre gestión del cambio.....	208
3.2.3.- Tipologías culturales.....	214
3.3.- Muestra.....	225
IV-RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	226
V-BIBLIOGRAFIA	303

INDICE DE ESQUEMAS

	Página
Esquema No. 1	
Síntesis de los elementos de la concepción de lo que es creatividad.....	24
Esquema No. 2	
Perspectiva de la inteligencia Sternberg.....	32
Esquema No. 3	
Perspectiva de la inteligencia de Spearman.....	37
Esquema No. 4	
Perspectiva de la Inteligencia de Galton.....	40
Esquema No. 5	
Perspectiva de InteligenciaThurstone.....	43
Esquema No. 6	
Perspectiva de la Inteligencia de Gardner.....	49
Esquema No. 7	
Perspectiva de la Inteligencia de Bidet.....	50
Esquema No. 8	
Perspectiva de la Inteligencia de Thorndike.....	52
Esquema No. 9	
Perspectiva de la Inteligencia de Guilford.....	53

INDICE DE ESQUEMAS

Página

Esquema No.10	
Concepción de Inteligencia de Guilford.....	55
Esquema No 11	
Perspectiva de la Inteligencia de Cattell.....	57
Esquema No. 12	
Rasgos de Personalidad.....	63
Esquema No. 13	
Teoría de rasgos.....	70
Esquema No 14	
Fondo y Figura.....	77
Esquema No 15	
Fondo y Figura.....	77
Esquema No. 16	
Composición de la Teoría de la Gestalt.....	84
Esquema No.17	
Esquema de Jung.....	99
Esquema No. 18	
Características de las personas autorrealizadas.....	102
Esquema No 19	
Creatividad en las organizaciones.....	132

Esquema No.20	
Innovación en la organización.....	151
Esquema No. 21	
Herramientas para el desarrollo de la Creatividad.....	160
Esquema No.22	
Funciones de la Cultura Organizacional.....	172
Esquema No. 23	
Síntesis del marco teórico.....	181
Esquema No. 24	
Dimensiones de Análisis.....	184
Esquema No 25	
Cuadro esquemático de los instrumentos que se aplicaron para el acopio de la información	194
Esquema No 26	
Definiciones y Descripciones del Proceso Creativo y de las etapas del mismo.	196
Esquema No 27	
Definiciones y Descripciones de las demandas	197
Esquema No 28	
Cuadro de los elementos del instrumento que valora las etapas del Proceso Creativo (etapas, tipos de demanda e indicadores empíricos).....	198

INDICE DE ESQUEMAS

Página

Esquema No 29

Descripción del instrumento elaborado para valorar las seis etapas del
Proceso creativo en relación con las demandas externas o internas.....204

Esquema No 30

Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar
las etapas del Proceso Creativo.....205

Esquema No 31

Definiciones y Descripciones de la Predominancia Hemisférica,
(izquierda-derecha).....206

Esquema No 32

Cuadro de los elementos del instrumento que valora la
Predominancia Hemisférica, (izquierda-derecha).....207

Esquema No 33

Descripción del instrumento elaborado para valora.
la Predominancia Hemisférica, (izquierda-derecha).....208

Esquema No 34

Definiciones y Descripciones de la Gestión del Cambio
Referencia: Puente (2006).....209

Esquema No 35

Cuadro de los elementos del instrumento que valora
la Gestión del Cambio.....210

INDICE DE ESQUEMAS

	Página
Esquema No 36	
Descripción del instrumento elaborado para valorar la Gestión del Cambio.....	212
 Esquema No.37	
Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar la Gestión del Cambio.....	213
 Esquema No 38	
Definiciones y Descripciones de las Tipologías Culturales (Diez 1998).....	215
 Esquema No 39	
Cuadro de los elementos del instrumento que valora las tipologías Culturales.....	216
 Esquema No 40	
Descripción del instrumento elaborado para valorar las Tipologías Culturales.....	223
 Esquema No.41	
Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar Tipologías Culturales.....	232

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 1 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al lugar de trabajo (demandas externas).....	228
Grafica No. 2 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la certidumbre. (demandas externas).....	229
Grafica No. 3 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a expectativas. (demandas externas).....	231
Grafica No. 4 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al interés. (demandas externas).....	232
Grafica No. 5 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a concentración. (demandas externas).....	233
Grafica No. 6 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la necesidad de logro. (demandas externas).....	234
Grafica No. 7 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al lugar de trabajo. (demandas internas).....	235
Grafica No. 8 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la certidumbre (demandas internas).....	236
Grafica No. 9 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la expectativa (demandas internas).....	237

INDICE DE GRAFICAS

	PAGINA
Grafica No. 10 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al interés (demandas internas).....	238
Grafica No. 11 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la concentración (demandas internas).....	239
Grafica No. 12 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la necesidad de logro (demandas internas).....	240
Grafica No. 13 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al lugar de trabajo (demanda externa).....	241
Grafica No. 14 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a planeación (demanda externa).....	242
Grafica No. 15 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a apoyo (demanda externa).....	243
Grafica No. 16. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al lugar de trabajo (demanda interna).....	244
Grafica No. 17. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a la planeación (demanda interna).....	245
Grafica No. 18. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al apoyo (demanda interna).....	246

INDICE DE GRAFICAS

	PAGINA
Grafica No. 19. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo al lugar de trabajo (demanda externa).....	247
Grafica No. 20. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo a consciente (demanda externa).....	248
Grafica No. 21. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo al lugar de trabajo (demanda interna).....	249
Grafica No. 22. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo a consciente (demanda interna).....	250
Grafica No. 23. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de iluminación en lo relativo al lugar de trabajo...	251
Grafica No. 24. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de iluminación en lo relativo a consciente.....	252
Grafica No. 25. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a tensión.....	253
Grafica No. 26. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a no satisfacción.....	254
Grafica No. 27. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a lugar de trabajo.....	255

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 28. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a difusión.....	256
Grafica No. 29. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a comunicación.....	257
Grafica No. 30. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a no satisfacción.....	258
Grafica No. 31. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a ausencia de frustración.....	259
Grafica No. 32. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a aceptación al cambio.....	260
Grafica No. 33. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a predominancia de hemisferios.....	263
Grafica No. 34. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales -cultura burocrática- en lo relativo a coontrol de recursos.....	274
Grafica No. 35. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocrática- en lo relativo a instrucciones de trabajo.....	275

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 36. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a registros y controles.....	276
Grafica No. 37. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a concentración en el trabajo.....	276
Grafica No. 38. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a trabajo individual.....	277
Grafica No. 39. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a libertad en la toma de decisiones y solución de problemas.....	279
Grafica No. 40. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a comunicación formal.....	280

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 41. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a cambios organizacionales.....	281
Grafica No. 42. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a organización del trabajo.....	282
Grafica No. 43. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a facultación.....	283
Grafica No. 44. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a motivación (remuneración económica).....	284
Grafica No. 45. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a satisfacción.....	285
Grafica No. 46. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a coordinación en el trabajo.....	286

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 47. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a ambiente de trabajo.....	287
Grafica No. 48. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo al caos organizativo.....	288
Grafica No. 49. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo toma de decisiones y solución de problemas.....	289
Grafica No. 50. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a trabajo en equipo.....	290
Grafica No. 51. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a reconocimiento al trabajo.....	291
Grafica No. 52. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a cambios organizacionales.....	292

INDICE DE GRAFICAS

	Pagina
Grafica No. 53. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a creatividad.....	293

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla No. 1 Cuadro esquemático de elementos que se valoraron en el proceso creativo.....	227
Tabla No. 2 Cuadro de información en la que se cruzan los resultados obtenidos en cada una de las características de las diferentes etapas del proceso creativo con relación a las demandas internas y externas.....	262
Tabla No. 3 Cuadro de los principales tipos de cambio que se dan en las organizaciones.....	266
Tabla No. 4 Cuadro sobre los tipos de gestión de cambio preponderantes.....	272
Tabla No. 5 Cuadro sobre los indicadores de cada tipo de tipología.....	273
Tabla No. 6 Cuadro en donde se cruza la información obtenida sobre los Procesos Creativos, Tipos de Gestión del Cambio y Tipologías Culturales.....	294

I- INTRODUCCIÓN

Problemática

Como es sabido, el hombre, es un ser que se diferencia de otros seres vivos por su inteligencia, su voluntad y su libertad. Y así, haciendo uso de su inteligencia, no se limita a conocer la realidad que lo rodea sino que ve más allá de lo físicamente perceptible, esto por su capacidad de pensar e imaginar; creando nuevas formas, conceptos, ideas y construyéndose, -y construyendo para la humanidad-, nuevos espacios y realidades.

Pero esta capacidad creativa esta permeada por factores propios del individuo como son sus procesos creativos y, de factores externos, como es el entorno o ambiente en que se desenvuelve, lo cual permite la posibilidad de poder cometer errores, de experimentar, de aprender y de ser reconocidas sus creaciones. De tal suerte que la creatividad como un aspecto inherente al ser humano, se puede manifestar en la vida cotidiana, en las relaciones interpersonales, en el tiempo libre y en el trabajo. Así, resulta evidente que la creatividad en un ámbito ya más particular como es los centros de trabajo, esta íntimamente ligada con los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Es por eso, que la presente investigación tiene como finalidad profundizar en el estudio de la creatividad (concretamente en sus procesos creativos) para poder corroborar su importancia o trascendencia en las organizaciones. Y, de esta manera, demostrar que puede ser un factor trascendente en la mejora de la calidad de vida del trabajador, del enriquecimiento de su puesto de trabajo y en el caso de las organizaciones, en un mejor funcionamiento de las mismas.

Para la realización de este estudio, este trabajo se centró en una ocupación que se considera estratégica en las organizaciones, no sólo por el tipo de actividades que realiza, sino porque es el que esta en contacto directo con los directivos y el personal operativo; es decir, sé esta hablando de aquellas personas que realizan actividades de desarrollo y gestión de los trabajadores y empleados¹. Dada la naturaleza de esta ocupación; si se logra desarrollar plenamente los procesos creativos, pueden ser los impulsores del cambio, que se verá reflejado en beneficios personales y organizacionales.

De esta forma, la problemática central de esta investigación es:

¿Puede establecerse una relación entre las características predominantes de cada etapa del proceso creativo, tipos de gestión de cambio y tipologías culturales a partir del conocimiento de cómo se desarrollan cada una de ellas en un grupo de personas que realizan la función de gestión y desarrollo de personal?

Y como preguntas secundarias, se tienen:

¿Cuáles son las principales características de las seis etapas del proceso creativo del personal que realiza funciones de gestión y desarrollo de personal?

¿Cuáles son las características que se presentan en los tres principales tipos de gestión del cambio del personal que realiza funciones de gestión y desarrollo de personal?

¹ Entendiéndose por gestión y desarrollo, todas aquellas actividades, acciones encaminadas a facilitar las funciones en el puesto y a contribuir a mejorar el trabajo y el enriquecimiento del mismo.

¿Cuáles son las características de tres tipologías culturales del personal que realiza funciones de gestión y desarrollo de personal?

¿Cuáles son las variables que se relacionan entre el proceso creativo, los tipos de gestión del cambio y las tipologías culturales?

Objetivos

-Determinar la relación entre las características predominantes en el proceso creativo, la gestión del cambio y tipologías culturales

-Describir los principios y/o fundamentos generales de la creatividad y de sus procesos creativos para evidenciar la necesidad de la realización de estudios más profundos.

*Proporcionar más elementos teóricos-prácticos que justifiquen la necesidad de tomar más en cuenta factores externos (como son la gestión del cambio y la cultura organizacional, entre otros) para que los procesos creativos puedan trascender en las organizaciones y sean un factor que acelere dichos cambios.

Justificación

¿Por qué estudiar los procesos creativos?. Una de las razones estriba en el hecho de que las organizaciones de hoy en día y del futuro inmediato deberán precisamente concentrar una buena parte de sus esfuerzos en los procesos creativos ¿por qué?. Porque se está ingresando en la era del conocimiento, del saber, como lo señala De la Torre (1997), “Una organización, y, por consiguiente, un pueblo o un país, será tanto más rica cuanto más personas creadoras tenga “(p.14).

Otra de las razones, es que una gran cantidad de estudios sobre la creatividad en las organizaciones se ha centrado en ser casi exclusivamente de carácter instrumental o pragmático como lo señala Saldaña (2000):

“Organizacionalmente hay una marcada tendencia a comprender a la creatividad exclusivamente en términos instrumentales, es decir, como herramienta para resolver problemas, crear nuevos productos, nuevos negocios y nuevos sistemas. Desde éste ángulo la creatividad es un instrumento, una técnica.” (p.35).

Esto no significa, que la creatividad no tenga como una de sus funciones “crear”, por el contrario, es parte fundamental de su esencia, de no concebirlo así esto implicaría negar su naturaleza. Si no más bien, como señala Saldaña (2000) “La creatividad instrumental de corte managerial representa apenas una de las múltiples facetas de la creatividad organizacional” (p.13). De aquí la pertinencia de estudiar la creatividad pero no solamente desde un punto de vista pragmático, sino también, tomando en cuenta un aspecto fundamental de la misma, sus procesos creativos en relación con factores externos al individuo. Esto permitirá ver a la creatividad no sólo como un medio para crear cosas, para inventar ideas, objetos, sino sobre todo como un fin en sí misma, para hacer más humano al ser humano; en este caso en particular para que el proceso creativo sea para el personal en las organizaciones sinónimo de más libertad, crecimiento, desarrollo en el ámbito individual; que represente una opción para mejorar su calidad de vida; logrando esto se podrá tener también un desarrollo de la organización en su conjunto a través del cambio, como se plantea en el Modelo de Desarrollo Organizacional, primero el desarrollo de las personas y después el cambio, o bien como plantea el modelo de Desarrollo Humano que señala que la organización es ante todo producto de la interacción humana por lo que enfatiza el desarrollo de la persona. Ya que mejores personas pueden hacer mejores organizaciones.

Finalmente, sobre el porqué de estudiar los procesos creativos, se puede encontrar en las afirmaciones que hace Yentzen (2001) "Desarrollar un pensamiento personal, basado en una confrontación de la información y experiencias es un acto de creatividad... a través del acto de desarrollar un pensamiento personal basado en la confrontación de información... puedo crear afuera... y descubrir... el mundo" (p. 23).

De esta forma tomar en cuenta el proceso creativo del personal permitirá no sólo al desarrollo del individuo y de la organización en términos generales- sino como se ha señalado-, de acelerar los cambios, y, ¿por qué acelerarlos? ,por que una gran cantidad de organizaciones mexicanas posee estructuras organizativas y funcionales que ya no responden a las demandas del mercado, porque se posee en muchos casos tecnología administrativa, así como maquinaria y equipos ya obsoletos.

El nivel de competitividad y productividad sigue siendo escaso, el nivel de calificación y educación es mínimo, la capacidad de aprehender y desaprender es poco atendida y es compleja, muchas de ellas poseen culturas gerenciales muy tradicionales donde la toma de decisiones es muy centralizada, donde el objetivo único e importante no es la permanencia en el mercado sino la de obtener dividendos, -a costa de lo que sea-, eso implica explotación del trabajador, condiciones inseguras en el trabajo, ausencia de sistemas de calidad eficaces, una mala planeación estratégica; y al factor humano sigue sin dársele en la práctica todo el valor que se merece.

Por estas razones, entre otras, muchas organizaciones mexicanas tienen la necesidad de acelerar el cambio, y una manera de lograrlo es aprovechar el potencial, el conocimiento y la generación de dicho conocimiento que pueda dar el

personal; -por ejemplo, a través de sus procesos creativos-, que permita mejorar la calidad de vida del trabajo y su desarrollo personal de los empleados y trabajadores, y a la organización, adaptar lo que tenga que adaptar- pero acorde a las características de las organizaciones mexicanas-, diseñar acciones, estrategias novedosas que hagan el trance de una organización tradicional a una organización contemporánea, pero buscando que este proceso sea menos lento, menos traumático, menos frustrante pero sí más efectivo. Además de poder lograr hacer cambios planeados y que las organizaciones los implementen producto precisamente de dicha planeación y no seguir de forma permanente con un comportamiento reactivo resultado de las exigencias del entorno.

Sin embargo, es importante señalar que la aceleración del cambio a través de los procesos creativos no es concebida por lo menos en este estudio como un cambio improvisado, impuesto verticalmente, apresurado, no planeado. Cuando se habla de acelerar el cambio sí se está haciendo referencia efectivamente a que la temporalidad de los cambios sea más corta pero producto de un factor detonante que en este caso es el desarrollo de los procesos creativos.

Lo que se pretende demostrar en este trabajo es que si se toma en cuenta dicho proceso creativo y cómo interactúa con una serie de variables como es el caso de la gestión del cambio y de la cultura organizacional, éste proceso puede generar una serie de resultados favorables en el personal y en todos los ámbitos de la organización. Con el desarrollo de los procesos creativos se puede contribuir de manera significativa a institucionalizar el cambio en las organizaciones. Es precisamente esta institucionalización del cambio lo que va a permitir acelerar los cambios para el desarrollo del personal pero al mismo tiempo para el desarrollo de la organización.

Introducción al Marco teórico

El presente Marco Teórico está estructurado en cinco capítulos. A continuación se describe cada uno de ellos, cuál es su razón de ser, su lógica y la relación que guardan entre ellos mismos.

En el capítulo uno “*Una primera aproximación a la creatividad*”, tiene como objetivo, hacer ver la gran cantidad de definiciones que existen al respecto y sus carencias, alcances o limitaciones que tienen. Esto es importante porque dichos conceptos pernean las investigaciones que se hacen al respecto. A partir de esto, se escogió una que se considera la más completa para los fines de esta investigación, es decir, una definición que contempla no sólo a la creatividad como producto sino también (y sobre todo) como un proceso, a demás de que se desarrolla dentro de un contexto y, finalmente, y que es lo más importante, que es eminentemente humana. De esta forma se describe una definición que es el eje sobre el cual se analiza a la creatividad en los siguientes capítulos.

Ya teniendo como referencia de cómo se va a entender o concebir a la creatividad en este trabajo, se prosigue con el capítulo dos y tres respectivamente “*Creatividad, proceso creativo desde la perspectiva de las teorías de la inteligencia*” y “*Creatividad, proceso creativo desde la perspectiva de las teorías de la personalidad*”. La razón de revisar dichas teorías es doble; la primera, es que dado que la presente investigación está enmarcada dentro de un doctorado en Psicología y Educación, resulta más que obligado y evidente su revisión a dicho nivel. La segunda, obedece al hecho de que en la literatura que hay sobre creatividad, en la gran mayoría de ella, el aspecto psicológico de la misma pareciera que se da “sobrentendido”; cuando no es así. Se habla de la creatividad como si sólo fuera un conocimiento o información de dominio público.

Lo que se pretende entonces es dar un esbozo que permita hacer evidente que la creatividad es más compleja de lo que se puede creer y por lo tanto su abordaje académico debe ser más sistematizado y elaborado de lo que tradicionalmente es. Sin embargo, es importante señalar, que no se pretendió en ningún momento agotar la revisión tanto de las teorías de inteligencia como de la personalidad; no es el objetivo central de esta investigación, a demás no es el espacio suficiente para hacerlo. Sólo es un breve ejercicio de reflexión. Lo que se hace es sólo mencionar algunos autores y principios fundamentales de dichas teorías e indagar y reflexionar el papel de los procesos creativos y de la creatividad al respecto.

En el capítulo cuatro "*Creatividad, procesos creativos en el ámbito organizacional y su desarrollo en la gestión del cambio*". Se parte del supuesto de que ya se tiene un buen referente psicológico, de esta forma se estudia la creatividad y los procesos creativos pero ya dentro de un ámbito muy concreto, tal es el caso de las organizaciones laborales. Para esto se analiza la relación entre proceso creativo y cambio organizacional y cómo éste puede ser un factor que acelere dicho cambio. También se analiza la relación que tiene con la innovación y se pone mucho énfasis en ver a la innovación en un sentido más amplio, para que el proceso creativo pueda ser concebido y contemplado en las organizaciones.

Más adelante se revisan los alcances y limitaciones que tienen algunas de las estrategias y/o técnicas más populares para el desarrollo de la creatividad. La finalidad de su revisión es ver que dichas estrategias por sí mismas no son suficientes para que éstas realmente sean útiles y puedan trascender, y, finalmente, esto da pie al último capítulo, es decir, el quinto, titulado "*La cultura organizacional en el desarrollo del proceso creativo*".

En función de que en el capítulo anterior se hizo referencia de la necesidad de contemplar el entorno inmediato de trabajo para que dichas estrategias trascendieran; se revisa otra variable en particular (a parte de la gestión del cambio) que es la Cultura Organizacional, aclarando que su abordaje no fue profundo porque esto ameritaría otro estudio en particular, pero si lo mínimo o suficiente para evidenciar por lo menos que dicha cultura organizacional puede obstaculizar o promover el proceso creativo del personal en las organizaciones.

Para esto se revisa básicamente la importancia de la cultura organizacional en dicho proceso, para darle precisamente sustento a la aseveración anteriormente hecha entre cultura y procesos creativos. Más adelante (dentro del mismo capítulo) se concluye con respecto a las tipologías de la cultura organizacional, poniéndose un especial interés en tres tipologías muy particulares que son la burocrática, la permisiva y la colaborativa; las cuales resultaron para este estudio muy útiles e interesantes y se tomaron como referencia para poderse identificar ya en el trabajo de campo y establecer una serie de relaciones con la creatividad. Finalmente se realizan una serie de comentarios finales entorno al marco teórico.

CAPITULO 1

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LA CREATIVIDAD

Tradicionalmente la concepción más común acerca de la creatividad es aquella donde se pone énfasis en los productos o resultados, valiosos y trascendentes que esta genera. Para ejemplificar esta concepción se recurre a la historia de la humanidad, ¿por qué?. Porque es a través de ella donde se puede observar como el hombre ha sido capaz de crear y de crearse así mismo.

La descripción que hace Gordon (2001) es un ejemplo de ello, al hacer referencia de cómo evolucionó la palabra escrita y cómo a través de la imprenta se diversificó en todo el mundo.

De esta forma, definir a la creatividad a partir de las creaciones que ha hecho el hombre es válido si sólo se pretende hacer una primera referencia a ella, pero insuficiente si la intención es describirla y conocerla con mucho más profundidad; porque lo único que se observa es el “producto”, el “resultado” del acto creativo, pero no permite ahondar en por lo menos tres aspectos fundamentales; uno tiene que ver con el proceso, es decir, que ocurre antes, durante y en el momento de la creación. El segundo, que condiciones psicológicas propias del individuo se dan para que el proceso genere dicho producto o resultado. Y, finalmente, las condiciones contextuales que interactúan e influyen en dichos procesos creativos.

El conocimiento de estos tres aspectos es fundamental si se desea identificar y describir más a fondo la dinámica creativa y hacer propuestas para su desarrollo en cualquier ámbito donde se desenvuelva el ser humano.

De aquí que en el presente capítulo se considere necesario llevar a cabo una breve revisión de algunas de las concepciones de la creatividad más representativas, que sirvan como ejemplo y que permita llegar a una conclusión de una definición que se considera es de las más completas; de tal forma, que se convierte en la referencia a utilizar para estudiarla más adelante con aspectos como son: las teorías de la inteligencia, las teorías de la personalidad (temáticas que son revisadas en los próximos capítulos). Permitiendo con esto, enriquecer aún más la comprensión e implicaciones del proceso creativo, de sus alcances, características y así posteriormente llevar y analizar dicho concepto en el terreno del ámbito organizacional.

1.1 Aspectos generales de la creatividad

Sin duda alguna al hablar de creatividad se está ante un fenómeno que puede ser catalogado como polisémico, que puede ser descrito de muy diversas maneras, que puede ser abordado desde muchas disciplinas que van desde la Antropología, Lingüística, Etnología, Sociología, Psicología, Pedagogía, Fisiología, entre muchas otras.

Dentro del campo exclusivamente psicológico existe a su vez una gran variedad no solamente en las definiciones que se pueden dar sobre creatividad, sino, además, desde qué perspectiva es considerada; véase los casos que se presentan a continuación.

Por parte de Worchel (1998) “La creatividad es la capacidad para imaginar nuevas y útiles maneras para resolver problemas” (p.287). Están presentes tres aspectos fundamentales en esta definición.

El primero de ellos tiene que ver con una *capacidad* que en términos psicológicos sería sinónimo de un potencial el cual a su vez por definición implica que todos pueden poseerlo pero no necesariamente todos lo tengan desarrollado.

El segundo aspecto tiene que ver con la *imaginación* que es un elemento que se desarrolla en el llamado pensamiento divergente, es decir, sé esta hablando también de una habilidad mental susceptible de desarrollarse. Y, finalmente, el tercer aspecto que tiene que ver con *resolver problemas* que están íntimamente ligados con otros dos conceptos, uno que es la adaptación con su connotación evolutiva y el segundo que tiene que ver con el aprendizaje.

Por otra parte, se tiene la definición planteada por Lahey (1999) “Es la capacidad de producir productos, como obras de teatro, soluciones a problemas sociales, poemas, fuentes de energía, sinfonías y demás que son nuevos y se valoran, socialmente útiles, bonitos desde el punto de vista estético, informativos, y así sucesivamente.”(p.318). Aquí, a diferencia de la primera definición que pone énfasis principalmente en describir una capacidad y el uso que se le puede llegar a dar; en esta otra, se habla más en términos de resultados, en este caso en *productos* que requieren una valoración social.

El énfasis apunta entonces, en lo que es capaz de generar la creatividad y la utilidad que esta pueda llegar a tener, más que en el proceso en sí o cómo surge y se desarrolla. Cuando se habla de que se crea algo y que se tiene que valorar socialmente, esto necesariamente lleva implícito también el concepto de comunicación, de lo contrario, ¿cómo podría valorarse los productos si no se comunican? Siguiendo con esta revisión de conceptos, se tiene el de Feldman (2002) “Combinación de respuestas o ideas en formas nuevas.” (p.288)

En este caso el aspecto principal que se maneja, es en el uso o manipulación de ideas en formas nuevas; esto puede implicar tanto la activación del pensamiento convergente como del divergente; es decir, la creatividad es vista como aquel proceso donde pueden entrar en acción ambos tipos de pensamiento, por lo tanto, lo más importante aquí es el proceso. Es importante detenerse un momento en esta definición y señalar que cuando se habla de un proceso en el caso de la creatividad, sé esta haciendo referencia a una serie de etapas muy específicas como son las siguientes según Wallas (2002):

Preparación

Se lleva a cabo cuando se define el problema y se recolecta la información necesaria. En ocasiones abarca las tentativas iniciales de solucionarlo.

Incubación.

Consiste en dejar “de lado” el problema mientras operan los procesos subliminales. Dado sus características “inconscientes” este proceso merece una descripción un poco más amplia por lo que se puede agregar, que éste ha sido descrito más a detalle por autores como García (2002) al señalar que dicho proceso significa también concentración, meditación y ensimismamiento. Cuando una persona esta “incubando” sucede generalmente en el ámbito inconsciente y silencioso donde la mayoría de las veces parece como algo “mágico” ya que al quererse explicar no se encuentran las palabras lógicas para comunicarlo al mundo racional. Este proceso en ocasiones se lleva a cabo cuando la persona se encuentra realizando actividades muy diferentes a la acción que le demandó atención específica para resolver un problema o crear respuestas conscientes. Incubar significa entonces, sembrar en la mente un objetivo o una necesidad y dejarla, como si fuera una semilla, germinando en lo profundo y oculto de la mente. El cual se realiza bajo una intensa actividad productiva aunque externamente parezca estéril ya que no deja traslucir la efervescencia intelectual que se esta dando.

Iluminación

A diferencia de otras etapas, la iluminación comúnmente es muy breve, y abarca una serie de “insights” internos en pocos minutos u horas. Aquí, la respuesta al problema aparece ante el individuo de manera repentina.

Verificación

En esta etapa se implementa y se evalúa la solución.

Por su parte Rodríguez (2002) señala seis etapas, que se pueden resumir de la siguiente manera:

Cuestionamiento	Se lleva a cabo cuando algo se percibe como un problema.
Acopio de datos	Es la recopilación de la información
Incubación	Se realiza la digestión inconsciente de las ideas; es un periodo silencioso, aparentemente inútil, pero de intensa actividad
Iluminación	En este punto emergen las nuevas ideas
Elaboración	Es el paso del terreno de las ideas a la realidad externa
Comunicación	Consiste en la difusión de las ideas o productos creativos

En esta definición, se caracteriza porque describe una serie de acciones y representaciones mentales diferentes y que además resalta la importancia de comunicarlas, y, por tanto, la valoración social que puede hacerse. Esto significa que la creatividad, por lo menos en esta definición, se centra en una explicación que describe una serie de acciones y representaciones mentales que permite concebir

otras que son diferentes; además de que resalta la importancia de comunicarlas, y, por tanto, la valoración social que pudiera tener.

Por su parte Darley (1990) señala que “La creatividad consiste en nuevas combinaciones de ideas ya conocidas.” (p.358). En este caso resulta importante resaltar el hecho de ver a la creatividad como un proceso mental, pero dado la explicación o ejemplificación que da el autor se puede inferir dos aspectos subyacentes; uno tiene que ver con la memoria, con el almacenamiento de información, de conocimiento, esto se puede observar cuando se hace el señalamiento de ideas ya conocidas, es decir, se habla de un conocimiento previo sin él no se puede crear. Habría que señalar que este conocimiento o ideas previas pueden obtenerse de manera formal (a través de instituciones educativas) pero también de manera empírica. El otro aspecto tiene que ver con el hecho de que si la creatividad es el resultado de ideas ya conocidas puede suponerse que hoy en día se vive en una época donde la acumulación del conocimiento es inmensa con respecto a hace tan sólo tres siglos; esto podría implicar que se puede tener posibilidades de ser más creativos, porque se poseen conocimientos e ideas previas mucho mayores- en relación a cantidad y tipo- que antes.

Sin embargo, puede ocurrir quizá lo contrario y tomar en cuenta afirmaciones que plantean que “ya todo está inventado” y que cada vez es más difícil crear nuevas combinaciones que puedan resultar realmente originales y trascendentales precisamente por tantas ideas y productos ya existentes. Sin embargo hay tantas cosas que cambiar en este mundo en todos los ámbitos (políticos, económicos y sociales) que hay que apostar por la idea de que todavía hay mucho que crear.

También se tiene la definición de Barón (1995) el cual señala que la creatividad es la “Actividad cognoscitiva que da por resultado formas nuevas o novedosas de considerar o resolver los problemas” (p.293). Aquí hay una combinación de varios elementos descritos en las anteriores definiciones, está por ejemplo la actividad cognoscitiva (sin especificar qué abarca o a cuál se refiere) y que implica procesos mentales; está el producto de la creatividad que viene siendo formas nuevas o novedosas de considerar o resolver problemas; y finalmente el hecho de resolver problemas que tiene una connotación evolutiva y de aprendizaje.

Por otra parte el Harvard Business Essential (2003) plantea que la creatividad es un proceso que empieza con dos actos creativos: la generación de la idea y reconocimiento de la oportunidad. Dicen también que existen dos tipos de mayor creatividad a las que le llaman innovación incremental y la radical. Además de que se pone un énfasis especial para incrementarla a través de seis pasos:

- 🔔 Aceptar tomar el riesgo.
- 🔔 Dar la bienvenida a nuevas ideas y caminos de hacer las cosas.
- 🔔 Asegurar un flujo libre de información.
- 🔔 Hacer que los empleados tengan acceso al desarrollo de conocimientos.
- 🔔 Apoyar las buenas ideas de los ejecutivos.
- 🔔 Premiar las innovaciones.

Por otra parte Csikszentmihalyi (1996) plantea que la creatividad surge como resultado de la interacción de un sistema compuesto de tres elementos: una cultura que contienen símbolos, roles; una persona y un grupo de expertos que reorganiza y valida la innovación.

Aunque esta definición tiene cierta orientación al ámbito organizacional, es una de las más completas. Porque toma en cuenta estos tres elementos fundamentales, la cultura, la persona, y un grupo de expertos que valida la innovación; sin embargo, aunque señala la importancia de la interacción de estos tres elementos, la creatividad sigue siendo percibida solamente como un medio, que en este caso se ve traducida en la innovación.

Es decir, se habla poco de la creatividad como un fin en sí misma, como un camino para el auto desarrollo del individuo, para el desarrollo del potencial del mismo. Cuando se habla del factor humano es porque se le reconoce su importancia de conocer que ocurre en su mente, pero con un fin exclusivamente pragmático.

Dicho de otra manera, aunque se habla de tres elementos muy importantes en el proceso creativo, todo va a encaminado a obtener un resultado, solución de problemas o innovación, el producto sigue siendo lo más importante, que en cierto sentido es justificable y más en el ámbito organizacional, pero podría haber sido más interesante si se hubiera contemplado también desde una perspectiva más amplia o integral, ya que esto hubiera hecho del concepto de la creatividad algo mucho más completo.

Sin embargo, es importante resaltar un aspecto que las anteriores definiciones no lo habían hecho tan explícito; la cultura. Que como se verá más adelante se parte del supuesto de que juega un papel determinante en el proceso creativo.

Resumiendo, las definiciones anteriormente señaladas se pueden entender de dos formas; la primera de ellas, señalando que tienen dos carencias importantes:

- 1) Ven a la creatividad como un potencial que puede o no desarrollarse, como un proceso mental o, ponen más énfasis en el resultado de la creatividad que es el producto, o, que este producto deba ser valorado socialmente, es decir, de estas definiciones ninguna aglutina todos estos elementos. Ponen más énfasis en uno o en otro aspecto.
- 2) Aparte de poner énfasis sólo en uno o dos aspectos de la creatividad, no describen o justifican con detalle por qué lo hacen. De haberse hecho esto, podría cambiar la percepción de dichas definiciones y verse desde otra perspectiva.

Por otro lado, en lugar de hablar de carencias en el sentido estricto, se habla simplemente de diferentes enfoques como lo plantea Sánchez (1999) y que a manera de síntesis serían:

Primer enfoque: creatividad como característica de la personalidad. El cual resalta las características o cualidades de una persona creativa, pero no en el sentido de identificar un perfil único o prototipo ideal de la misma, ya que éste no existe como tal, sino en el de destacar algunos rasgos distintivos en este tipo de personas.

Segundo enfoque: creatividad como proceso. Un proceso que se puede definir desde el punto de vista de la evolución (perspectiva dinámica) de un fenómeno a través de diversas etapas que llevan a un resultado determinado.

Tercer enfoque: creatividad como producto. Hablar de creatividad en términos de producto es quizá el enfoque más valorado en diversos sectores (principalmente

el industrial), ya que se pone de manifiesto su aspecto objetivo y tangible. De aquí que Sánchez (1999) mencione también que cuando se pretende evaluar un producto creativo, se toman en cuenta dos aspectos fundamentales:

- ‡ Que incorpore algo novedoso
- ‡ Que sea útil

Los criterios para evaluar las obras o productos creativos se establecen en función del contexto o las necesidades del mismo, por lo que además de los criterios mencionados, existen otros que se valoran o destacan:

- El grado de originalidad
- El impacto de la idea o producto
- La simplicidad
- La facilidad de uso
- El factor oportunidad
- La elegancia o presencia

Cuarto enfoque: creatividad como ambiente. Este enfoque hace hincapié en el ambiente que se genera en cualquier entorno y a partir del cual se propicia la creatividad. Betancourt (2003) ha llamado atmósferas creativas a este cuadrante, y las describe como una propuesta educativa encaminada a propiciar un ambiente capaz de despertar en el alumno el deseo de participar, crear, aprender y reflexionar con entusiasmo en el contexto escolar, y prolongar dicho aprendizaje a su vida social y emocional. Si se reúnen y analizan las aportaciones de todas estas definiciones y de muchas otras más, se puede identificar, como lo plantea Papalia (2004), cuatro

dimensiones básicas, -y que de alguna manera están presentes en los enfoques-, que son: persona, proceso, medio y producto. Cuando se habla de creatividad, - como en el caso de los teóricos que se acaban de revisar-, se está hablando de alguna o de todas estas dimensiones.

Por otra parte, De la Torre (1997) describe una serie de características generales de la creatividad que también de alguna forma son aplicables a todas estas definiciones por lo menos en el campo psicológico y son las siguientes, “la actividad creativa es intrínsecamente humana” (p.61).

Desde esta perspectiva la creatividad es un potencial humano y es un atributo de los seres racionales.

Por lo que no es posible aplicar este concepto de creatividad a las máquinas, a las computadoras, ni al mundo de la robótica. Ellas pueden superar al hombre en la rapidez del cálculo, en la solución de problemas, en la multiplicidad de combinaciones y hasta en la realización de productos llamativos y estéticos en pintura, música, literatura, etc.

Pero, la creatividad no está tanto en lo original como en lo *personal*; en la capacidad de responder a situaciones o estímulos imprevistos, no programados. La máquina no tiene capacidad de sorpresa, de autovaloración. La creatividad está por encima de los procesos mecánicos; está en la mente de quien imagina y diseña esos mecanismos o programas.

Más adelante el autor señala, “Congruentes con la nota anterior, habremos de aceptar que la actividad creativa posee direccionalidad e intencionalidad.”(p.61).

Muchas veces se piensa que la creatividad es producto de la casualidad, pero como se acaba de ver, en este caso posee direccionalidad nada más que en diferentes niveles y ámbitos. Además señala, “un tercer referente vertebral de la actividad creativa es que transforma el medio. (p.62)”. Aquí es importante resaltar el énfasis que se le da al medio para la capacidad creadora. El hombre no puede crear a partir solamente de la combinación de ideas previas de manera aislada; si no que lo tiene que hacer en una constante Interacción con el medio, el hombre transforma al medio pero también el medio transforma al hombre.

De esta manera, cuando se pretende estudiar la creatividad no sólo se tiene que hacer a un nivel psicológico- aunque es necesario, obligado dada la naturaleza de la creatividad- sino también hacerlo a partir del análisis del contexto o medio donde se encuentra el hombre para poder determinar como se ve influido o influye en dicho contexto y cómo esto a final de cuentas favorece y permite que trascienda la creatividad de los individuos.

Siguiendo con el autor, continúa señalando,“ creatividad y comunicación no sólo son dos términos que se yuxtaponen la lógica del pensamiento. Son dos categorías trascendentales que nos permiten construir lo más hondo y específico del ser humano. Sólo el hombre crea, y al crear nos comunica su transformación” (p.62).

De esta forma para que la creatividad adquiera un rango importante en la sociedad, requiere comunicarse, darse a conocer, aquí entonces entran en juego dos situaciones muy particulares; por un lado está en la capacidad que puede tener el hombre para comunicar su creación, y una segunda situación es que existan los medios, los canales que permitan que esta comunicación se escuche, sea tomada en cuenta y pueda ser conocida y valorada.

Finalmente, el autor plantea, “Si algún atributo ha sido más unánimemente referido a la creatividad, ha sido el de originalidad o novedad.” (p.63).

Aquí el autor propone una serie de lineamientos que enriquecen los criterios que habrán de considerarse o tomarse en cuenta para poder determinar si algo es novedoso, original o no.

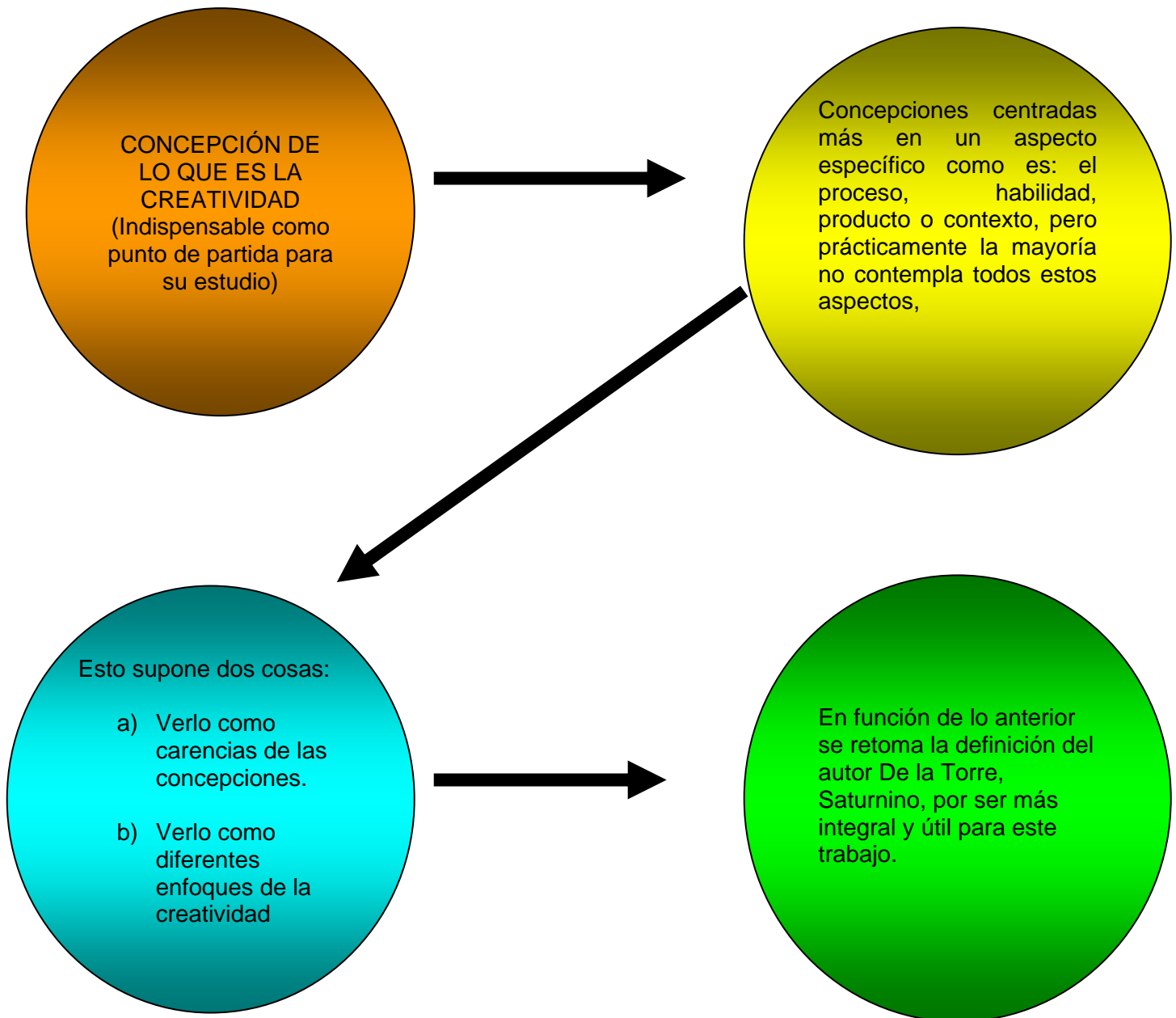
1.2 Implicaciones al conceptualizar a la creatividad

Con esta revisión de aspectos y características de la creatividad se hace comprensible y mucho más integradora el concepto que presenta De la Torre (1997) recientemente revisado en torno a la creatividad, la cual la define como: “La capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas.” (p.62). Aunque parece muy sintética, en realidad no lo es, si se toma en cuenta las referencias anteriormente descritas y la explicación que se da en torno a la misma. Este autor señala que en esta definición se integran las cuatro orientaciones básicas. La persona, en su doble vertiente cognoscitiva (capacidad) y afectiva (actitud), ya que la creatividad no es únicamente una aptitud intelectual sino también una disposición, una implicación afectiva y vital. Pero al mismo tiempo alude al proceso, al afirmar que dicho potencial se orienta a generar ideas nuevas. Éstas surgen como fruto de un proceso no siempre previsible y difícilmente controlable. El resultado de dicho proceso se manifiesta al comunicar estas nuevas ideas. La novedad en las ideas o realizaciones es la cualidad más relevante del producto creativo. El medio está implícito en la generación de ideas y su comunicación. La comunicación requiere dominio del código y, por tanto, del medio de expresión de las ideas. Así pues, bajo la expresión simplificada de *generar ideas nuevas y comunicarlas*, el autor conceptualiza la creatividad.

Dado la descripción amplia que el autor da en torno a la creatividad, pero al mismo tiempo una definición breve pero operacionalmente viable, permite considerar o tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: el primero de ellos es ver a la creatividad como un ente psicológico con connotaciones intelectuales y afectivas, y segunda; la importancia del contexto y ambiente en el desarrollo de los procesos creativos.

En virtud de concebirse la definición de creatividad por parte De la Torre (1997) como de las más completas, es a partir de esta concepción que se revisa en los próximos capítulos las siguientes teorías psicológicas: Las teorías de la inteligencia y las teorías de la personalidad. Lo cual tiene como finalidad poder identificar o inferir si existe o no el concepto de creatividad y proceso creativo en dichas teorías, cómo es concebida, de tal forma que de dicho análisis se puedan llegar a una serie de conclusiones que permitan comprender mejor el concepto de creatividad y la dinámica de su funcionamiento y contar con una perspectiva más amplia y clara de lo que significa creatividad y su importancia en la vida del ser humano. Esto en virtud de que en la mayoría de la literatura sobre creatividad el aspecto psicológico se describe muy superficialmente. Cuando en realidad es más complejo de lo que se cree. De lo que se trata entonces es darle una dimensión más amplia e integradora.

Finalmente, es importante aclarar que en los próximos capítulos en los que se describen las teorías de inteligencia y de personalidad no se pretende agotar la revisión teórica de cada una de ellas, no es el objetivo de este trabajo (como ya se señaló anteriormente). Lo que se hará es rescatar algunas de las aportaciones más significativas de cada una de dichas teorías y, como se comentó, identificar como es retomado o no el concepto de creatividad y proceso creativo en cada una de ellas.



Esquema No. 1
Síntesis de los elementos de la concepción de lo que es creatividad
Fuente: Puente (2006)

CAPITULO 2

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA

Cohen (1998) señala que el término *Intelligentia* (*de legere: captar, escoger*), fue acuñado por Cicerón para designar la capacidad de entender, comprender e inventar y tiene un amplísimo espectro semántico, que refleja la idea clásica según la cual el hombre, por su inteligencia, es en cierto modo todas las cosas. En filosofía ha significado nivel o facultad cognoscitiva, función intelectual simple, nota esencial del hombre, principio espiritual y ente inmaterial. En estos contextos suelen emplearse términos como intelecto, entendimiento, pensamiento, juicio, razón o conocimiento.

En Psicología el estudio de la inteligencia ha sido motivo de muchos debates y polémicas a través del tiempo, esto debido en buena medida a lo complejo que ha sido definirla, observarla, medirla o evaluarla. Esto ha generado que su estudio y análisis estén determinados por la orientación del pensamiento de quien lo formula.

De ahí que las definiciones que existen sobre la inteligencia se puedan subdividir esquemáticamente en tres grupos como plantea Bergamino (2001) definiciones generales: resolver nuevos problemas que implica una adaptación con el ambiente... 2) Definiciones específicas: ven la inteligencia como un conjunto de procesos mentales... 3) Definiciones operativas: en vista la dificultad de llegar a una definición unívoca de inteligencia” (p.14-25).

Para poder comprender mejor estos tres grupos y sus implicaciones al igual que la definición que aportan al respecto, es necesario revisar las teorías que dan soporte a dichas afirmaciones; sin embargo, dado el amplio marco teórico-

conceptual existente hoy en día, se revisan las más importantes a partir del estudio de sus principales teóricos. Con esto se podrá contar con una perspectiva clara de algunos de sus principales postulados y poder encontrar o en su caso inferir el papel que juega el proceso creativo y la creatividad como concepto y como entidad psicológica. Para tal efecto se revisan a nueve teóricos; la secuencia de la presentación es acorde a la que comúnmente se encuentra en los textos en que se desarrolla el tema de la inteligencia.

Los teóricos que se revisan son:

- a) Robert Sternberg
- b) Charles Spearman
- c) Francis Galton
- d) L.L. Thurstone
- e) Howard Gardner
- f) Alfred Binet
- g) Edward Thorndike
- h) J.P. Guilford y finalmente,
- i) Raymond Cattell.

2.1 Robert Sternberg



Robert Sternberg (1949-)

Uno de los teóricos que más se preocuparon por plantear una definición más o menos precisa de lo que es la Inteligencia es Robert Sternberg. Este autor la definió de la siguiente manera, así lo hace saber Puente (1995) “La inteligencia es un conjunto de habilidades de pensamiento y aprendizaje, que son utilizadas en la resolución de problemas académicos y cotidianos y que pueden ser estudiados y estimulados separadamente” (p.394).

Este conjunto de habilidades enunciadas por Sternberg, - sigue diciendo Puente (1995), se manifiesta de la siguiente manera, “Identificación del problema... selección de las formas útiles de representar la información pertinente a la tarea. Selección de la estrategia... distribución eficiente del tiempo... controlar la solución manteniendo la pista de lo que se ha realizado... sensibilidad a la retroalimentación” (p. 25).

Estas formas de manifestación de dichas habilidades llevan implícitas el uso de procesos psicológicos básicos como es el caso de la percepción, la atención y la

memoria, así como de procesos más complejos como son la comprensión, el razonamiento y el aprendizaje.

Sin embargo, al ser descritos estos procesos de manera tan mecánica y bajo un enfoque tan planificado, ordenado y sistemático, no da pauta, ni explícita ni implícitamente para hablar de la creatividad ni como capacidad, ni como proceso, y tampoco, como producto. Las implicaciones conceptuales de esta definición planteada por Sternberg se ven reflejadas con mucho más detalle en una de sus principales aportaciones al estudio de la Inteligencia, tal es el caso de la llamada Teoría Triárquica; sin embargo, dichas implicaciones no concuerdan del todo con la definición previamente descrita por él mismo como se verá más adelante. La teoría triárquica está formada de tres aspectos, según Papalia (2004):

- La Inteligencia Componencial
- *La Inteligencia Experiencial:*
- *La Inteligencia Contextual*

La Inteligencia Componencial. Con respecto a este tipo de inteligencia es importante hacer los siguientes señalamientos: ésta sólo se manifiesta en un ámbito muy particular, que en este caso son las instituciones formales de educación; esto quiere decir, que se tiene desarrollado este tipo de inteligencia en la medida en que el manejo de la información o el uso de determinadas habilidades motoras sean coherentes con lo que se enseñó; es decir, si a alguien se le enseña que la fórmula de la gravedad es: 9.8m/s^2 ; y sabe lo que implica dicha fórmula, se es inteligente.

El ser crítico y analítico no significa que se permite cuestionar lo que se enseña, porque de lo contrario un estudiante podría obtener puntuaciones bajas;

significa que el análisis y la crítica a la que se hace referencia va en el sentido de ejercitarla pero para entender y comprender la información que se proporciona, no tanto para determinar si se está de acuerdo o no.

Por ejemplo, si se le pregunta a una persona ¿Por qué inició la independencia de México? ; Lo que va hacer dicho individuo es analizar la información que tiene al respecto, confrontarla y sacar una conclusión. En este sentido se es analítico y crítico pero en ningún caso, como alguien capaz de cuestionar la veracidad de la información y desarrollar puntos de vista muy particulares. De esta forma se podrían aceptar respuestas como las siguientes:

“Surgió por que ya era intolerante la opresión que ejercía el Imperio español a los indios y mestizos, lo cual coincidió con una decadencia de dicho imperio español”

Pero sería inadmisibile una respuesta como la que sigue:

“Porque insurgentes como Miguel Hidalgo vieron afectados sus intereses personales y encontraron en la lucha de la independencia una oportunidad de pelear por dichos intereses y no solamente por el país”

En este sentido el proceso creativo no tiene oportunidad de manifestarse, porque no se permite el cuestionamiento de lo que se sabe y mucho menos de lo ya establecido y definido.

La Inteligencia Experlencial: Aquí se pone énfasis en la habilidad para enfrenar tareas y situaciones nuevas. Al respecto Puentes (1995) señala los

siguientes procesos: la codificación selectiva se refiere a la diferenciación entre información relevante e Irrelevante.

De la inasimilable cantidad de información que a diario se presenta se hace necesario filtrar y seleccionar aquella que contribuye al logro de los objetivos, siendo precisamente la codificación selectiva el proceso a través del cual se realiza esa selección de información.

La combinación selectiva comprende la combinación de información ya seleccionada pero de modo creativo y novedoso. A veces no basta con identificar la información necesaria para la solución de algún problema, hay que saber también cómo combinarla.

La comparación selectiva involucra la asociación de información vieja con información nueva; es decir, la elaboración de analogías originales fecundas y creativas, articulando relaciones que permitan aplicar conocimientos.

A diferencia del primer tipo de inteligencia, en este caso no se da dentro del ámbito escolar, sino a partir de la existencia de dos factores muy concretos; uno tiene que ver con la información pero que se adquiere no en un aula sino en la vida cotidiana, en lo que se escucha, ve o siente; y la segunda que esta íntimamente ligada con ésta y que tiene que ver con las experiencias que se hayan tenido. Es decir, también se puede ser muy inteligente sin haber ido a la escuela o haberla abandonado. En este caso entonces, se es inteligente en la medida en que se es capaz de combinar de muy diversas maneras la información empírica con la experiencia para solucionar problemas.

Porque también es importante señalar que hay personas que han estado en contacto con mucha información, que han tenido muchas “experiencias”; sin embargo, no son capaces de resolver problemas aparentemente sencillos, o son recurrentes en cometer los mismos errores. Aquí se estaría hablando de una persona menos inteligente.

Por otra parte, aunque en este tipo de inteligencia se hable de combinar la información y que esta sea novedosa, diferente, explícitamente no está concebido la creatividad como tal por parte de Sternberg, como una capacidad que forme parte de este tipo de inteligencia.

Se puede inferir solamente la existencia de la creatividad en el ámbito de proceso y como producto. Pero en un sentido estricto no existe como tal.

La Inteligencia Contextual: Las personas con puntuaciones altas en esta dimensión son inteligentes en un sentido práctico o adaptativo, conocen con rapidez los factores que influyen en el éxito de varias tareas y son capaces para adaptarse al medio ambiente, a un ambiente cambiante y, para moldear al mundo en forma que puedan optimizarse las oportunidades.

De esta manera la adaptación es vista como un concepto inherente a la inteligencia; pero las condiciones y los requisitos de adaptabilidad varían de manera importante de una cultura con otra. Cuando los valores y creencias de las personas no correspondan a los del medio ambiente en que se encuentra puede haber circunstancias en que no adaptarse es un comportamiento inteligente desde el punto de vista ambiental.

De esta forma también cuando esta negada la posibilidad de cambiar de ambiente, lo inteligente es trabajar por la transformación del mismo.

Por lo cual, cuando alguien posee una inteligencia contextual puede ser algo muy relativo, porque lo que un determinado comportamiento puede ser aceptado o visto como inteligente en otro contexto tal vez no lo sea.

Y aunque, como en el caso anterior, pareciera que este tipo de inteligencia refleja la existencia de una gran capacidad creativa para adaptarse, nuevamente en sentido estricto no es concebido como tal, es decir, el concepto creatividad no aparece, éste sigue viéndose como resultado de algo, como consecuencia del uso de un tipo de inteligencia y no como una inteligencia o capacidad en sí misma.

A continuación, a través de un esquema se presenta la propuesta de Sternberg y el papel que juega el proceso creativo y la creatividad al respecto:

Concepto de Inteligencia de Sternberg	Tipos /formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la Inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Conjunto de habilidades de pensamiento y aprendizaje para la resolución de problemas	1-Inteligencia Componencial	-Solución de problemas
	2-Inteligencia Experencial	-Elaboración de analogías -Diferenciación entre información relevante de la irrelevante.
	3-Inteligencia contextual	-Capacidad de comparación -Capacidad de adaptación

Esquema No. 2
Perspectiva de la inteligencia Sternberg
Fuente: Puente (2005)

A manera de conclusión se tiene que:

* En la teoría que él propone, el concepto de creatividad como tal no existe; es decir, no es concebida ni como un tipo de inteligencia, ni como una capacidad, sólo se puede inferir que sí este presente cuando se habla de combinar información, en que esta sea novedosa, en buscar formas de adaptación.

** Paradójicamente la descripción de algunos tipos de inteligencias denota el uso de los dos tipos de pensamientos básicos, el convergente y el divergente.

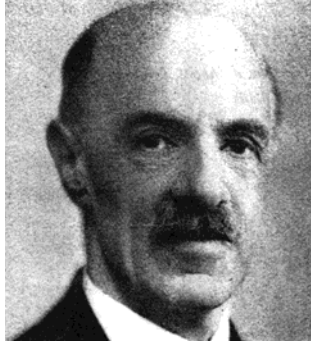
Es decir, aunque de manera oficial no se hable de creatividad, el funcionamiento de los tipos de inteligencia que este autor propone implica necesariamente su uso.

*** El no concebir a la creatividad como un elemento inherente a la inteligencia puede implicar a su vez una concepción histórica de la evolución del hombre, por lo menos eso es lo que se cree en esta investigación.

**** ¿Se puede ser inteligente sin ser creativo?; De acuerdo con esta postura pareciera que sí.

***** Todo esto se puede entender porque Sternberg se centró más en estudiar y determinar si se es más o menos hábil para resolver problemas que cómo, de qué manera concreta y detallada se resuelven dichos problemas; aquí quizá puede estar una de las razones que no le hayan permitido hacerlo evidente los procesos creativos.

2.2 Charles Spearman



Charles Spearman (1803-1945)

Por otra parte, Hogan (2004) señala que el inglés Charles Spearman creó lo que se considera generalmente como la primera teoría formal sobre la capacidad mental humana.

Spearman basó su teoría en el examen de correlaciones entre muchas pruebas de funciones sensoriales simples. Consideraba que estas correlaciones eran lo suficientemente elevadas para concluir que el desempeño en estas pruebas dependía en su mayor parte de una capacidad mental general. A esta capacidad general la denominó “g” (simple en minúscula) y “s” a un conjunto de capacidades individuales.

Para ser más precisos, la teoría “g” es la teoría general de la inteligencia y se refiere a que Spearman tenía un concepto de la inteligencia como un constructo general; es decir, cómo una forma de visualizar la inteligencia en su totalidad, la existencia de un concepto global.

Mientras que la teoría “s” tiene que ver más concretamente con un conjunto de capacidades que son resultados o consecuencia de ese concepto general. Además de que estas capacidades pueden desarrollarse disímbolamente.

Dentro de las capacidades que estudio este autor está:

- ‡ Comprensión verbal
- ‡ Fluidez verbal
- ‡ Aptitud numérica
- ‡ Memoria
- ‡ Aptitud espacial
- ‡ Rapidez perceptiva

Nuevamente se puede inferir la existencia del proceso creativo, de la creatividad; como ejemplo, se retomará el caso de la memoria.

La cual es definida por Zepeda (2003) como, “La impresión (grabado), retención y reproducción de las huellas de la experiencia anterior, especificando que se trata de una facultad cuya operación involucra etapas claramente diferenciadas.”(p.194).

Este proceso psicológico básico se puede ver seriamente alterado por las llamadas *fabulaciones* que todas las personas en mayor o menor medida usan y que tienen un efecto sobre el recuerdo, ese efecto puede verse reflejado en describir un hecho sobre el pasado de una persona pero distorsionado, pero dicha distorsión no es solamente producto de la fabulación, sino que se requiere de mucha creatividad para inventar algo que nunca existió.

Es decir, la memoria y la creatividad están estrechamente relacionadas. El tener poco desarrollada esta capacidad puede implicar el uso frecuente de fabulaciones y el hecho de desarrollar mucho la “imaginación”. Sin embargo, Spearman no vislumbró este hecho que son importantes tomar en cuenta cuando se habla de la memoria. Por tanto, la creatividad no aparece como un proceso que puede influir en este otro proceso.

Por otra parte Cohen (1998) plantea que, “Conforme Spearman y sus estudiantes continuaron su investigación, reconocieron la existencia de una clase intermedia de factores comunes a un grupo de actividades, pero no a todas. Ejemplos de estos factores grupales amplios incluyen las capacidades lingüísticas, mecánicas y aritméticas.” (p.23). Estos resultados fortalecen la creación de perfiles psicológicos en los que la actividad que realiza el sujeto es importante. Al encontrar factores grupales comunes a cierto tipo de actividades reafirma la convicción de que es precisamente la práctica, la puesta en marcha, el continuo desempeño de ciertas actividades lo que favorece el desarrollo de una capacidad y es así mismo la causa de que otras estén prácticamente ausentes.

Por ejemplo, un contador que requiere el uso de la discriminación de detalles finos en especial de símbolos (números), además de que aunque cuente con el apoyo de la computadora o la calculadora, necesita un tipo especial de desarrollo de habilidad numérica para realizar los razonamientos pertinentes para resolver problemas propios de su profesión, al paso de los años él desarrollará esa capacidad y la volverá en habilidad y si se especializa en ello, también generará destreza.

Por otra parte si a un veterinario se le pidiera que estructuraré un ensayo sobre “la tesis transformacionalista y sus implicaciones sociales en el desarrollo

humano”, seguramente tendría serios problemas para ello y no por falta de capacidad, sino que este tipo de análisis económico, social y psicológico, no es una capacidad desarrollada; puede inferir algunos aspectos pero lo realizará empíricamente y seguramente le costará mucho trabajo hacerlo. Para este autor la creatividad como capacidad(es) no aparece explícitamente, él señala seis tipos de capacidades pero ninguna de ellas es la creatividad. Más bien se puede inferir que la retoma como un resultado del desarrollo de cada una de estas capacidades.

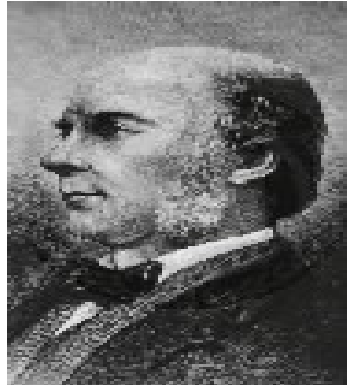
Es decir, si una persona “x” desarrolla su aptitud numérica, posiblemente pueda generar nuevas formas de resolver problemas matemáticos, es más, tal vez puede desarrollar toda una propuesta nueva en este ámbito, y entonces presentará un producto novedoso, ya sea teórica o prácticamente, como resultado de la destreza lograda a través del desarrollo de su capacidad referida a la aptitud numérica, no como producto de un proceso creativo per se.

A continuación, a través de un esquema se presenta la propuesta de Spearman y el papel que juega el proceso creativo y la creatividad al respecto:

Concepto de Inteligencia de Spearman	Tipos/formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Como un constructo general y como un conjunto de capacidades	1-teoría “g”	Fabulaciones
	2-Teoría “s”	Habilidades, destrezas.

Esquema No. 3
Perspectiva de la inteligencia de Spearman
Fuente: Puente(2005)

2.3 Francis Galton



Francis Galton (1822-1911)

Gregory (2001) señala que Francis Galton centro sus estudios por medir el intelecto a través del tiempo de reacción y de tareas de discriminación sensorial que son muy conocidos aún hoy en día.

Así como también el diseño de técnicas para medir la belleza, la personalidad, el nivel de aburrimiento de una lectura y la eficacia de la oración, entre muchas otras.

La inteligencia concebida por Galton se remite al uso efectivo de los sentidos; en la medida en que funcionen mejor los umbrales absolutos y relativos, y se atienda la adaptación sensorial, en general; y se reconozca el mundo existente, se estará reflejando cierto nivel de inteligencia.

De esta forma la inteligencia esta supeditada al desarrollo de los sentidos. Sin embargo, si bien es cierto que esta afirmación posee algo de verdad en cuanto a que “no hay nada en el cerebro que primero haya pasado por los sentidos”.

Galton no estudio más a fondo un aspecto totalmente ligado a las sensaciones; y es la percepción sensorial y la percepción social; en ambos casos como señala por ejemplo Morris (1995).

Las sensaciones en realidad si bien son la puerta de entrada para el conocimiento del mundo, ésta información sensorial por sí misma carece de sentido, es precisamente, la percepción la que le da dicho significado. Las sensaciones son sólo eso, estímulos, energía.

La percepción es la que permite identificar, clasificar e interpretar dicha información sensorial. Pero estos procesos se dan gracias a los componentes propios de la percepción como es él componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente conductual.

En tal sentido, estudiar la inteligencia desde una postura aunque sea fisiológica como es el caso de la sensación es imposible separarlo de otro proceso que se da de manera mezclada como es el caso de la percepción.

Desde esta perspectiva el proceso creativo y la creatividad, de entrada es imposible concebirla por este autor, en sentido estricto; pero tampoco es concebido como capacidad, ni como proceso, ni como producto, ni como algo que tiene direccionalidad o es novedoso o útil. Simplemente bajo el enfoque de Galton la creatividad no existe.

Por otra parte si se analizan los estudios y las mediciones que realizó Galton se pueden identificar una serie de aspectos que resultan necesarios ser comentados:

- Galton a pesar de no tomar en cuenta la creatividad, fue una de las personas más creativas en materia de evaluación psicosensores y sentó las bases para el desarrollo psicométrico y de manera no intencional, también motivo muchos años después el interés por medir la creatividad.

- Si bien es cierto que Galton nunca habló de creatividad ni de algo semejante, está claro, que los sentidos, que las sensaciones, es la materia prima para los procesos psicológicos, incluida la creatividad.

- Para Galton la creatividad nunca representó una capacidad intelectual o una forma de inteligencia, sin embargo, abrió el camino para profundizar en el estudio de las diferencias individuales cuyo estudio permitió nuevamente a través del tiempo tomar en cuenta a la creatividad.

A continuación, a través de un esquema se presenta la propuesta de Galton y el papel que juega la creatividad al respecto:

Concepto de Inteligencia de Galton	Tipos/formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Como el uso efectivo de los sentidos	Los diferentes sentidos a través de ellos se tiene una inteligencia adaptativa	-Bases para la evaluación de la creatividad -Procesos Psicológicos como materia prima

Esquema No. 4
Perspectiva de la Inteligencia de Galton
Fuente Puente(2005)

2.4 L.L.Thurstone



L.L.Thurstone (1887-1955)

Hogan (2004) plantea que el psicólogo estadounidense L.L. Thurstone, en la Universidad de Chicago, planteó una teoría que constituyó la principal competencia de la teoría “g” propuesta por Spearman; mientras que esta afirmaba que las correlaciones entre diferentes pruebas eran lo suficientemente elevadas para pensar que media en su mayor parte un factor común, Thurstone consideraba que las correlaciones eran lo suficientemente bajas como para considerar que median varios factores bastante independientes. Loredó (2004) señala que, “Thurstone sostiene que la inteligencia no puede imaginarse como algo unitario...existen seis factores determinantes de la capacidad inteligente: (V) verbo, (N) numérico, (S) espacial, (W) verbal, (M) memoria y (R) razonamiento” (p.128). De esta forma la visión de inteligencias múltiples, tiene entre otros un predecesor muy importante, tal es el caso de Thurstone. Él, como se acaba de señalar, no le importaba mucho tener una definición general de la inteligencia como tal, puesto que la inteligencia es simplemente un conjunto de capacidades y es en estas capacidades donde hay que centrar el estudio de dicha inteligencia.

La creatividad en este sentido tampoco entra ni como capacidad, proceso o resultado, en todo caso la creatividad es vista como algo que entra en otro terreno que no tiene que ver con la inteligencia; por consiguiente desde esta perspectiva no resulta necesario su estudio.

Por otra parte, al señalarse la existencia de cierto nivel de interdependencia entre cada una de las capacidades; esto significa que es difícil etiquetar a una persona como inteligente o no inteligente; porque son varias las capacidades, se es o no inteligente pero con respecto a qué capacidad; es algo que habría que definir previamente. Esto, en la vida cotidiana, puede tener muchas implicaciones; por ejemplo, una persona puede tener desarrollada más la capacidad verbal que la numérica, aquí se puede inferir que el hecho de que carezca de un menor desarrollo de una capacidad determinada no por eso necesariamente tiene menos posibilidades de adaptarse.

Porque depende del entorno y de las exigencias de dicho entorno para poder determinar si el no tener más desarrollada una capacidad representa una desventaja, además de que ninguna persona tiene todas las capacidades desarrolladas al cien por cien; sin embargo, no sólo se adaptan a su entorno sino, además, sobresalen en él. Una de las explicaciones de porque puede ocurrir esto además de la capacidad en sí, está precisamente en la creatividad.

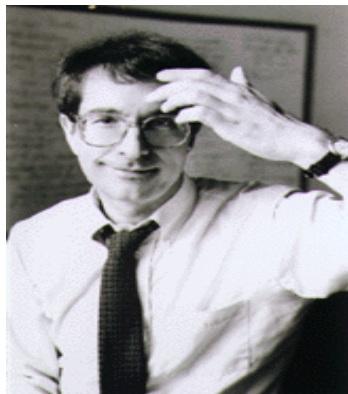
Finalmente cabe señalar que el uso de la creatividad puede ayudar a compensar ciertas deficiencias. Esto es algo que desde luego no abordó Thurstone pero que sería importante tomar en cuenta; aunque hay quienes prefieren hablar de "Inteligencia Emocional" que de creatividad, pero más adelante se discutirá este punto.

A continuación, a través de un esquema se presenta la propuesta de Thurstone y el papel que juega el proceso creativo y la creatividad al respecto:

Concepto de Inteligencia de Thurstone	Tipos/formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Como un conjunto de capacidades	Capacidad de: verbo, numérica, espacial, memoria, razonamiento	Habilidad para adaptarse al entorno a través del uso de dichas capacidades.

Esquema No. 5
Perspectiva de la Inteligencia de Thurstone
Fuente: Puente (2005)

2.5 Howard Gardner



Howard Gardner (1943-)

Uno de los teóricos no sólo más recientes sino más populares sobre el estudio de la Inteligencia es sin duda, Gardner. Por lo que su revisión resulta obligatoria. Loredo (2004) plantea que Gardner define a la inteligencia “Como la

capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural.”(p.34).

Como se puede observar, buena parte de esta definición pareciera ser que corresponde a una que tenga que ver con la creatividad; lo que es relativamente cierto; sin embargo, para Gardner, la creatividad no es considerada como un tipo de inteligencia en particular, más adelante se explicará por qué.

Hogan (2004) señala que Gardner fue el que propuso la teoría de las inteligencias múltiples o teoría IM. La teoría de Gardner, -según este autor-, entra en la categoría biológica, pues él mismo se refiere con frecuencia al funcionamiento cerebral y a conceptos evolutivos en su obra, aunque también se vale de otros criterios.

Gardner anuncia en un principio siete inteligencias: lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, cinético-corporal, intrapersonal e interpersonal. Más adelante, elaboró aún más la teoría, sobre todo respecto a sus aplicaciones educativas; sin embargo, la teoría permaneció básicamente igual.

La inteligencia lingüística, lógico-matemática y espacial está ya presentes en otras teorías, en tanto que la inteligencia musical, cinético-corporal, intrapersonal e interpersonal son muy peculiares de esta teoría.

De manera más reciente, Gardner ha anunciado la incorporación de tres y posiblemente cuatro modalidades adicionales de inteligencia, las cuales; Incluyen la inteligencia naturalista, espiritual, existencia y moral.

En el caso por ejemplo de la inteligencia naturalista, Gardner la define como la pericia en el reconocimiento y clasificación de las diversas especies -flora y fauna- del entorno.

Bajo la inteligencia espiritual, Gardner menciona el interés por aspectos cósmicos o existenciales, encontrar una verdad suprema y ejercer influencia en otras personas.

Hogan (2004) también plantea que la teoría IM de Gardner ha sido sumamente popular en los círculos educativos, en algunos casos, ha generado programas de estudio completos; se plantea en reuniones educativas como si fuese la última palabra, acaso la única, sobre las teorías de la inteligencia. En términos de las repercusiones educativas la principal fuerza de la teoría IM de Gardner parece ser doble: en primer lugar, maximiza el potencial de todos; en segundo lugar, todos somos buenos en algo.

Tales premisas pueden ser muy útiles para abordar la educación, pero para muchos estudiosos de la inteligencia no constituyen una teoría adecuada por las siguientes razones:

- ⌚ No ha presentado un esquema de trabajo diferente al de la mayoría de los teóricos anteriores, únicamente ha incluido nuevas capacidades.
- ⌚ Estas nuevas capacidades son argumentadas generalmente con análisis de personajes famosos que se dedicaron a “x” actividad, pero no hay una argumentación teórica de mayor peso que la sustente.

⌚ Las últimas publicaciones de este autor se han centrado en tratar de aplicar su concepción de las inteligencias múltiples a todos los ámbitos y se basa para su explicación principalmente en testimonios y análisis empíricos. No realiza una contrastación de su teoría con otras y obviamente tampoco establece una crítica a su propio trabajo.

Por su parte Wade (2003) plantea que dos de los ámbitos propuestos por Gardner, la comprensión de uno mismo y la comprensión de los demás, se solapan con lo que algunos psicólogos denominan inteligencia emocional: la habilidad para identificar correctamente las emociones propias y las de los otros, expresar emociones con claridad y regular las emociones propias y las de los demás. Las personas que tienen una elevada inteligencia emocional- popularmente conocida como cociente emocional (CE) utilizan sus emociones para motivarse, activar el pensamiento creativo y establecer relaciones de empatía con otros.

Las personas con poca inteligencia emocional son incapaces de identificar sus propias emociones y, por ejemplo, pueden insistir en que no están deprimidas cuando acaban de romper una relación y empiezan a beber en exceso, se muestran irritables o dejan de relacionarse con los amigos. Expresan sus emociones de forma inadecuada y actúan violenta o impulsivamente cuando están enfadas o preocupadas; además, malinterpretan las señales que emiten los demás y, por ejemplo, hablan sin parar sobre sus problemas cuando su interlocutor da muestras más que evidentes de aburrimiento. Algunas investigaciones neuropsicológicas sugieren la existencia de una base biológica de la inteligencia emocional siendo su máximo representante Goleman (1993). Sin embargo, es una postura sobre la inteligencia reciente y que todavía requiere de tiempo para ser considerada formalmente como una teoría, esto, básicamente por las siguientes razones:

- Quienes escriben sobre la inteligencia emocional, sustentan sus textos en testimonios de personas “x” (es decir, no conocidas) y a partir de ese testimonio explican la importancia del control de las emociones y de la capacidad para manejarlas.
- Aunque al inicio de los textos Goleman (1993) menciona a Gardner, no presenta una explicación teórica de su propuesta.

Porque si bien Gardner, habla de la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, las cuales tienen que ver con la habilidad de entender y relacionarse con los demás, no es el único; Thorndike mucho antes ya señalaba como capacidad intelectual la llamada “inteligencia social”.

- Por otra parte presentan muy pocos argumentos teóricos los autores en los libros de “inteligencia emocional”, y lo que sí está totalmente ausente son las teorías de las emociones. Lo cual es una omisión grave si se habla de “inteligencia emocional”.
- Otro punto central y muy delicado es la proliferación de pseudo “test” para valorar la inteligencia emocional. Si se revisa el significado del concepto Tests (como una medida tipificada de una muestra de conducta), el cual debe reunir con rigor por lo menos, dos elementos: validez y confiabilidad.

Los llamados “tests de inteligencia” no son ni una medida tipificada de una muestra de conducta, no tienen confiabilidad y mucho menos validez..

Tampoco han sido estandarizados, ni han pasado por el proceso riguroso que todo “Test” reconocido tiene. Además, este pseudo “test” viene anexo a los libros de inteligencia emocional y cualquier persona puede aplicarlos, calificarlos y evaluarlos; es decir, no se requiere a ningún profesional para ello. Parecieran muy similares a los “Tests” que aparecen en las revistas comerciales o populares.

A demás, hoy en día, dichos tests son muy usados y esto es bastante delicado, porque minimiza la actividad que un psicólogo puede realizar; ya que cualquier persona compra un libro de inteligencia emocional, se aplica los tests que ahí vienen, los califica y valora; o lo que es peor, se dedica a dar cursos de inteligencia emocional y a realizar evaluaciones a los asistentes.

Volviendo a la teoría de las inteligencias múltiples, que es lo que más interesa, en este caso, se puede observar que la creatividad desde las características y la definición sobre la cual se ha partido para el análisis de estas teorías no está tampoco presente explícitamente en la teoría de las inteligencias múltiples.

Lo que sí se puede deducir es que si una persona tiene muy desarrollada la inteligencia lingüística, por ejemplo, (que es la capacidad relacionada con la escritura y la lectura así como en el escuchar y hablar) puede llegar a ser muy creativa.

Lo mismo pasaría con la inteligencia intrapersonal e interpersonal. De esta forma la creatividad sólo puede tener cabida como producto o resultado del desarrollo de alguna de estas inteligencias.

A continuación, a través de un esquema se presenta la propuesta de Gardner y el papel que juega la creatividad al respecto:

Concepto de Inteligencia de Gardner	Tipos/formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Conjunto de capacidades	1-Lingüística 2-Musical 3-Lógico-matemática 4-Espacial 5- Cinético-corporal 6-Intrapersonal 7-Interpersonal 8-Naturalista 9-Espiritual	El desarrollo de este tipo de inteligencias puede traer como resultado productos creativos.

E

schema No. 6
Perspectiva de la Inteligencia de Gardner
Fuente: Puente (2005)

2.6 Alfred Binet



Alfred Binet (1857-1911)

Uno de los teóricos que no puede pasar por alto dentro de la corriente psicométrica de la inteligencia es Alfred Binet. Ya que como señala Lahey (1999) fue quien, “Abordó el estudio de las funciones útiles de los procesos mentales

conscientes de una forma muy diferente pero muy práctica. así se creó una prueba de inteligencia... la escala de inteligencia de Stanford-Binet.”(p.13).

Para este autor como para muchos otros lo más importante no era tener una definición única y general de la inteligencia, lo que más importaba era buscar la forma de cómo medirla, sólo a través de esto se podría ayudar a las personas.

Como se puede observar en el caso de Binet la creatividad no fue considerada ni como una capacidad intelectual, ni como un proceso, ni como un producto. Simplemente no la visualizó en su teoría.

Su estudio se centró más en desarrollar pruebas que permitieran diferenciar personas más inteligentes de las menos inteligentes. Que en aquel tiempo representó algo complejo de realizar.

De esta forma la creatividad tiene el siguiente rol en este autor, que se representa de la siguiente manera:

Concepto de Inteligencia de Binet	Tipos/formas /habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Conjunto de procesos mentales susceptibles de medirse	1-Razonamiento verbal 2-Razonamiento cuantitativo 3-Razonamiento visual-abstracto 4-Memoria a corto plazo.	*El uso de la memoria a corto plazo puede ayudar a ser más creativo el individuo

Esquema No. 7
Perspectiva de la Inteligencia de Binet
Fuente: Puente (2005)

2.7 Edward Thorndike



Edward Thorndike (1874-1988)

Zepeda (2003), señala que para este autor la inteligencia es vista como una gran capacidad de elementos intelectuales interconectados, cada uno representando una capacidad distinta. Como señala Anastasi (1998) “Con Thorndike, las pruebas empleaban principios de medición tomados del laboratorio psicológico. Entre los ejemplos se incluyen escalas para calificar la calidad de la escritura y redacción, así como pruebas de ortografía, aritmética. Cálculo y razonamiento aritmético” (p.42). Al igual que en el caso de Binet, se enfocó más en estudiar y medir una serie de capacidades que conformaban la inteligencia que ver o medir a la inteligencia como un todo. Como en el caso de Gardner, Thorndike observó la existencia de muchas inteligencias y aunque tampoco vislumbro a la creatividad como una de ellas, ni la visualizó como un proceso o como un producto. Viendo el trabajo que realizó se puede inferir que sin darse cuenta al hablar por ejemplo de la llamada inteligencia social y el desarrollo de la misma sé esta hablando de creatividad. Lo mismo ocurre con una de sus pruebas más famosas como es el caso de la llamada CAVD que significa: C= completar frases cada vez más complicadas. A= problemas graduados de aritmética. V= prueba de vocabulario. D= ejecutar órdenes, comprender frases, párrafos.

Si una persona sale alta en puntuaciones en pruebas de este tipo es potencialmente creativo, aunque Thorndike no lo haya hecho con esta finalidad. De esta forma de manera esquemática la aportación de este autor a la creatividad fue la siguiente:

Concepto de Inteligencia de Thorndike	Tipos/formas/habilidades relacionadas directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Conjunto de capacidades	*Capacidad de complementar *Capacidad numérica *Comprensión	El uso de estas capacidades puede llevar a que se desarrolle el proceso creativo

Esquema No. 8
Perspectiva de la Inteligencia de Thorndike
Fuente: Puente (2005)

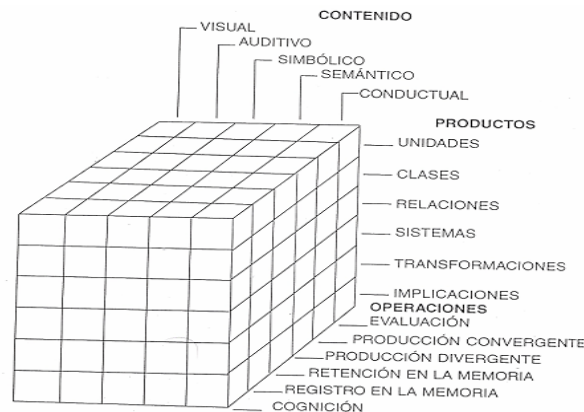
2.8 J.P. Guilford



J.P. Guilford (1897-1988)

Sin duda alguna, J.P. Guilford es uno de los teóricos de la inteligencia más reconocidos, y sus aportaciones a dichas teorías fueron muy trascendentales porque incorporó muchos elementos adicionales.

Para entender mejor esta afirmación véase lo que Cohen (1998) señala al respecto, “Un modelo tridimensional de la estructura del intelecto... 1) su operación 2) su contenido 3) el producto resultante de la operación mental unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones”. (p.273). La propuesta de Guilford puede verse a continuación:



Esquema No. 9

Perspectiva de la Inteligencia de Guilford
Fuente: Papalia (2004)

Para comprender mejor el cuadro anterior se tiene el siguiente ejemplo: Si se le pide a un sujeto que dibuje un árbol, este utilizará su capacidad intelectual de la siguiente forma: realizará la operación de recordar ¿cómo es un árbol?.

Para lo cual utilizará como operación la memoria; ahora bien lo que recordará será un árbol, y, ¿cuál de todos los árboles recordará?, Este sujeto escogerá dentro de sus esquemas de árbol aquel que sea significativo para él y entonces “se lo imaginará”, por lo tanto utilizará como contenido de esa operación el contenido figurativo; al dibujar el árbol dará como producto una unidad “el árbol”.

De esta forma si un sujeto pone en actividad una de sus operaciones como es el caso de la cognición, tiene la posibilidad de utilizar cualquiera de los elementos del contenido como es el visual, el auditivo, simbólico, semántico y conductual, y, obtener productos que pueden ir desde unidades hasta implicaciones; es decir, las posibilidades de combinación son inmensas. Como se puede observar, Guilford fue uno de los pocos teóricos que reconocen la necesidad de incluir a la creatividad como parte de la inteligencia y la ubican dentro del pensamiento divergente (es decir, dentro del ámbito de la creatividad) cuya producción abarca los siguientes aspectos que tienen que ver con el proceso creativo de manera simplificada de acuerdo a Amegan (2001):

- ✎ *La Fluidez:* Es la habilidad que permite emitir un rápido flujo de ideas, pensar en más cosas, ideas y preguntas, y considerar un mayor número de soluciones posibles frente a un hecho o un problema dado dentro de un lapso preciso.

- ✎ *La Flexibilidad:* Es la capacidad de utilizar, de encontrar enfoques diversificados para abordar una situación, de hallar varias soluciones para un problema, buscar pistas diferentes, clasificar de diferentes maneras, cambiar de perspectiva y percibir las cosas de otra forma.

- ✎ *La originalidad:* Se manifiesta por la capacidad de producir asociaciones muy distantes de los datos en cuestión, ofrecer soluciones hábiles, astutas, fuera de lo común, proporcionar respuestas o producir objetos estadísticamente raros en un grupo.

Sin embargo, todas esas respuestas raras deben de ser pertinentes, ya que una respuesta rara y única en su género sólo es original en la medida en que es pertinente en relación con el problema planteado. Una respuesta original no es, por necesidad, una respuesta descabellada, y viceversa.

✎ *La elaboración:* Es la habilidad que permite desarrollar y añadir con facilidad detalles, ampliar un problema dado, embellecer o detallar objetos o ideas, considerar una situación de una manera extensiva, etc. Guilford concibe a la creatividad como una capacidad más de la inteligencia, y la sitúa dentro del pensamiento divergente en donde pueden realizarse operaciones, contenidos y productos sumamente creativos, novedosos, trascendentales

Concepto de Inteligencia de Guilford	Tipos de inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Como una estructura mental	a) Operación b) Estructura c) Contenido	En general pensamiento divergente: *Figurativo *Imaginativo *Analógico *Sintético *Correlacional

Esquema No.10
Concepción de Inteligencia de Guilford
Fuente: Puente (2005)

2.9 Raymond Cattell



Cattell (1803-1945)

Hogan (2004), plantea que Cattell ingresó a la contienda teórica con su planteamiento sobre la inteligencia fluida y cristalizada. A cambio propuso una prueba de inteligencia perceptual, principalmente basada en reactivos con formas de matrices y laberintos; la llamó prueba culturalmente imparcial. Más adelante, Cattell (1963) elaboró y depuró (Horn, Cattell, 1966) la teoría Fg-Cg. Cg, Inteligencia cristalizada general, es la suma de todo lo que se ha aprendido: un fondo de información, relaciones y habilidades mentales desarrolladas merced a la educación, la experiencia y la práctica. Fg; inteligencia fluida general, podría concebirse como potencia mental en bruto; la cual probablemente tenga cierto sustrato neurológico.

La diferencia entre Fg y Cg corresponde en términos generales, aunque no exactamente, a la distinción existente entre influencias hereditarias y ambientales en la inteligencia. Esta disimilitud podría concebirse también como la diferencia entre los términos comunes potencial y real.

Tanto Fg como Cg están compuestas de muchos factores más específicos, es decir, existen varios componentes de Fg y varios otros de Cg; así que la teoría

califica como modelo jerárquico; hay cierta diferencia de opinión en el sentido de si Fg y Cg se funden en última instancia en una especie de super g.

Cattell realizó buena parte de su obra sobre esta teoría en colaboración con Horn, por ello, hay quienes la llaman teoría de Cattell y Horn, sin embargo, es más frecuente que se le denomine teoría de Cattell sobre la inteligencia fluida y cristalizada o, simplemente, teoría Fg-Cg.

Tanto en la inteligencia fluida como en la cristalizada no aparece la concepción de la creatividad en ninguna de sus connotaciones; sin embargo, como en casos anteriores se puede inferir que ambos tipos de inteligencia esta presente la creatividad tanto como proceso y como producto dado la naturaleza de las mismas.

De manera esquemática la relación de esta postura con respecto al proceso creativo y a la creatividad es la siguiente:

Concepto de Inteligencia de Catell	Tipos de inteligencia/forma/habilidad que esta relacionada directa o indirectamente con la inteligencia	Aspectos relacionados con el proceso creativo y la Creatividad
Conjunto de capacidades	a) Cristalizada b) Fluida	Desarrollo y solución de problemas

Esquema No 11
Perspectiva de la Inteligencia de Cattell
Fuente: Puente (2005)

2.10 Comentarios finales acerca de las teorías de la inteligencia y de la creatividad

De todo lo anterior se desprende lo siguiente:

- ⌚ La mayoría de las teorías de la inteligencia no abordan literalmente el concepto de creatividad ni como entidad, proceso o producto. Esta omisión puede obedecer a diferentes razones dentro de las cuales destacan:
 - Por que basan el análisis de la inteligencia a partir del estudio de los llamados “procesos tradicionales” del pensamiento que eran conocidos en la época en la cual desarrollaron su teoría.
 - Tiene que ver también con su concepto de inteligencia, el cual generalmente es relacionado con el desempeño académico. Y si se analiza el sistema educativo, éste fomenta más el desarrollo de capacidades del pensamiento convergente que del pensamiento divergente.
 - El reconocimiento social representa un papel muy importante en el caso específico de las profesiones, es decir, se estudian más a personas que tienen una formación en las matemáticas, física, química que en oficios o profesiones que no entran dentro de las llamadas alguna vez “ciencias duras”, como es el caso de los artistas, pintores, escritores, psicólogos, sociólogos... Estos a excepción de que sean un Rembranth, Rogers, Gauguelin, Gadamer o un García Márquez, son considerados como individuos dispersos, poco disciplinados,

fantasiosos, idealistas. Que no ameritaban un estudio donde se relacionara la inteligencia con creatividad. Se partía entonces, del supuesto que la inteligencia era una cosa y la creatividad era otra en algunos casos, ajenas totalmente unas de otras.

Esto no significa que por el hecho de que la gran mayoría de las teorías de la inteligencia no contemplan a la creatividad de manera explícita no por esa razón no exista o no deba considerarse. No se trata de cantidad sino de una teoría que sea lo más amplia e integral posible como es el caso de la teoría de Guilford. Que no solamente es la más completa para muchos, sino a demás de las más complejas teorías de la inteligencia y la que le da un lugar claro, preciso y sin ninguna duda a la creatividad. Por estas razones y las que se comentaron anteriormente, en el presente trabajo, se considera que existe una interdependencia entre creatividad e inteligencia.

- ⌋ Como se comentaba, la teoría que mejor toma en cuenta a la creatividad es sin duda la propuesta de Guilford. En donde ve a la creatividad como una entidad que se manifiesta en las *operaciones* principalmente en la producción divergente; en el *contenido* que puede ser tanto visual, auditivo, simbólico, semántico como conductual; y, en los *productos* que pueden ser de unidades, de clases, de relaciones, de sistemas, transformaciones o implicaciones.

- ⌋ Teniendo como referencia la postura de Guilford, significa que la creatividad interactúa o está estrechamente interrelacionada con la inteligencia esto implica a su vez varias cosas:

- Que el hecho de hacer uso de la inteligencia, no implica poner en marcha todas sus capacidades ni necesariamente se tienen que dar en un individuo todas las combinaciones que Guilford describe, se podrán privilegiar algunas más que otras. Siendo quizá la creatividad la que menos uso se tiene en términos generales; las razones pueden ser muchas como las que se describen a continuación:
 - Un sistema educativo que privilegia el desarrollo del pensamiento convergente sobre el divergente, como se mencionó anteriormente.
 - Un ambiente social y/o familiar que castiga o subestima el desarrollo del pensamiento divergente
 - Un ambiente laboral que exagera principios como la “estandarización”, utilización de “manuales y políticas organizacionales” que dejan de ser un medio para convertirse un fin en sí mismos y en ese momento se pierde el objetivo para lo cual fueron creados, y que no fomenta el desarrollo de la creatividad.

- La creatividad para su estudio se puede ver desde dos perspectivas; por un lado está en ver que la inteligencia tiene un componente creativo, o bien, que la creatividad tiene un componente intelectual. Cualquiera que sea la postura que se tome para su estudio está claro que uno no se puede estudiar sin tomar en cuenta el otro.

- Cuando se estudie específicamente la creatividad y se piense en identificar o describirla, o bien, se pretenda su desarrollo, no se debe olvidar o pasar por alto que hay que incluir un componente intelectual.

Finalmente cabe señalar que bajo estas perspectivas es necesario romper con ciertos mitos de que la inteligencia y la creatividad son dos cosas totalmente diferentes.

CAPITULO 3

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD

Actualmente se pueden encontrar una gran cantidad de teorías psicológicas que pretenden describir y explicar la personalidad. Aquí no se pretende, como se comentó en el capítulo 1, revisar todas las teorías existentes al respecto ni mucho menos profundizar en cada una de ellas. La finalidad de este capítulo es revisar más a detalle, -apoyándose para esto en estas teorías-, el aspecto afectivo, emocional, actitudinal de la creatividad. Para esto, desde luego, es fundamental describir por lo menos, algunos de los supuestos o principios básicos de cada una de dichas teorías para poder establecer la relación con la creatividad. Para esto, entonces, se revisan cinco teorías (con las que se puede estudiar mejor la creatividad) y que son en un primer momento la teoría de rasgos, más adelante se revisa la teoría de la Gestalt, posteriormente las teorías psicodinámicas para terminar con la teoría interpersonal y cultural. Por último, el capítulo termina con la descripción de una serie de conclusiones con respecto por un lado del papel del proceso creativo y de la creatividad en estas teorías de la personalidad, y por el otro, las implicaciones emocionales que tiene la creatividad en todos los individuos y que se ve reflejado en los diversos ámbitos de su vida.

3.1 Teoría de Rasgos

Una de las teorías psicológicas no sólo más prominentes hoy en día, sino que es la base sobre la cual se escriben muchos libros para describir “las características de una persona creativa” son las que hacen referencia al estudio de

los rasgos como medio para conocer o describir la personalidad de los individuos. Sin embargo, para poder comprender porqué es tan retomada por los teóricos de la creatividad, es fundamental describir sus supuestos fundamentales. Para esto es necesario, además, hacer una muy breve revisión de un concepto básico tanto en las teorías psicológicas como en la creatividad, tal es el caso de la personalidad. Al respecto Cohen (1998) señala que el concepto de personalidad tiene su origen filológico en el vocablo latino *persona*, cualquiera de las muchas máscaras teatrales que se ponían los actores de la Grecia Antigua. *Persona* se compone de *per-* (a través) y *sonare* (sonar), pues cada actor hablaba al público a través de la boca abierta y perforada de la máscara y, por último, al actor que *representaba* el papel. Uno de los enfoques más antiguos que tratan de explicar la personalidad esta basado precisamente en los rasgos, con ellos se forman categorías de personas de acuerdo con sus atributos o rasgos distintivos. Por ejemplo, Hipócrates consideraba que las personas eran influidas por los cuatro elementos: tierra, fuego, aire y agua, y daba como resultado cuatro categorías fundamentales: melancólicos (depresivos), coléricos (irritables y susceptibles), sanguíneos (alegres y optimistas) y flemáticos (calmados y algo apáticos). Véase el esquema siguiente:



Esquema No. 12
Rasgos de Personalidad
Fuente: Cohen (1990)

Aquí están representados los cuatro temperamentos de la personalidad, según Hipócrates en un manuscrito medieval. El tipo sanguíneo (izquierda superior) ama la alegría y la música, el vino y las mujeres”. El tipo melancólico (derecha superior) “tiene aspecto pesaroso y espíritu poco entusiasta”. El tipo colérico (izquierda inferior) “es toda violencia y furor y esta lleno de fuego”. Y el tipo flemático (derecha inferior) “se dedica mucho al descanso y a la pereza”. Por otra parte, las teorías de la personalidad de rasgos intentaban explicar el comportamiento del hombre según las características innatas o la disposición de las personas, considerando que los rasgos eran estables, durables y coherentes, y todas sus acciones se basaban en ellos; así, una persona alegre y optimista mostraría un comportamiento alegre y optimista en todas las situaciones y durante toda su vida.

La forma más común de describir la personalidad de los individuos es señalando los principales rasgos que poseen. De aquí que la teoría de rasgos sea muy popular no sólo para describir dicha personalidad de un individuo sino, además, para medirla o evaluarla. Cuando se habla de “rasgo” sé esta hablando según Buss(1982), “Una disposición relativamente amplia y estable para comportarse de ciertos modos que se transfieren en forma relativa de unas situaciones a otras, o sea, que un rasgo dado se puede manifestar en una gran variedad de situaciones.”(p.35). De esta forma el estudio de los rasgos es parte integrante de los campos de la personalidad, la evaluación psicológica y las diferencias individuales.

De esas tres áreas, con seguridad se puede señalar que la Psicología de los rasgos contribuye más al campo de las diferencias individuales, que es el de la descripción y la explicación de las diferencias entre las personas. La teoría de rasgos o de factores trata de describir la personalidad por medio de un número determinado de rasgos. Cada uno de estos se mide a través de una escala; a su vez, una serie de escalas integra un perfil coherente de la personalidad.

De esta forma aunque la teoría de rasgos sólo “describa la personalidad”, no hay que olvidar que uno de los pasos más básicos, elementales, para acercarse a un objeto de estudio es primero que nada describirlo; parece algo muy simple pero es una gran aportación al estudio de la personalidad.

Ahora bien, esta claro que la teoría de rasgos no sólo permitió la creación y conformación de varias tipologías que permitieran describir la personalidad en términos muy genéricos, sino, además, ha contribuido a describir algunos de sus procesos o estructuras muy particulares, dentro de los cuales destacan e interesan una en particular, tal es el caso del proceso creativo y de la creatividad. De esta forma muchos psicólogos se han dado a la tarea de utilizar la teoría de rasgos para identificar y describir la creatividad de los individuos, por ejemplo, García (2002) propone y describe una serie de rasgos que las personas creativas deben poseer y son los siguientes:

- ⌚ La primera condición a cumplir es tener alta autoestima y confianza en sí mismo. Si una persona no cree en las facultades y talentos que posee, si no se quiere a sí misma, será difícil que intente ser creativa. Es necesario también que la persona sea asertiva, que entienda que como individuo posee derechos y debe ejercerlos para lo cual será necesario primero saber cuáles son.
- ⌚ La persona debe ser independiente y autónoma; buscar por cualquier medio la manera de tomar sus propias decisiones.
- ⌚ Toda persona que aspire a ser creativa debe tener un alto grado de tenacidad y paciencia. Los resultados no llegan ni tan fáciles ni tan

rápidos. Es necesario ser perseverantes y no rendirse ante los retos que demanden esfuerzo intelectual.

- ⌚ Debe tenerse una ambición y motivación hacia un logro específico.
- ⌚ La persona también debe considerar que en todo proceso creativo se destina una gran cantidad de energía y vigor físico, así como de entusiasmo que mantiene la mente operando a su máxima capacidad, por lo cual debe contar siempre con una fuente que la abastezca adecuadamente.
- ⌚ Las personas creativas son inconformes por naturaleza, poseen cierta dosis de rebeldía y mantienen un cierto grado de insatisfacción hacia lo establecido, lo cual los ayuda a buscar el cambio y los nuevos caminos; no toleran los ambientes monótonos y rutinarios, por lo cual en muchas ocasiones alteran las formas o procedimientos que siguen los demás.
- ⌚ Las personas creativas son flexibles y tolerantes a la ambigüedad, aceptan de buen grado la diversidad de pensamientos que les puedan ayudar a utilizar muchos caminos simultáneamente.
- ⌚ Otra condición que cumplen es el sentido de autocrítica, las personas creativas entienden y aceptan el hecho de que no poseen todos los conocimientos; por tanto, saben ser humildes y manejan adecuadamente sus limitaciones.

- ‡ El individuo creativo debe mantener constantemente un alto grado de espontaneidad. Mantener una actitud proactiva, asumiendo la iniciativa en muchas situaciones que así lo ameriten, además de poseer un gran afán por la aventura y la curiosidad.
- ‡ Otra actitud que prevalece como característica en las personas que desarrollan en mayor grado la creatividad es su inclinación hacia lo novedoso, lo misterioso y lo complejo donde se demanda un mayor esfuerzo intelectual y donde se realizan actividades estimulantes y con gran variedad de contenidos estéticos, artísticos o científicos.
- ‡ Otra condición que muchas veces cumplen los individuos creativos es ser autosuficientes y comúnmente prefieren trabajar solos.
- ‡ Otro rasgo o condición observada en personas creativas es su altruismo y una actitud receptiva hacia causas idealistas.
- ‡ Así mismo, las personas creativas mantienen una inclinación hacia la reflexión y el auto conocimiento personal. Tratan de entender tanto los talentos que poseen como aquellas deficiencias que pudieran estar interfiriendo con su desarrollo personal.

Obviamente, no hay ninguna persona que posea el 100% de los rasgos anteriormente descritos; no tendría tampoco porque esperarse; ya que su finalidad es identificar a las personas más o menos creativas, sirve como lista de verificación. Son como las descripciones de puestos o perfiles de puestos, nunca se encuentran a una persona que reúna totalmente todas las características solicitadas, pero se

contrata a aquel que más se acerque o que potencialmente pueda desarrollarlas. Lo mismo ocurre en el caso de la teoría de rasgos con la creatividad.

De esta forma en la gran mayoría de los libros que tratan el tema de creatividad como es el caso de López (2000) a parte de describirla como un ente que tiene una composición emocional, afectiva; la manera de ejemplificarlo es a través de la descripción de características que muy bien pueden ser considerados como rasgos, que en su caso los describen de la siguiente manera:

- *Buen Humor
- *Poco temor
- *Entusiasmo
- *Expresividad
- *Capacidad de tomar riesgos
- *Tolerancia a la confusión
- *Fuerte motivación intrínseca
- *Confianza en sí mismos
- *Sensibilidad
- *Capacidad de Adaptación
- *Aceptación de la ayuda de los otros

Hay que hacer el señalamiento que esta descripción no solamente recae en las personas en general, que en el ámbito organizacional serían los trabajadores, empleados; sino que también se hace referencia a los líderes que tienen como función desarrollar, impulsar la creatividad de su personal.

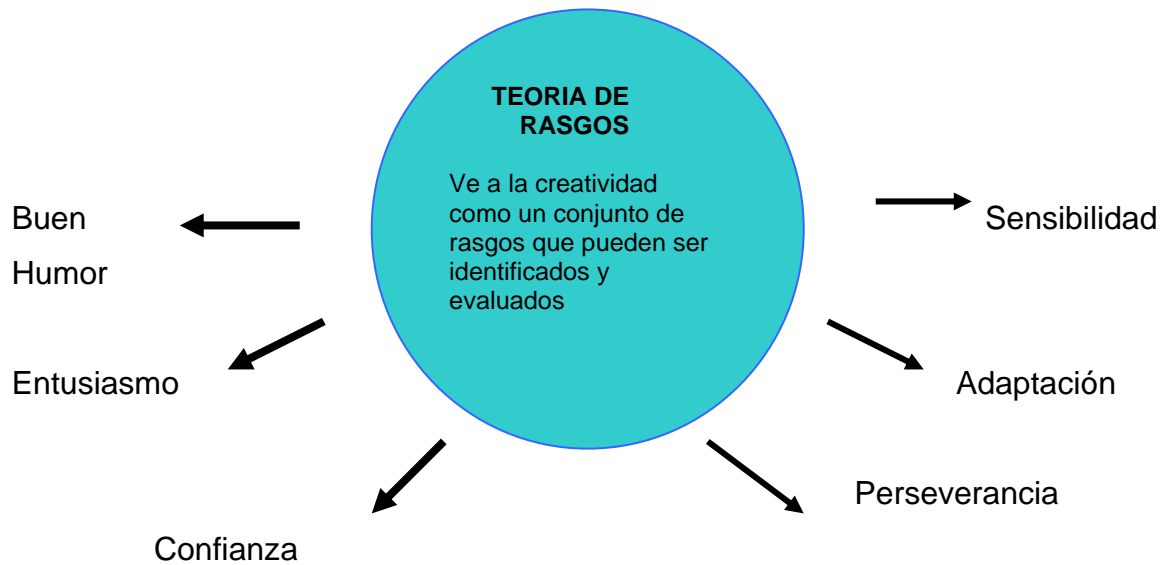
A manera de síntesis habrá que señalar que la teoría de rasgos surgió para incorporarse dentro de las teorías que estudian la personalidad. Su principal aportación ha sido en describir la estructura de la personalidad de los individuos y no tanto en explicar su causalidad o dinámica interna existente.

Es claro también que las teorías de rasgos se enfocaron al estudio de la personalidad en general, para dar la opción de que cada científico construya su propia tipología, la “etiqueta” para su estudio particular o para conocer un área en particular de la personalidad.

Dentro de esas áreas que se han estudiado y descrito está la creatividad. Dicha creatividad bajo el enfoque de rasgos, es eso, precisamente una tipología que adquiere un título o nombre, en este caso denominada como creatividad. Contar con un conjunto de rasgos “ideales” o “deseados” de lo que debe ser una persona creativa es fundamental para su estudio.

Es un punto de partida para estudiar y abordar la dinámica interna que se da en los procesos creativos así como punto de partida para identificar los llamados “bloqueos psicológicos” que impiden que los individuos puedan ser creativos.

Finalmente es importante señalar que si se pretende la descripción de una serie de rasgos que permitan identificar lo que vendría a ser una “personalidad creativa” debe tenerse cuidado de que sea producto de una metodología sistemática, de tal forma que cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad; sobre todo si su uso pretende “evaluar niveles de desarrollo creativo” de las personas o “que tan creativos” son determinados individuos.



Esquema No. 13
Teoría de rasgos
Fuente: Puente (2005)

3.2 Teoría Gestáltica

Esta claro que todas las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los órganos sensoriales, es decir, la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto. Los sentidos reciben estímulos externos (sensaciones) y transmiten impulsos nerviosos al cerebro, el cual organiza e interpreta la información dando por resultado lo que se llama percepción, dicho de otro modo, la percepción según Chiavenato (2004) consiste. “En el proceso de captar información del exterior, misma que organizamos en nuestro interior para tomar conciencia del mundo que nos rodea “ (p.38). Por tal motivo, la percepción modifica constantemente el comportamiento. La vida es un proceso, continuo e incesante, de adquisición de dicho conocimiento.

Así como el conocimiento representa el proceso de captar información, la percepción es la ventana por donde entra la información en el organismo humano. Además, dado que el ambiente externo es complejo y cambiante, los fenómenos que ocurren en la realidad no son enteramente objetivos. Las percepciones muchas veces, son distorsionadas por los estereotipos (como el efecto de halo) y ello conduce a descripciones erróneas. El problema se agrava porque el equipo sensorial y las hipótesis respecto al mundo limitan lo que se percibe de éste, y esto determina lo que se espera alcanzar. El desarrollo de una mayor capacidad de percepción es importante no sólo para recordar mejor las cosas vividas, sino para comprender y asimilar de manera más objetiva la realidad que rodea al individuo, como se comentaba en la definición anterior.

Todo esto se ha mencionado porque una de las teorías de la personalidad que más a estudiado los procesos perceptuales es la teoría de la Gestalt la cual surgió como una oposición a la idea estructuralista, funcionalista y el “atomismo” del conductismo pavloviano prevaleciente entonces dentro de la Psicología. Los pioneros de la Gestalt como fue el caso de los alemanes con su máximo representante Max Wertheimer planteaban que la experiencia humana debería ser estudiada en su totalidad y no verla como hechos o sucesos aislados. Dentro de esta totalidad e integridad la materia prima era el pensamiento y el sentimiento. De ahí que se interesaran en el estudio de la percepción, los procesos del pensamiento, el razonamiento y la solución de problemas.

Eminentemente la teoría de la Gestalt tiene un enfoque de sistema abierto donde se tiene que estudiar la interrelación de cada uno de ellos y los efectos o resultados que esto genera. Deutsch (2001) plantea que hay esencialmente dos nociones claves dentro de la postura de la Gestalt.

La primera tiene que ver con tomar en cuenta que en los fenómenos psicológicos ocurren en un “campo” como parte de un sistema de factores coexistentes y mutuamente interdependientes que poseen como sistema ciertas propiedades que no pueden deducirse del conocimiento de los elementos aislados del sistema.

El segundo elemento clave hace referencia a la noción básica que establece que ciertos estados del campo psicológico son más simples y ordenados que otros y que los procesos psicológicos operan para lograr que el estado del campo sea tan “bueno” como lo permitan las condiciones prevalecientes. Dicho de otro modo, el modelo conceptual sobre el cual se apoya la orientación gestáltica contempla la existencia de un complejo proceso con muchos acontecimientos particulares que interactúan hasta llegar a un estado final mejor organizado.

Los medios por los que se alcanza este estado pueden variar según las circunstancias predominantes, ya que se puede obtener el mismo estado por diferentes caminos (pueden variar los medios específicos, pero no su dirección hacia el estado final preferido).

Deutsh (2001) también señala que a partir de las dos posturas clave del enfoque de la Gestal se llevó a cabo a su vez el estudio de los procesos de la percepción. Los principios fundamentales que se han desarrollado al respecto son:

a) Si las percepciones están organizadas, algunos aspectos de la percepción permanecerán constantes aunque ocurra algún cambio en todos los elementos de la situación que es percibida, siempre que las interrelaciones entre los elementos no varíen.

Una manera de ejemplificar este principio son los equipos de fútbol. Para los aficionados del Real Madrid éste equipo seguirá siendo el Real Madrid a pesar de que con el paso de los años ya no esté ninguna de las estrellas actuales como son Ronaldo, Figo, Roberto Carlos, entre muchos otros. Otro ejemplo, son las instituciones Públicas, el Seguro social en esencia ha seguido siendo lo que es, a través de los años, aunque el personal que inició junto con la institución sus funciones se haya jubilado o ya no labore en él. Esto, en términos de creatividad tiene una serie de implicaciones. Una de ellas es, que si bien es cierto que las percepciones tienen que estar organizadas y permanecer constantes, si estas son muy “fuertes” o muy “rígidas” puede en cierto momento bloquear la percepción de la necesidad de un cambio y por ende la posibilidad de crear algo. Esto es algo más común de lo que puede suponerse.

Hay empleados y trabajadores e incluyendo a directivos que tienen su percepción de su lugar de trabajo tan organizada y estable que por un lado no se den cuenta que ha cambiado o bien, tiendan a mostrar más resistencia al cambio y menos disposición a ser creativos. Así lo ha planteado Duck (2003), lo describe como una etapa de estancamiento dentro de los procesos de cambio.

Por otra parte si se quiere romper esta organización perceptual, implica por definición romper o modificar alguna de las interrelaciones de sus elementos, que en este caso podría ser- siguiendo con el ejemplo organizacional- modificación en el estilo de administración, la forma en como se organiza el trabajo, un incremento en la flexibilidad laboral, de tal forma que permita al personal darse cuenta que las cosas, la organización ya no es la misma y sea esto el comienzo de un proceso para aplicar la creatividad.

b) Si las percepciones están organizadas, la percepción de cualquier elemento estará influida por el campo total del cual es una parte.

Esto significa que si un individuo ha vivido en un país con un alto de nivel de calidad de vida y de pronto viaja a otro país pero en vías de desarrollo notará más la diferencia de la calidad de vida a que si viene de otro país también en vías de desarrollo. En el ámbito de la creatividad significa, que si la persona no ha estado en un entorno caracterizado por el desarrollo del pensamiento divergente, o donde se le ha dado la oportunidad de expresar sus ideas, de equivocarse, de experimentar, de desarrollar una confianza en sí mismo, va a ser más difícil que pueda ser más creativo, porque “lo percibe como algo muy complejo”; por el contrario si ha estado en un ambiente totalmente inverso al descrito, su percepción del “cambio” y de la “creatividad, de crear o ser creativos” va a ser visto como algo más natural, más fácil de llevar a cabo.

c) Si la percepción está organizada, emergerán algunas de las características de su organización; tales características serán las interrelaciones de las entidades que están siendo percibidas y no de las entidades en sí mismas.

La Psicología social plantea que en la sociedad, el rol de esposo sólo puede existir en relación con el de la esposa. Fenómenos psicosociales como inmoralidad, cooperación, lealtad y liderazgo tampoco pueden producirse en un individuo completamente aislado (sólo se puede actuar de manera inmoral o cooperativa en relación con una o más personas). Las relaciones sociales son siempre relaciones de por lo menos dos personas y por tal motivo no son totalmente predecibles a partir del conocimiento de los individuos aislados. Es decir, para poder asumir un rol o papel y que éste sea percibido como tal por parte del individuo, es necesario por lo menos otro individuo que le reconozca o que lo complemente.

No se puede tener la percepción de ser una mala persona, si no existe otra persona a la que se le haya hecho daño para que se lo haga ver o que el mismo individuo observe su comportamiento e infiera que es una mala persona.

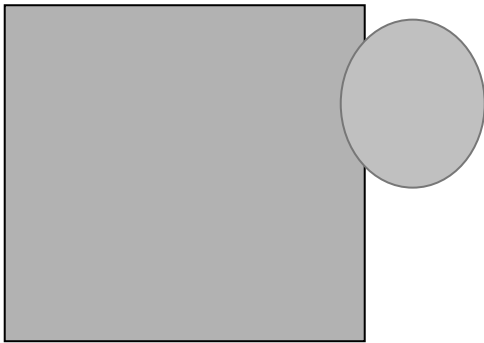
En el terreno de la creatividad esto tiene que ver con lo que se comentaba anteriormente, un individuo no puede ser considerado creativo si no hay alguien al que le pueda comunicar su creación y esta sea valorada. Se podrá decir que en la creatividad hay diferentes niveles de creación; uno de ellos es en el ámbito individual, es decir, lo que se crea es para beneficio o satisfacción del propio individuo y no requiere comunicarlo a un segundo; pero por mucho que se obtenga una satisfacción personal y sea valorado personalmente, tarde o temprano se requerirá que esa creación tenga una aplicación en el exterior y a final de cuentas aunque sea de manera involuntaria el individuo va a obtener una retroalimentación de otras personas o de otras situaciones.

Supóngase el caso de que un individuo que es creativo para mantener siempre un buen estado de ánimo o para no ser iracundo. Lo podrá hacer para sí mismo pero la gente tarde o temprano se lo hará saber y entonces retroalimentará su creatividad.

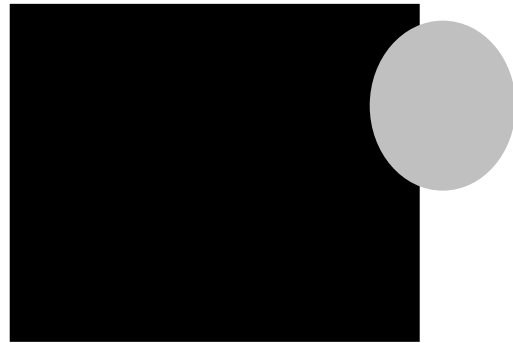
Por otra parte es importante señalar que la organización tiende a ser tan buena como le permitan las condiciones estímulos o, en otros términos, la organización perceptual no es arbitraria ni casual sino que está dirigida a la consecución de un estado ideal de orden y simplicidad. Si bien no se han especificado claramente las propiedades de la buena organización perceptual, los gestaltistas han establecido algunos principios importantes como los siguiente:

- ‡ Asimilación y contraste
- ‡ El destino común de los elementos percibidos
- ‡ Su similitud
- ‡ Su proximidad
- ‡ Limites comunes
- ‡ La tendencia a agrupar elementos que constituyan una buena forma
- ‡ La tendencia a agrupar elementos en función de una relación causa-efecto
- ‡ La experiencia pasada o costumbre que ha provocado respuestas similares ante los distintos elementos

‡ *Asimilación y contraste.* El principio del “máximo-mínimo”, postula dos tipos básicos de simplicidad: Una simplicidad mínima de uniformidad y una simplicidad máxima de articulación perfecta. O sea, que, en un sentido, la organización perceptual es bipolar: podrá estar dirigida a minimizar las diferencias entre los estímulos de modo tal que el campo perceptual se vuelva homogéneo, o a acentuar las diferencias entre los estímulos si éstas exceden cierto nivel o hay una discontinuidad abrupta entre partes del campo visual. La forma específica que toma la diferenciación perceptual tiende a acentuar algunas diferencias entre los estímulos de modo tal que las partes del campo perceptual contrastan entre sí y a minimizar las diferencias entre los estímulos dentro de las partes contrastantes. Por ejemplo, una figura gris claro sobre un fondo un poco más oscuro puede ser asimilada al fondo, y en este caso todo el campo será percibido como oscuro; en cambio, si la diferencia entre el gris y el negro es lo suficientemente marcada, la figura gris resaltaré respecto del fondo negro y se percibirá más blanca que en otras oportunidades. Véanse las siguientes figuras que comprueban lo señalado.



Esquema No.14
Fondo y Figura



Esquema No. 15
Fondo y figura

Fuente:Puentes (2005)

También se tiende a asimilar la percepción de la acción de una persona, a la percepción del actor (el significado y la evaluación de un enunciado será generalmente coherente con la noción y evaluación del origen del enunciado). Para ejemplificar esto se tiene el movimiento zapatista de liberación nacional. Si se le pregunta a una persona de “izquierda” o “neomarxista” que opina de dicho movimiento podrá argumentar que no es otra cosa que producto de la injusticia de décadas de marginación, pobreza, represión y olvido de los pueblos indígenas. Por el contrario si se le pregunta a un “neoliberal” su opinión sobre el mismo movimiento podrá decir, que el subcomandante “Marcos” es un manipulador, que se ha aprovechado de la ignorancia y precaria situación de los indígenas, que va en contra de la modernidad, que esta fuera de la ley.

En otras palabras, las percepciones están altamente determinadas por los conocimientos, experiencias. En el campo de la creatividad esto es determinante porque el ser “más o menos creativo” esta determinado en buena medida por la historia de vida de los individuos, las oportunidades que han tenido, las limitaciones que han enfrentado.

En este sentido, tiene que quedar claro que el ser creativo no es sólo un acto “volutivo”, no se trata de buenos deseos e intenciones, implica, entre muchas otras cosas, la percepción que los individuos tengan de la vida, del trabajo, de la familia, de la pareja, de los amigos para que en determinado momento perciban a la creatividad como una opción de desarrollo personal o como una falacia o una pérdida de tiempo.

Wertheimer, uno de los fundadores de la escuela de la Gestalt, fue el primero en establecer una serie de “principios” para determinar aquello que será percibido como agrupado o unificado dentro del campo visual. Otros elaboraron sus conceptos de modo tal que generalmente se considera que la homogeneidad se basa sobre:

‡ *El destino común* de los elementos percibidos. Significa que si una persona observa que otra comparte su idea sobre el trabajo, van a percibirse de manera “positiva” y a tener simpatía. Esto implica en el ámbito de la creatividad que si una persona no le interesa ser creativo o no le encuentra sentido y encuentra a otra persona que opine lo mismo va a establecer alianzas y reforzarán su percepción.

‡ *Su similitud*. Esto quiere decir que las personas van a “socializar” con aquellas que compartan sus puntos de vista, creencias, hábitos de trabajo, etc. La diferencia con el anterior punto es que en este caso es más general, es decir, en el caso del “destino común” se comparte una idea y la gente se agrupa; en el caso de la “similitud” las personas descubren que son idénticos en muchas cosas y ya no sólo en una.

Esto puede representar una ventaja o desventaja para cuestiones de creatividad y cambio organizacional, porque si la gente comparte en ser creativas y

aparte se dan cuenta que son seguros en sí mismos, que tienen iniciativa, que les gustan los retos, que rechazan la monotonía, que siempre quiere aprender algo; esto puede generar un efecto sinérgico que facilite el desarrollo de la creatividad, pero si por otra parte la cultura que comparten es todo lo contrario va a ser mucho más complicado que se tenga disposición tanto para la creatividad como para el cambio.

‡ *Su proximidad.* Si las personas por alguna razón tienden a estar juntas hay mucho más posibilidades que compartan más o menos las mismas percepciones, de lo contrario se alejarán o se aislarán. Esto es muy importante en la creatividad porque si una persona tiene proximidad con una persona muy creativa hay mucho más posibilidades de que esta persona desarrolle dicha creatividad.

‡ *Límites comunes.* Esto no solamente significa proximidad sino que también implica que los individuos comparten límites que en este caso podrían ser "límites" morales, de "pautas de conducta", "éticos". Por ejemplo, sus "límites", podrían ser "es que yo no puedo", "a mi no me corresponde hacer eso", "para qué va a servir lo que estamos haciendo". Es decir, existen también límites mentales que condicionan la percepción y por ende su comportamiento, las características descritas de límites no favorecen la creatividad.

‡ *La tendencia a agrupar elementos que constituyen una buena forma* (es decir, simétrica o equilibrada, completa o cerrada, continua o uniforme, ordenada o predecible y no casual, simple y no compleja).

Desde el punto de vista del comportamiento humano esto implicaría que las personas tienden a comportarse según la conducta que la mayoría manifieste.

Porque se tiene la percepción que lo que dice la mayoría es la razón, es lo más correcto. En Psicología, las “personas trastornadas” son consideradas como tales –entre otras cosas- porque son una minoría estadística (aunque en la realidad hay mucho más “trastornados” en la calle que en los hospitales psiquiátricos). Y porque hay una mayoría que así lo señala. Recuérdese como antes de la década de los 70s la homosexualidad de acuerdo al DSM-IV era considerada como una desviación sexual. Después de los movimientos antihomofóbicos de los 70s, ya para los 80s había desaparecido como por arte de magia en el manual la homosexualidad como trastorno y desde entonces ya no es considerada como tal. En resumen lo que se plantea en este principio es que se tiende a percibir las cosas apoyándose mucho en lo que dicen los demás y a partir de ahí se emiten juicios y opiniones. De esta forma si la mayoría de las personas perciben al cambio y a la creatividad como algo sin sentido o que no compete a ellos, la mayoría tenderá a tener la misma opinión.

‡ *La tendencia a agrupar elementos en función de una relación causa-efecto.* Esto significa que las personas tienden a percibir las cosas a partir de una lógica mecánica de causa-efecto. Piensan que si dejan de comer, como consecuencia van a adelgazar (cuando en realidad, intervienen muchos factores desde los físicos, psicológicos, sociales y hereditarios) para que esto se pueda dar. De ahí que una gran cantidad de personas tienda a ser víctimas de remedios milagrosos para cualquier mal, como si la cosa fuera tan simple. En el ámbito empresarial ocurre algo similar en muchas organizaciones.

Los directivos piensan que si dan un mísero aumento de sueldo a una persona ésta automáticamente va a rendir mejor. Que si aplican sistemas de calidad van a ser de clase mundial, de que si se le pide al personal que sea creativo, innovador, ellos automáticamente lo van a ser y van a llover cientos de mejoras o innovaciones.

‡ *La experiencia pasada o costumbre que ha provocado respuestas similares ante los distintos elementos;* esto es algo muy similar de lo que anteriormente se comentó, las personas van a percibir las cosas en buena medida a partir de cómo las han vivido. De esta forma un trabajador que durante muchos años laboró en una empresa donde se caracterizaba las trampas, los engaños, las promesas jamás cumplidas, es claro que no va a tener disposición a cambiar o ser creativo porque va a percibir que los jefes son los mismos en todos lados.

‡ *La preparación o expectativa a que los elementos estén agrupados, juntos.* Es evidente que los principios de agrupamiento pueden entrar en conflicto en alguna situación particular- por ejemplo, el agrupamiento por proximidad puede ser incompatible con el agrupamiento según la buena forma-. En general, se consideran que los factores de proximidad y semejanza son menos decisivos que la buena forma para determinar la organización perceptual.

Cuando se discute si un conjunto de individuos formará un grupo y cuál será su grado de cohesión, se acentúan ciertos determinantes como la proximidad social, las semejanzas en las actitudes e historia de los individuos, sus experiencias comunes de éxitos y fracasos, lo que distingue a un grupo o a una persona de los demás, la concordancia entre las personalidades, las expectativas sobre las interrelaciones, y otros aspectos semejantes. En efecto, los factores que determinan si un individuo se percibirá a sí mismo como perteneciente a un grupo son similares a los factores que determinan el agrupamiento de elementos en el campo visual.

El conocido fenómeno de “culpable por asociación” (la creencia de que una persona adquiere las características de la gente con quien se la ve) podría ser una clase de agrupamiento por *proximidad*.

El agrupamiento por *destino* común se refleja en la tendencia a percibir, que los menos privilegiados forman un grupo social cohesivo. La tendencia a pensar que los asiáticos son distintos podría reflejar el agrupamiento por *límite común*. La noción gestáltista que sostiene que la organización perceptual tiende a ser tan “buena” como sea posible, que se prefieren ciertas configuraciones debido a su simplicidad y coherencia, ha sido el punto de partida de muchas teorías de gran influencia en la psicología social, como la del equilibrio cognitivo Heider (1946,1958), la de los actos comunicativos de Newcomb (1953), y la de la disonancia cognitiva Festinger.(1957). Estas teorías se basan en la siguiente idea central: una organización o estructura de creencias y actitudes o de relaciones interpersonales puede estar desequilibrada, ser desarmónica, disonante o incongruente; cuando existe desequilibrio surge una tendencia a modificar las propias creencias y actitudes hasta lograr el equilibrio.

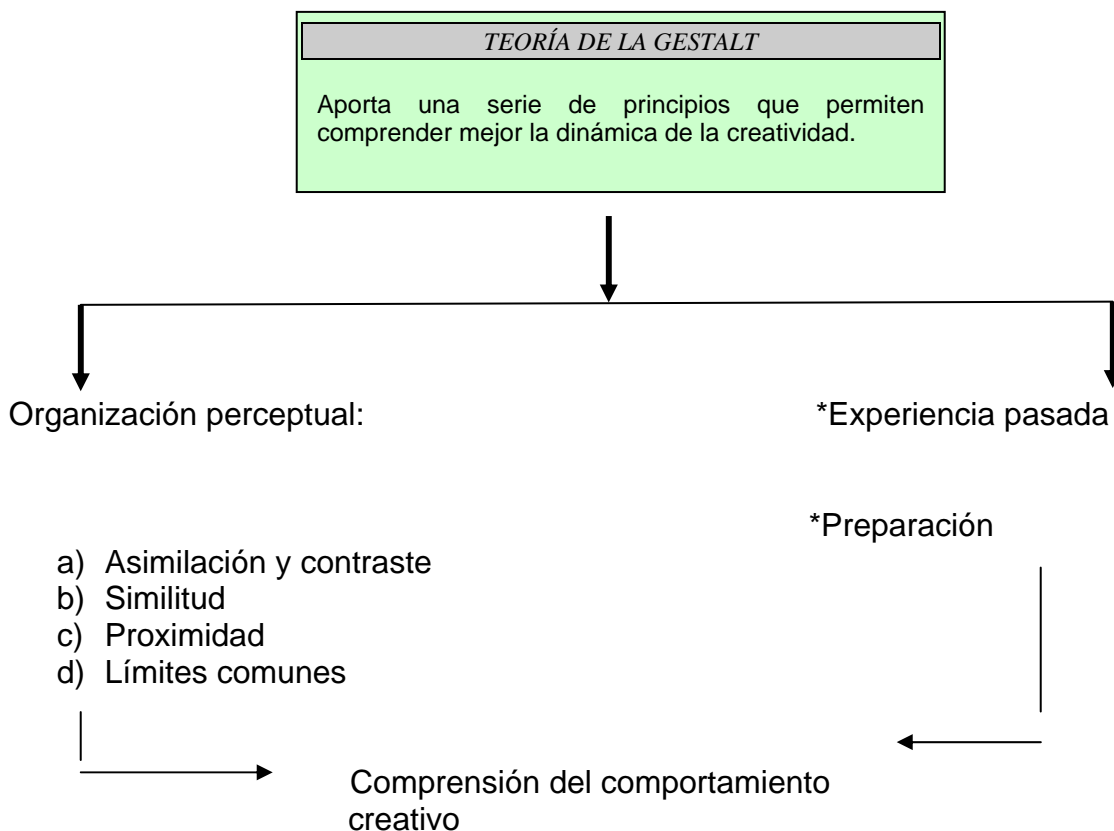
Ahora bien, se ha hablado mucho acerca de la percepción, pero es necesario señalar que el proceso que lo antecede de manera inmediata es la sensación, que para Wade (2003), “La sensación es la detección de la energía física emitida o reflejada por los objetos físicos; se produce cuando la energía del entorno o del propio cuerpo estimula los receptores de los órganos de los sentidos.” (p.83). Pero tanto en la sensación como la percepción que se dan a la par, existen una serie de procesos que son necesarios comentar por sus implicaciones en el comportamiento de las personas. Tal es el caso del llamado *Umbral absoluto* que para Feldman (2002) es la, “Intensidad Mínima de un estímulo que debe estar presente para que éste sea detectado.” (p.96).

Por ejemplo, en el momento en que se percibe un olor, un aroma, un objeto se da el umbral, ahora bien, se podrá hacer la pregunta de que esto ¿qué tiene que ver con la creatividad?. Pues bien, la relación es muy importante, porque en el ámbito

mental significa que si los umbrales absolutos de un individuo se dan sólo con una intensidad muy alta con respecto al promedio de la gente, esto significará por ejemplo, que una persona no perciba la necesidad de cambiar, porque no ha percibido esa necesidad, así de sencillo; y mucho menos habrá disposición a ser creativos. Cuantas veces no se han vivido hechos donde se podía jurar que “no se habían percatado de lo que estaba ocurriendo hasta que alguien lo hizo notar”. Cuantas personas no son conscientes de su “impertinencia”, o que sus comentarios están “fuera de lugar”. Una de las explicaciones- desde luego no es la única- tiene que ver precisamente con el nivel de intensidad de los umbrales.

Otro elemento clave dentro de la Gestalt y que describe también Wade (2003) tiene que ver con la llamada “adaptación sensorial” que la define como, “Ajuste en la capacidad sensorial después de una exposición prolongada a los estímulos” (p.99). Un ejemplo clásico para ilustrar la adaptación sensorial es el mar. Cuando se va a la playa generalmente cuando alguien se mete al mar de inicio siente el agua fría, sin embargo, conforme pasa el tiempo se deja de percibir lo fría que esta el agua, cuando esto ocurre es porque se da la adaptación sensorial. De no ser así sería imposible vivir; cómo se podría vivir o convivir con los miles de estímulos a los que se haya expuesto un individuo todos los días, se desquiciaría; lo que hace entonces el organismo es seleccionar aquellos estímulos que interesan y “desatenderse de los demás”. Otro ejemplo es en la educación, dado que la capacidad de atención promedio de un alumno de bachillerato es de 20 minutos (es decir, después de ese tiempo esta pensando en cualquier otra cosa menos en la clase) el docente tiene dos grandes retos, primero pensar en estrategias educativas para que el alumno no se canse o pierda la concentración y, segundo, variar las técnicas de enseñanza para que no sea de una adaptación sensorial y el alumno deje de prestar atención a la clase.

Por eso la creatividad es muy importante en este aspecto, porque esta permite romper continuamente con esta adaptación sensorial y evitar que las personas caigan en un “conformismo”, en una “flojera mental”. En resumen aunque es un mecanismo natural del organismo no siempre es conveniente tener una adaptación sensorial prolongada, porque la percepción de la gente con respecto a cualquier aspecto de la vida- en una adaptación sensorial prolongada- sería “otra vez, pan con lo mismo”. Finalmente cabe señalar que la teoría de la Gestalt –como se pido observar- aporta muchos elementos que permiten comprender de una manera más clara la dinámica de la creatividad, así como de ofrecer herramientas para poder desarrollar ésta. Aquí sólo se revisaron algunos aspectos de ello



Esquema No. 16
Composición de la Teoría de la Gestalt
Fuente: Puente (2005)

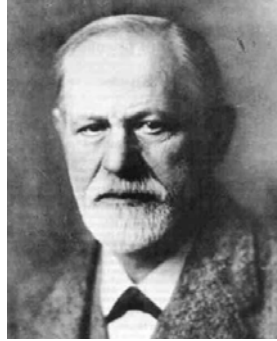
3.3 Teorías Psicodinámicas

Los errores involuntarios que se cometen al hablar o al escribir; el emitir opiniones que no se deseaban decir, es algo que se dan de manera muy común en la vida cotidiana. Las personas suelen en ocasiones reírse de ellos, sin embargo para el enfoque psicodinámico son aspectos muy significativos y dignos de estudiarse a fondo. Las teorías psicodinámicas de la personalidad se caracterizan porque ponen mucho énfasis en la importancia de los motivos, emociones y otras fuerzas internas. Suponen que la personalidad se desarrolla a medida que los conflictos psicológicos se resuelven, por lo general durante la niñez. La evidencia que permite respaldar estas afirmaciones proviene en su mayoría de entrevistas clínicas. Una de las teorías psicodinámicas con mayor peso a lo largo de la historia y en la actualidad, es el Psicoanálisis, con su máximo representante que fue Sigmundo Freud.

Esta corriente psicológica psicoanalítica parte en lo general de la descripción de tipologías basadas sobre un inconsciente psíquico, cuyas características no están presentes en el cuerpo (es decir, no se trata de un inconsciente biológico constitucional) sino en la mente; y cuyas causas no residen por ejemplo, en las predisposiciones temperamentales de los individuos sino en su historia de vida.

Estas tipologías mencionadas de los inconscientes humanos adoptan una forma diferente en cada una de las obras de los por muchos considerados como los tres grandes del psicoanálisis: Freud, Adler y Jung. Y, dado el campo tan vasto de esta corriente y sus diferentes ramificaciones, aquí sólo se expondrá de manera muy breve algunas de las principales aportaciones de los tres teóricos anteriormente señalados y el papel que juega la creatividad al respecto.

3.3.1. Sigmund Freud



Sigmund Freud (1856-1939)

Como se comentó al inicio de la revisión de esta teoría, Sigmund Freud como el máximo representante de estas corrientes psicodinámicas centró su interés en la explicación y tratamiento del comportamiento anormal creando así el Psicoanálisis. Al respecto García (2002) señala que dicho Psicoanálisis surge como una técnica terapéutica que evolucionó hacia una teoría que explica la vida psíquica y el desarrollo de la personalidad. De esta forma el Psicoanálisis utiliza el estudio de casos de los pacientes, la introspección, la técnica de asociación libre y los actos fallidos, propone que el comportamiento humano está gobernado por impulsos y deseos inconscientes que se van manifestando en algunas partes del cuerpo, y esto determina una serie de etapas críticas por las cuales tienen que pasar los individuos en los primeros años de su vida.

Para evolucionar con éxito por estas etapas y evitar problemas psíquicos en la vida adulta, hay que superar los conflictos que se encuentran en cada una de ellas. García (2002) señala, además, que Freud concedió gran importancia a las experiencias infantiles y sostuvo que muchos de los impulsos y deseos inconscientes son sexuales.

Según esto, Freud señala que el hombre posee tan poca conciencia de las raíces de su propio comportamiento que ha menudo no puede permitirse conocer qué es lo que hace, ni por qué lo hace. Esto determinó que muchos creyeran que Freud exageraba la naturaleza irracional del hombre. Naturalmente, es cierto que al mostrar que el pensamiento consciente del hombre controla su comportamiento sólo en un grado limitado, Freud contrapuso las bases de la concepción racionalista de que el hombre está dominado por la razón.

Deutsch (2001) señala que la concepción Freudiana del inconsciente postula que la “inconsciencia” está dinámicamente determinada; es decir, que una idea o un impulso permanecen o se convierten en inconscientes porque de este modo resultan menos perjudiciales para la economía psíquica del individuo. Parecería que al ser inconscientes producen menos ansiedad, culpa o dolor que si fuesen conscientes.

Se considera que la represión y los otros mecanismos de defensa –muy populares en el psicoanálisis- son las barreras que mantienen inconscientes las ideas o impulsos potencialmente perjudiciales. La actividad mental inconsciente se refleja frecuentemente en el comportamiento “defensivo”-comportamiento que demuestra un uso activo de una defensa, presumiblemente para evitar la aparición de una idea inconsciente. También puede observarse cuando las defensas comunes están relajadas-, en los sueños, en errores del lenguaje, bajo los efectos de drogas o intoxicaciones, y en ambientes no amenazantes.

La actividad mental inconsciente no sigue las reglas del pensamiento consciente, comunicado, sino que tiende a la expresión metafórica, concretista y poética de ideas y sentimientos en figuras del lenguaje e imágenes visuales.

Desde esta perspectiva ¿Cuál es el papel que juega la creatividad al respecto? Pues bien, la creatividad funciona como un “ente” que esta inmerso en el inconsciente y que de alguna manera (que hasta la fecha no se ha podido determinar de manera tajante), a partir de una serie de dinámicas mentales emerge a la conciencia. Desde luego que no todo lo que emerge a la conciencia es creativo pero ahí –si hubiese que señalar un lugar en específico- es donde la creatividad se vuelve, se convierte, en una realidad.

Por otra parte Deutsch (2001) señala que la teoría psicoanalítica es una teoría evolutiva que trata de identificar, los estadios críticos del desarrollo psicosexual (o más concretamente “psicosocial”) y las condiciones y experiencias que conducen a la fijación inicial a un estadio determinado o a posteriores regresiones a él. Al poner de relieve la importancia de las experiencias tempranas del niño, el psicoanálisis promovió muchos estudios sobre la familia y los efectos de diferentes clases de crianza. Y aunque Freud y muchos de los primeros analistas tendieron a acentuar la influencia de las experiencias vitales de los primeros cinco años, teóricos más contemporáneos como Sullivan (1953) y Erikson (1963) han insistido en que el individuo enfrenta problemas del desarrollo durante toda su vida. Garrison (1996) señala que Freud reveló el papel que desempeñan los impulsos sexuales y agresivos en la vida mental del hombre. Al hacerlo provocó una tormenta de protestas; la gente se escandalizaba al leer que los pensamientos del niño no eran tan inocentes, que los ataques histéricos de las mujeres eran frecuentemente expresiones disfrazadas de sentimientos sexuales reprimidos, y que de una fachada de excesiva tranquilidad y respeto a menudo existían impulsos destructivos. De esta forma como se ha estado comentando, la creatividad se convierte en una “salida socialmente aceptable” de los impulsos sexuales o agresivos que puedan tener el individuo -entre muchos otros-.

Con respecto a estas manifestaciones que se dan a través del inconsciente, Davidoff (1994) hace referencia principalmente a dos categorías de instintos: instintos de vida e instintos de muerte. La primera como el sexo, el hambre y la sed ayudan a las personas a sobrevivir y reproducirse siendo el sexo donde Freud puso más atención que a los otros. Los instintos de vida realizan su función generando energía llamada libido. La libido es similar a la fuerza física, pero aporta la energía necesaria para pensar y comportarse. Si los instintos de vida no se satisfacen o si se desarrollan conflictos en torno a él, la libido (al contrario de la energía física) puede acumularse y elicitar presión, al igual que el agua en un tubo que tiene cerrada la válvula.

Para que los individuos funcionen de manera normal, debe reducirse la presión. De otro modo, la libido se escapa en forma de estallido, produciendo la conducta anormal. Al respecto sigue señalando este autor, Freud pensaba que muchas actividades son expresiones del instinto sexual que han sido sublimados, canalizados en empresas constructivas; por ejemplo, un científico que intenta determinar cómo funciona la naturaleza, en realidad siente curiosidad por el sexo, pero dirige su interés en forma inconsciente a un escape más aceptado por la sociedad. En otras palabras, el motivo se encuentra de sexuado y ya no es reconocible.

Volviendo al caso de la creatividad, más allá del valor propio, intrínseco que puedan tener las “creaciones”, estas serán producto en buena medida de una “disfrazada energía sexual”. Esto se ha estudiado mucho con los llamados “artistas” como son los pintores, escritores, cantantes más representativos de la historia de la humanidad.

Por estas razones existen –entre otras- las llamadas técnicas proyectivas que como su nombre lo dice proyectan lo que la conciencia no es capaz de identificar, es decir, el inconsciente; de ahí que test tan populares como el Machover en donde al individuo se le da una instrucción muy concreta “Dibuje por favor en esta hoja a una persona”; sin especificar si se quiere que sea hombre o mujer, niño o niña. De esta manera cuando se hace el dibujo se analiza cada una de las partes que dibujó, de esta forma, a través del dibujo se proyecta el inconsciente y se supone que a las personas que les gusta dibujar o pintar lo que están haciendo es sublimar, es decir, “disfrazar” sus intenciones reales, claro esta que el individuo no esta consciente de ello.

Esto desde luego desde un punto de vista muy particular, resulta ser algo que es muy relativo, en primera porque no se demuestra de manera clara y precisa, en función a qué determinan o llegan a esas conclusiones.

Segundo, ¿qué pasa con las personas que han tomado cursos de dibujo? Cómo diferenciar con certeza cuando aparece el uso de una técnica y cuando el inconsciente. No hay tratamientos estadísticos, procesos de validez de constructo, de confiabilidad suficientemente sólidos como para tomar de manera muy seria este tipo de “interpretaciones”.

Otro ejemplo de este tipo de herramientas es el muy famoso test del árbol o de frases incompletas; en éste último se le pide al individuo que a complete frases, por ejemplo: “Mi relación con mi papá es...” y la persona tiene que cerrar la oración. Los resultados y la interpretación que se puedan hacer a estos tests son muy relativos, por dos razones básicamente:

- a) La “interpretación que se haga de las frases completas prácticamente queda a criterio, a la subjetividad de quien aplica el instrumento. De tal forma que sí la oración se completa de la siguiente manera: “Mi relación con mi papá...es mala” se concluye que tiene serios problemas de adaptabilidad con la familia, problemas de autoridad con el padre, que es una persona con “traumas” desde la infancia que hoy en día los proyecta con el padre, etc., etc. Es decir, se puede prestar a jugar con las palabras. Por eso la importancia de construir e interpretar con seriedad dichos instrumentos.
- b) El hecho de que una persona complete la frase con “Mi relación con mi papá es..., Mala “. Realmente no dice nada, quizá su relación es excelente pero esta pasando por una mala racha con su padre y listo. Esto obliga entonces, a que si se decide utilizar este tipo de técnicas deben ser vistas como herramientas que aportan una información parcial y susceptible de verificarse con otras herramientas. Desgraciadamente, en procesos de selección de personal, por ejemplo, psicólogos que no tienen una formación al respecto suelen tomarlo como un hecho, sin corroborar y profundizar en la información.

Lo que en este trabajo es rescatable es que efectivamente algo o parte de la creatividad proviene del “inconsciente” y que se puede localizar en la etapa del proceso creativo llamada “incubación”. Pero no se puede afirmar categóricamente que todo sea producto de cuestiones por ejemplo, sexuales. Porque, que pasa en las organizaciones cuando explícitamente se les pide que hagan una mejora en un aspecto concreto del trabajo.

En estos casos también ¿sale aflote la represión sexual? O simplemente están combinando el uso de dos tipos de pensamiento, el divergente y el convergente para crear algo que permita la mejora

Por otra parte en el caso del instinto de muerte, destructivo o tánatos. Se supuso que las personas tienen un deseo inconsciente en morirse; asimismo, se postuló que los individuos son agresivos porque este anhelo de fallecer está bloqueado por los impulsos de vida y otras fuerzas dentro de la personalidad. Según este planteamiento, la agresión es autodestrucción canalizada al exterior, contra un sustituto.

Resumiendo se puede señalar que en el caso de Freud, el concepto de sublimación es visto como un aspecto básico, central por medio del cual la energía sexual, al estar reprimida, ésta es transformada dentro de una determinada sociedad de un modo aceptable, “correcto” o “moralmente válido”. De esta forma si el éxito de las fantasías que al individuo creativo le hace volverse de su realidad y sus deseos eróticos deviene o resulta una nueva realidad, es, por consiguiente, creativo.

De esta forma el comportamiento creativo desde esta perspectiva está abierto a la manifestación de la sublimación como proceso inconsciente a través del cual el aspecto libidinal así como la agresión sufren una metamorfosis. De esta forma si el llamado inconsciente es capaz de reducir o disminuir el control de la conciencia sobre el llamado “ello” los impulsos o motivaciones creativas van a lograr cruzar la frontera de la conciencia.

Finalmente, cabe señalar que si se quiere estudiar a la creatividad desde esta perspectiva es obligado estudiar el inconsciente así como los procesos subliminales que entorno a este se desarrollan. Sin embargo, partiendo que esta afirmación sea real; surgen muchas preguntas: por ejemplo, si la creatividad emerge del inconsciente y éste es de alguna manera “ingobernable” la creatividad no sería del todo intencional, en el sentido de que sí bien es cierto que se pretende crear algo, ese algo lo determinará en buena medida dicho inconsciente.

Si esto es así, lo que se crea producto de la sublimación no necesariamente tendrá el reconocimiento del mismo individuo que lo engendró porque tal vez emergió algo del inconsciente que a él le disgusta, y no se diga para terceras personas.

La valoración de esa creación como algo novedoso, esta entonces determinado ¿por su conciencia o por su inconsciente? Esto quizá pueda explicar porqué muchos “artistas” sobre todo los contemporáneos que no siguen una línea en particular, que sus pinturas son muy abstractas afirman que no les interesa la opinión del público, que ellos pintan por el placer de pintar. Aunque si son “muy buenos” acaban invariablemente reconociéndose su talento por la sociedad (y también de manera económica).

Pero por otra parte también hay pintores que pintan lo que la sociedad espera de ellos; en la época del renacimiento las pinturas eran realizadas ex profeso de cierta forma, con ciertos personajes, con determinados motivos. Un pintor no podía pintar cualquier cosa, podría incluso haber sido juzgado por la inquisición. ¿Aquí que ocurre?, ¿el inconsciente se “adapta” a los requerimientos de la conciencia? o ¿simplemente el inconsciente tiene muchas otras formas de manifestarse que no son capaces de conocer en su totalidad?.

Cuando se crea algo ¿suponiendo que parte de ello tiene que venir del inconsciente necesariamente, tienen que ser deseos reprimidos con una alta connotación sexual y que como no pueden ser aceptados socialmente emergen a través de la creatividad? ¿Acaso no es posible, que alguien quiera crear algo sea esto artístico o no simplemente por el placer que siente cubrir una necesidad de logro, de afiliación, de autoestima, de expresar emociones que son conscientes pero que por alguna razón a la persona se le dificulta hacerlo abiertamente?.

Lo complejo de esto es determinar hasta donde este presente lo inconsciente y hasta donde hace su aparición la conciencia. Sin embargo, es un tema que amerita un trabajo de estudio aparte.

Lo que sí está claro es que la creatividad tiene una parte “inconsciente” y por lo tanto desconocida al menos que se utilicen técnicas para hacerlo consciente, y por otro lado la sublimación se ve muchas veces reflejada en un acto creativo.

Lo que todavía es un tanto incierto es el contenido de dicho inconsciente y que la creatividad sea necesariamente en un momento dado sólo un medio para expresar algo de dicho inconsciente-básicamente sexual- que socialmente sea tolerado.

3.3.2 Alfred Adler



Alfred Adler (1870-1937)

Otro de los principales representantes de esta teoría es Alfred Adler, en donde Gauquelin (2001) plantea que Adler al igual que Freud coincide en que las conductas de los individuos tienen motivos inconscientes, pero que éste no es únicamente “sexual”.

Al contrario del psicoanálisis clásico, Adler pone énfasis en la importancia de los factores sociales y del pensamiento consciente en la formación de la personalidad. Para esto hace referencia de lo que él llamó “debilidad de los órganos”. Es decir, una persona con un órgano deficitario intentara compensar su déficit realizando esfuerzos por adecuar ese órgano o por desarrollar más otros. Esto lo condujo a estudios referentes al “sentimiento de inferioridad” y el “sentimiento de superioridad”. Esto quiere decir que el modo en que una persona se enfrenta a esos sentimientos se constituye como una parte de su estilo de vida y un aspecto distintivo del funcionamiento de su personalidad.

De esta forma se pone el énfasis en el modo en que una persona responde ante sus sentimientos sobre sí mismos, en el modo en que responden ante los objetivos que se proponen para su futuro, y por subrayar la importancia del orden de nacimiento entre hermanos en la determinación de su carácter. Este sentimiento de inferioridad, descrito anteriormente, se puede desarrollar por dos causas principales:

- o La educación mal comprendida; que se puede ver reflejada en el niño mimado o el niño abandonado.

- o El déficit de los órganos. El niño enfermizo buscará compensarlo en otro ámbito de su vida.

Ahora bien, en esta teoría ¿dónde entra la creatividad? ; Pues bien, entra precisamente en las dos causas de sentimiento de inferioridad. Porque como el niño es afectado por alguna de estas dos causas, en el primer caso de la educación mal comprendida, los escenarios posibles pueden ser muchos, por un lado puede bloquear un tipo de creatividad (no deseable) pero paradójicamente puede desarrollar otra.

Porque al ser muy mimado, puede buscar de manera “creativa” la forma de manipular a su familia para su propio beneficio, o bien siendo adulto, puede manipular a sus compañeros de trabajo o a sus jefes para salirse con la suya y tener lo que desea, porque está acostumbrado a eso. Por otra parte, en el caso del déficit de los órganos, para compensarla puede volverse muy creativo en las relaciones sociales, en las artes plásticas; utilizar su imaginación, su inteligencia para crear cosas nuevas, de esta manera compensan sus carencias, claro esta que esto es sólo una posibilidad. Por último, una manera de ejemplificar lo anterior, es ver el caso de Stephen Hawkins conocido como uno de los más grandes científicos en el terreno de la física teórica en el mundo contemporáneo. Su enfermedad que le ha provocado una parálisis prácticamente total de su cuerpo él lo ha compensado siendo muy inteligente y creativo en cuanto a sus teorías del cosmos, del universo y de los famosos “agujeros negros” que existen en el espacio. De esta forma la creatividad puede verse desde esta perspectiva psicodinámica.

3.3.3 Carl Gustav Jung



Carl Gustav Jung (1875-1970)

Finalmente otro de los máximos representantes de esta corriente psicológica es Carl Gustav Jung. Al respecto Garrison (1994) señala que Jung lleva a cabo una división de los hombres en extravertidos e introvertidos.

En el caso del tipo extravertido es aquel que piensa, siente, actúa, vive de acuerdo con las condiciones objetivas y sus exigencias, con las buenas como con las malas.

Sin embargo, el extremo en que se pueda llegar a llevar este tipo de conductas es que piense éste individuo en las necesidades provenientes del exterior y descuida las que provienen de su yo profundo. Lo cual se puede ver reflejado en perturbaciones nerviosas.

Por otra parte las pretensiones inconscientes del tipo extravertido tienen un carácter netamente primitivo, infantil, egoísta. A veces las exigencias del inconsciente llegan a obstaculizar la acción consciente hasta el punto de destruirla. Ya no se sabe lo que se quiere, no se tienen demasiadas ganas de nada, o bien se quiere todo a la vez, se desean demasiadas cosas y cosas imposibles de realizar.

En el caso del tipo introvertido, es el individuo en quien cuenta ante todo la impresión subjetiva que se forma de las cosas.

En este tipo de individuos, se interpone entre la percepción del objeto y su propia acción una opinión personal, que impide a la acción adoptar un carácter que corresponda al dato objetivo.

La reacción habitual del introvertido es una reacción de parada, de crítica, de volver sobre sí mismo: mientras que el extravertido admira al nuevo tenor, porque todo el mundo lo admira, el introvertido no lo admira, no porque lo encuentre desagradable, sino porque opina que no es necesariamente admirable lo que todo el mundo admira. Esta atención crítica hace poco estimulante el contacto con el introvertido.

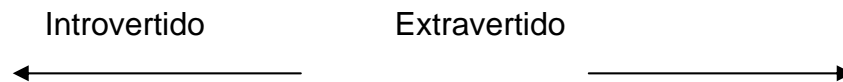
Sin embargo, es importante aclarar que esta tipología no fue la única descrita por Jung; él, además, incorporó otros cuatro tipos funcionales que son: pensamiento (que implica un acto intelectual, estableciendo relaciones abstractas y sacando de ellas conclusiones lógicas, tiende a hacer comprender el mundo y adaptarse a él); sentimiento (intenta captar el mundo evaluándolo en el plano agradable-desagradable, es decir, “acoger-rechazar”); sensación e intuición (a diferencia de las primeras que son consideradas como racionales porque las dos evalúan a través del conocimiento o de la emoción; éstas últimas dos son consideradas irracionales, porque, no recurriendo a la razón ni utilizando juicios, se sirven de simples percepciones, sin que intervenga ni la evaluación ni una elaborada interpretación.

La creatividad vista desde esta perspectiva tiene muchos matices, estos tipos psíquicos mencionados representan un papel crucial en las personas para desarrollar su capacidad creativa. A continuación se presentan unos ejemplos para evidenciar esta estrecha relación: Primero, se tiene el caso del pensador-extravertido; en este caso la creatividad es factible que se dé pero a partir de lo que él considere que es creativo, valioso, lo que dicte su razonamiento.

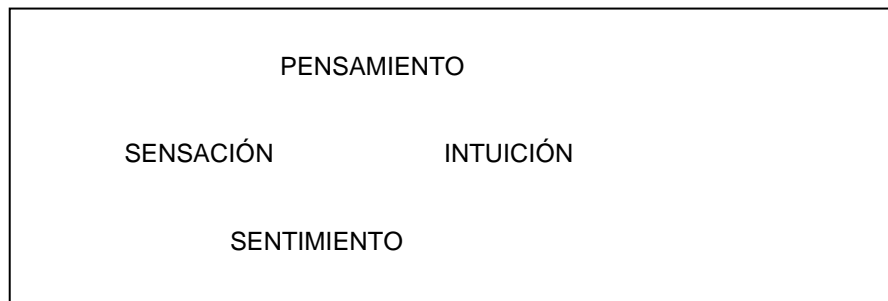
¿Cuántas personas creativas no hay que crean lo que ellos quieren y como ellos lo quieren? .En el caso del pensador. introvertido aquí la creatividad estará dominada por el razonamiento pero dado a que no tiene un sentido práctico porque lo domina la introversión, su creatividad quizá pueda ser poco comprendida, le cueste trabajo comunicarla, darla a conocer. En el caso del sentimiento introvertido, aquí lo que prevalece para que se manifieste la creatividad son los sentimientos, pero como es introvertido dicha emoción quizá la disfrace, por ejemplo en una pintura en donde se tiene que leer lo que trata transmitir el artista.

Por último, en el caso del sentimiento extrovertido, también manifestará su creatividad a través o apoyándose en sus sentimientos, pero lo hará de una manera explícita y tendrá mucho menos dificultades de manifestarla, de comunicarla. Finalmente es importante señalar que esta clasificación es muy útil si se piensa como un medio para identificar tipologías de personas creativas y tratar de entender porque expresan su creatividad de determinada forma. Resumiendo la propuesta de Jung que hace al respecto esta reflejada en el siguiente esquema:

A Dos tipos de actitud



B Cuatro tipos funcionales



C Ocho tipos psíquicos

Pensamiento-extravertido, pensamiento-introvertido, sentimiento-extravertido, sentimiento-introvertido, sensación-extravertido, sensación-introvertido, intuición-extravertido, intuición-introvertido .

Esquema No.17
Esquema de Jung. Fuente: Cohen (1998)

3.4 Teorías Humanistas

Estas teorías a diferencia de la teoría del psicoanálisis en donde se pone el énfasis en los impulsos reprimidos, en la sublimación y en un inconsciente “oscuro”, desconocido; los teóricos del enfoque humanista como son Abraham Maslow, Carl Rogers y Rollo May comparten la idea de que los humanos no son en esencia “perversos” y que deban ser controlados por la sociedad. Por el contrario consideran que las personas son en esencia dignas y buenas, y que el estudio de la personalidad debe incluir las llamadas virtudes humanas, el amor, la alegría y el crecimiento personal. Dada la amplitud de estas teorías sólo se revisará de manera muy breve las aportaciones hechas por dos de sus máximos representantes y que ya fueron enunciados anteriormente; tal es el caso de Maslow y de Rogers.

3.4.1 Abraham Maslow



Abraham Maslow (1908-1970)

Consideraba que los humanos tienen una motivación natural para ser creativos y alcanzar su mayor potencial. Worchel (1998) señala que para Maslow las personas no pueden alcanzar su máximo potencial hasta que sus necesidades más básicas no hayan sido satisfechas.

Para esto establece una jerarquía de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización.

En cuanto al concepto de autorrealización según este autor, señala Worchel (1998) es entendido como “el proceso a través del cual la gente se esfuerza en aprender, crear, y trabajar para alcanzar su mayor potencial” (p.482). Esto significa que para Maslow todo ser humano de entrada es potencialmente creativo, y que la búsqueda de satisfacer necesidades de diversa índole y nivel, es el motor que los mueve, los impulsa a trabajar, a esforzarse y a ser creativos. Desde luego que esta creatividad puede ser, por decirlo de alguna manera -más constante, permanente- si el individuo esta trabajando para su autorrealización.

De esta forma como el hombre busca la autorrealización va a experimentar momentos de gran revelación, sentimientos de plenitud y de incluso armonía con su entorno. Estos sentimientos Maslow los denominó como *experiencias cumbre*. Aunque es importante señalar que dichos momentos son pasajeros, temporales. Esto se puede lograr prácticamente ante cualquier actividad como caminar, leer, dibujar, pasear por el parque, en donde por un periodo de tiempo el individuo se siente absorto por el momento y en donde no existe un pasado ni un futuro.

Este énfasis por parte de Maslow en ver el aspecto amable, sano, positivo del ser humano es en mucho porque las teorías de la personalidad se habían centrado demasiado en aspectos patológicos, en personas enfermas y las personas sanas pasaban a un segundo plano, cuando es precisamente a través de ellas donde se puede establecer la diferenciación de lo que es “locura” y lo que es ser “cuerdo”; a demás que es también a través de ellas donde se pueden encontrar pistas que ayuden a comprender mejor a los enfermos.

A continuación se presenta un esquema sintetizado en donde se describen las características de las personas autorrealizadas enunciadas por Maslow:

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS AUTORREALIZADAS
<ul style="list-style-type: none">• Perciben la realidad de forma precisa y completa• Demuestran una mayor aceptación por ellos mismos, por los demás y por la naturaleza en general.• Ellos muestran espontaneidad, simplicidad y naturalidad• Tienden a preocuparse por los problemas más que por ellos mismos• Tienen la cualidad de ser objetivos y la necesidad de privacidad• Son autónomos y, por consiguiente, tienden a ser independientes de su entorno y cultura• Muestran una continua flexibilidad en las apreciaciones• Tienen experiencias cumbre o místicas regularmente• Tienden a identificarse con toda la humanidad• Desarrollan profundas relaciones interpersonales con pocos individuos• Tienden a aceptar los valores democráticos• Tienen un fuerte sentido ético• Tienen un sentido del humor bien desarrollado, no hostil• Son creativos• Resisten la enculturación.

Esquema No. 18
Características de las personas autorrealizadas

Como se puede observar en este esquema muchas de las características enunciadas son lo que se llamaban en otra teoría psicológica como “rasgos”, pero que tienen una estrecha relación con los rasgos denominados creativos o que tiene que ver con personas creativas. Para ejemplificar esto se van a retomar tres de ellos.

El primero es que *muestran una continua flexibilidad en las apreciaciones* Esta es una característica fundamental para ser creativos. Ya que si las personas se limitan en reconocer sólo una apreciación les será complicada ver él todo y se centraran en un solo aspecto. De esta forma ver él todo y que este es mayor que la suma de sus partes (es decir, una percepción más holística) es fundamental tener esta flexibilidad, porque es en ella donde se encuentra la diversidad y donde se pueden hacer múltiples combinaciones que lleven a crear algo novedoso. La segunda, es que tienen *experiencias cumbres o místicas regularmente* esto no solamente es una característica de personas autorrealizadas o mejor dicho en vías de la autorrealización sino también de las creativas. Y son los momentos cumbres donde se desprenden de lo que hay a su alrededor donde más puede entrar a trabajar el pensamiento divergente.

Edwards (1998) en su libro que fue un éxito de ventas en su tiempo “aprender a dibujar” hace referencia precisamente a estos momentos cumbres y cómo incluso estos se pueden generar intencionalmente y permitir que las personas desarrollen facultades como es en este caso el dibujo y, además, puedan ser más creativas.

Finalmente, la tercera característica y que es obvia por su título es, “son creativos”. Aunque es evidente dicha característica es importante hacer referencia de ella porque esto confirma que para Maslow una persona creativa y que explora y desarrolla su máximo potencial es sinónimo de autorrealización.

Esta necesidad de autorrealización forma parte de una pirámide jerárquica que Maslow desarrolló. Garver (1997) señala que la jerarquía de los motivos tiene varias implicaciones que deben señalarse explícitamente. La pirámide es una analogía visual de la suposición central de Maslow, la idea de que las necesidades que se localizan en la base de la pirámide son más primitivas y exigentes que las que se encuentran en los niveles superiores. De esta forma la necesidad de alimentarse es más apremiante que la de ser apreciado o poderoso.

Maslow sostenía que la intensidad de la fuerza del motivo se debilita conforme se va ascendiendo en la pirámide. Se tiene el caso del pintor impresionista Vincent Van Gogh, que si algo caracterizó su vida fueron básicamente dos cosas: una, la pobreza en que vivía y segunda, sus perturbaciones nerviosas, sin embargo, fue muy creativo, y su máxima expresión de creatividad fueron en sus últimos diez años de vida, precisamente cuando más pobre era y cuando más trastornos de la mente padecía. Esto pareciera contradecir un poco el planteamiento de Maslow.

Con respecto a las personas comunes y corrientes pareciera ser que el hecho de luchar para ganarse el pan de cada día, para tener seguridad, es lo que los hace creativos más que su satisfacción en sí.

Esta claro por otra parte que esta es una jerarquía ideal, y que la autorrealización más que una meta, es un camino. Y que la creatividad se haya presente a lo largo de dicho camino. Sin embargo, Coon (2001) señala que Maslow durante su trabajo de investigación, su pensamiento cambió radicalmente. Al principio sólo estudió personas de creatividad mucho muy manifiesta, que habían conseguido grandes logros. Sin embargo, con el tiempo le quedo claro que un ama de casa, un carpintero, un empleado o un estudiante podían llevar una vida rica,

creativa y satisfactoria y los pasos para lograr y alcanzar la autorrealización que planteó (en términos generales) Maslow fueron los siguientes:

- ❑ Estar dispuesto a cambiar
- ❑ Ser capaz de asumir responsabilidades
- ❑ El conocimiento de sus motivos (conocimiento de sí mismos)
- ❑ Ser capaces de autoevaluarse
- ❑ Aprender de las experiencias cumbre
- ❑ Aceptarse tal y como es
- ❑ Participar y comprometerse con las cosas que da la vida
- ❑ Evaluar progresivamente su autorrealización

Finalmente cabe señalar que una persona se autorrealiza cuando vive en forma creativa y usa a plenitud su potencial. Darley (1990) señala que algunas de las necesidades más importantes son la curiosidad, la afiliación, la competencia y el logro. La teoría del nivel óptimo de estimulación trata de explicar los motivos de curiosidad: los estímulos que se encuentran fuera del nivel de adaptación permiten que la gente ejercite sus capacidades de procesamiento de información y satisfaga sus necesidades de curiosidad. Siendo precisamente la curiosidad un elemento básico para desarrollar el proceso creativo.

3.4.2 Carl Rogers



Carl Rogers (1902-1987)

Este autor es ampliamente reconocido -entre otras cosas- por la utilización de una serie de conceptos que han permitido comprender mejor la personalidad y en general el comportamiento de los seres humanos. Por ejemplo Lahey (1999) señala en cuanto a la definición de autoconcepto la describe como, “la percepción subjetiva que un individuo tiene de quién es y cómo es”(p.66). De todas las perspectivas subjetivas de la vida, la visión que tienen los individuos de sí mismos es de la mayor importancia para su personalidad. El auto concepto se aprende a partir de la interacción con los demás: es posible que se aprenda que es un buen atleta al darse cuenta de que corre más rápido que la mayoría de la gente o cuando sus padres le dicen que lo es. Esto es determinante para cuestiones de creatividad, porque si de entrada la persona se define a sí misma como poco creativa y aparte la gente refuerza esta concepción, las posibilidades de ser creativo se verán seriamente limitadas, lo mismo pasaría a la inversa nada más que en este caso la posibilidad de ser creativos es muchos más.

En el caso del Yo está la persona que piensa que es, y el Yo ideal, es decir, la persona que le gustaría ser.

Esto significaría entre otras cosas, que si una persona se considera una persona bastante agradable, está manifestando un auto concepto, pero si señala que desearía aprender a ser menos egoísta a veces, esta reflejando un Yo ideal. Ambos auto conceptos son importantes, pero es posible que surjan problemas psicológicos a partir de dos problemas básicos de la relación entre el Yo y el Yo ideal.

Está muy bien que el Yo ideal se encuentre un poco más allá del alcance del individuo, porque eso puede estimular para ser mejor, pero si el Yo ideal es excesivamente perfecto y esta tan alejado de la realidad que se sabe que nunca se alcanzará, se podrá tener un sentimiento de fracaso. Esto en el ámbito de la creatividad, sugiere tener un “Yo positivo” y un “Yo ideal” ambicioso pero sin salirse totalmente de la realidad. Aunque habrá quien afirme que si esto tiene que ser así, nunca se hubiera llegado a la luna. El benemérito de las Américas Don Benito Juárez nunca hubiera sido Presidente. Queda entonces un sesgo difícil de librar, cuál es límite aceptable de un “Yo ideal”, es muy relativo.

Lo que se puede hacer, para no caer en espejismos es ir paso a paso y a través de ese camino mantener el “Yo ideal” o hacer algunas adaptaciones. Y es que para muchas personas calificadas como “creativas” no hay más límites que los que el mismo individuo se imponga.

Pecorelli (2003) señala que Rogers reconoce la existencia de un inconsciente que guía la mayor parte de nuestra conducta, pero, en contra de lo que piensan los psicoanalistas, Rogers, los concibe como motivadores positivos de la conducta. El auto conocimiento y la auto observación se adquieren, a través de las primeras experiencias, mediante las cuales el individuo domina el ambiente a través de la alta consideración que otros le muestran con sus expresiones de afecto, admiración y

aceptación, y a través de la congruencia, es decir, la relación entre las experiencias que tienen a largo de la vida y la forma como se ven a sí mismos. Cuanto más se aproximen entre sí estos conceptos, más satisfechos estarán los individuos.

Finalmente cabe señalar que este inconsciente que maneja Rogers, es un inconsciente que también se va a ver manifestado en la creatividad, pero no como un medio socialmente aceptable para que emerjan aspectos oscuros del individuo, sino aspectos positivos, potencialidades que trae y que demandan salir, manifestarse.

3.5 Teoría del aprendizaje cognoscitivo social

Uno de los máximos representantes de esta corriente es Albert Bandura que planteaba según Papalia (2004), ha contribuido de manera importante a desarrollar las teorías de la personalidad. Uno de los modelos que ha desarrollado la corriente del aprendizaje cognoscitivo social tiene que ver con el llamado “autorreforzamiento” que Garver (1997) lo define como, “dos significados distintos. El primero (Bandura, 1976; Goldiamond, 1976; Heiby, 1982) indica que la gente puede reforzarse después de hacer algo que quería hacer... El segundo y más interesante significado...se deriva más directamente del concepto de reforzamiento social..”(p.364).

Estas descripciones de autorreforzamiento tienen varias implicaciones en el ámbito de la creatividad, porque debido a que ésta es una habilidad del pensamiento divergente, necesita ejercitarse, desarrollarse para poderse utilizar a plenitud.

Pero esta ejercitación dependerá en buena medida de que tanto reforzamiento se haga el individuo de sí mismo, como del reforzamiento que puede recibir del resto de las personas.

En el primer caso, se requiere poseer “rasgos” que denoten una personalidad segura de sí misma, con iniciativa, con tolerancia a la frustración. Para tener el ánimo suficiente de auto premiarse, de reconocer el propio esfuerzo, de lo contrario este tipo de reforzamiento difícilmente se podrá llevar a cabo. Las personas creativas para mantener su interés de seguir creando cosas, se apoyan mucho en un auto reforzamiento que les permita sentirse motivadas ante los fracasos, los errores y el tiempo, que en ocasiones es muy largo y que suele presentarse durante un proceso creativo.

Sin embargo, está el caso del autorreforzamiento pero que lejos de ayudar a mantener una actitud creativa refuerza la idea de un conformismo social como señalará Roitman (2003), que implica una aceptación pasiva de lo que ocurre en la sociedad en el ámbito político, social y económico; en aceptar las cosas tal y como son y lo que es aún peor, el mostrar una total indiferencia a los problemas, a las injusticias, a lo que pase alrededor. En cuanto al reforzamiento externo en cuestiones de creatividad es necesario, porque de alguna manera reconocen la creación de la persona, valoran lo que ha hecho. Si no se da, no significa necesariamente que la persona va a dejar de ser creativa; puede seguirlo siendo sobre todo si se es creativo para cuestiones de índole personal. Pero si lo que va a crear requiere para que se pueda desarrollar o implementarse de terceros, entonces sí es importante dicho reforzamiento no sólo por una cuestión emotiva sino también para que la creación de la persona pueda tener una aplicación pragmática.

Y es precisamente este reforzamiento externo quien va a desempeñar también una función de retroalimentación de las personas creativas, le ayudará a replantearse la direccionalidad de sus conductas, y, a prever en qué aspectos tiene que trabajar más y por qué.

Otro de los modelos representativos de esta teoría es la llamada “Activación emocional vicaria” que el mismo Garver (1997) describe de la siguiente manera, “Experiencia vicaria, es, experimentarlos indirectamente a través de alguien más. Los procesos vicarios representan otro sentido en el que el aprendizaje humano es social... los procesos vicarios requieren de dos personas por lo menos” (p.345).

Un ejemplo de este tipo de activación vicaria viene a ser la empatía, que ocurre cuando luego de observar que alguien siente una intensa emoción, el individuo empieza a sentir la misma emoción (aunque por lo general de modo menos intenso). En la empatía el individuo experimenta el mismo sentimiento, bueno o malo, que experimenta el otro.

En el terreno de la creatividad esto es fundamental porque implica un proceso de aprendizaje. Cuando un individuo ve que otro disfruta, se esfuerza por ser creativos, generará curiosidad en los demás individuos y conducirá a imitar dicho sentimiento de satisfacción.

Esto no significa necesariamente que por el hecho de ver a una persona creativa disfrutar lo que realiza, por esa sola situación las personas van a imitar su creatividad; no es así, pero si van a reconocer y compartir su alegría e incluso su frustración.

Esto puede generar que se dé un clima de apoyo, cordialidad, igualmente de reforzamiento que ayude a que las personas creativas no desistan de serlo. Y que deje un sentimiento de curiosidad al resto de los individuos en cuanto a ser creativas, algo fundamental en el proceso creativo.

En cuanto a que estén dispuestas en un momento a animarse a correr riesgos, a probar hacer las cosas de manera diferente, a mostrar una actitud de apertura. Ser creativos también es una cuestión social, de un ambiente que desarrolle atmósferas para que las personas tengan o manifiesten sus deseos y expectativas.

Otro proceso muy importante es el llamado “reforzamiento vicario”; observar lo que hacen los demás y el individuo tiende a hacer lo mismo. Aquí sí implica una imitación de un comportamiento o conducta. El refuerzo vicario es una opción real para que las personas imiten en este caso comportamientos creativos.

Si un individuo está rodeado de personas muy creativas él tenderá a ser también igual de creativo, por otra parte si las personas más cercanas a dicho individuo no son nada creativas o no les interesa serlo, la persona no tendrá referentes a imitar y manifestará un comportamiento conformista. De aquí lo importante que es el medio, para el desarrollo de la creatividad.

La creatividad de esta forma está supeditada en buena parte por dicho medio que puede crear –como se comentó - una atmósfera creativa o por el contrario un clima enajenante.

Sin embargo, aunque se sabe de la importancia del medio, Cepeda (2003) señala que el grado de influencia de la sociedad sobre la psicología de los individuos es, aún hoy día algo que no está muy claro. Factores como la cultura de la sociedad, la clase social, la religión, la familia, las ideologías preponderantes, la publicidad; ejercen presiones que, en conjunto, son difícilmente identificadas en cada persona en particular. Sin embargo, su estudio es obligado.

La sociedad ejerce su influjo sobre los individuos en miles de formas que los benefician, aunque en algunos casos es incuestionable que también puede dañar a sus integrantes. De esta forma los grupos sociales pueden ejercer su influencia sobre los individuos en una proporción difícil de medir. Esto viene en relación con algo que ya se había comentado en la teoría gestáltica; la percepción social que- de acuerdo en este caso- está sustentada- de manera general- según Allport (1980) en seis supuestos:

- ❑ *Las necesidades corporales*
- ❑ *Las recompensas y los castigos:*
- ❑ *El sistema de valores del individuo*
- ❑ *La magnitud percibida y el valor*
- ❑ *Las características de la personalidad*
- ❑ *La presencia de estímulos perturbadores*

Las necesidades corporales: en donde dichas necesidades representan un papel fundamental como factores motivacionales.

Las recompensas y los castigos: Se refiere a que las percepciones de una persona se afectarán como consecuencia de procesos de aprendizaje guiados por recompensas y castigos.

Que aunque suene como algo muy mecánico, en muchas ocasiones es necesario implementar este tipo de conductismo, porque existen individuos-en este caso- muy reacios a la creatividad, por lo que en ocasiones y en ciertas circunstancias es un medio en el cual hay que recurrir para que las personas acepten de mejor manera la necesidad de implementar cambios y de ser creativas.

Además, porque socialmente a la gran mayoría de las personas se les enseña que hay que dar, siempre y cuando primero se reciba algo. Dar u ofrecer algo por el placer de hacerlo, hacer las cosas por el simple hecho de hacerlas no es una cuestión que caracterice al mundo de hoy en día. Justificado o no este tipo de conductas el caso es que se da.

El sistema de valores del individuo: En pocas palabras, si una persona valora en gran medida los deportes, cualquier estímulo relacionado con ellos tenderá a ser más fácilmente percibido que los que no se les vinculan con dichos valores. De esta forma si se fomentan y desarrollan valores de respeto (que implica no demeritar las ideas diferentes o formas de pensar contrarias a las del individuo), tolerancia (para no recriminar o burlarse de los errores de terceros), compromiso (para acabar con lo que se empieza, pese a las dificultades, y aunque en determinado momento implique un tiempo muy prolongado) son valores que no solamente moldean la personalidad de los individuos sino que, además, contribuyen a asumir una postura abierta al cambio y a la creatividad.

La magnitud percibida y el valor: Se capta más rápido y con más precisión aquello cuyas dimensiones son mayores o cuyo valor también es superior. Este es el caso de percibir antes y mejor en una fotografía una casa que un pequeño triciclo enfrente de ella, o de entre un grupo de objetos de uso diario de la mujer, aquellos que representan alhajas que los elementos con que se maquilla.

Las características de la personalidad: Las personas que tienen ciertos rasgos de personalidad tenderán a percibir más fácilmente los aspectos relacionados con ellas. Uno de los elementos que vale la pena resaltar es que existen ciertas personas que tienden a ser más influenciables que otras y, por tanto, a modificar sus percepciones debido a las presiones de grupos sociales.

En la creatividad es fundamental desarrollar, o consolidar determinados rasgos de una personalidad creativa que ya anteriormente han sido descritos; porque dichos rasgos harán del individuo un ser potencialmente más creativo, con más iniciativa, con una percepción diferente de las cosas. Hay personas que desde sus primeros años de vida ya se manifiestan este tipo de rasgos de una personalidad creativa y que los logran mantener a través del tiempo; pero hay otros individuos que por razones del contexto no pudieron o no han podido potencializar dichos rasgos.

La presencia de estímulos perturbadores: Si una persona percibe una situación determinada, pero en forma simultánea se presentan otros estímulos que la perturben, el sujeto reportará lo que creyó haber visto, más que lo que vio en realidad. Un individuo puede imaginar una noche oscura en la que repentinamente su familia tuvo que ausentarse y lo dejaron solo en casa. Después de ver una de las más impactantes películas de terror, es muy probable que cualquier pequeña sombra le parezca uno de los terroríficos seres de la cinta. Esto dentro del ámbito creativo es muy importante, porque si se presentan o existen estímulos perturbadores que impidan la concentración, el aislamiento, el análisis de la solución de un problema, de cómo resolverlo, es decir, el proceso creativo; la persona va a tener más dificultad en ser creativa.

Claro esta, que esto es relativo porque hay personas que ante la presencia de muchos estímulos que para la mayoría pudiera parecer perturbador para ellos no la son y son muy creativos, sin embargo, no es la regla, son excepciones. Los grupos sociales en los cuales se encuentran inmersos los individuos de alguna manera pueden ejercer una influencia sobre ellos, pueden afectar sus percepciones si inciden en los supuestos manejados por Allport(1980). Los fenómenos de influencia se producen y se manifiestan de la siguiente manera:

Conformidad

Generalmente la conformidad se encuentra influida por la ambigüedad de las situaciones, es decir, que los individuos tienden a conformarse ante la influencia de un grupo cuando hay gran incertidumbre acerca del rumbo de acción que se debe seguir en tales situaciones, así como el tamaño de la mayoría. Esta ambigüedad puede ser muy nociva para la creatividad por la tendencia de los grupos a mantener cierta postura ante determinadas situaciones. El llamado conformismo social que se señalaba acaba, sepulta las ideas creativas, porque no se percibe la necesidad del cambio, se aceptan las cosas tal y como son, no se cuestionan. Algo que va en contra de la naturaleza creativa.

Conformidad pública

Que es cuando una persona puede actuar en conformidad con las normas del grupo, mientras que permanece privadamente en desacuerdo con ellas. Esto también representa un problema para la creatividad porque aunque la gente desee ser creativo, cambiar su entorno, lo tiene que callar, guardar para que el grupo social lo acepte. Esto puede generar mucha frustración en un determinado momento y que se adormezca el potencial creativo de los individuos.

La necesidad de pertenencia

Es la necesidad de ser gregario, de pertenecer a un grupo. Al respecto es importante señalar que muchas veces las personas muestran conductas ajenas a su naturaleza o a su personalidad, pero lo hacen porque saben que es su pasaporte a un grupo social determinado. De ahí que muchas personas que son “muy creativas” en muchas ocasiones acaben por dejar de serlo, porque en un determinado momento no soportan sentirse aislados, fuera de lugar. De aquí la importancia de formar no sólo individuos creativos sino sobre todo grupos Creativos. Para evitar que se den este tipo de situación

Sugestión

Una manera de lograr la conformidad de uno o varios individuos es mediante la sugestión. La Sugestión representa un papel muy importante en la vida cotidiana de los individuos y en las decisiones importantes de su vida. Dicha sugestión puede manifestarse de muchas maneras desde negar capacidades o potencialidades que se tienen hasta creer que se tienen desarrolladas cuando no es así. En el primer caso es una situación que complica el desarrollo del proceso creativo porque el individuo ya está decidiendo de antemano que no tiene capacidad creadora, “que no va a poder” y esta sugestión puede ser generada por el propio individuo o por su entorno social inmediato. Las ideas preconcebidas o mitos que se tienen en torno a las personas creativas en el sentido de que es un “don”, que son pocos los privilegiados o bien que son personas dispersas, inestables emocionalmente; que son juzgados inquisitivamente por la sociedad por sus creaciones; son cuestiones que pueden sugestionar al individuo a tal grado de mostrar una conducta que desde su lógica representaría una postura totalmente opuesta, como puede ser el caso de ser muy “racional”, muy “frío” en su toma de decisiones, en seguir al pie de la letra normas, patrones de conducta preestablecidos y aceptados socialmente. Por otro lado estaría el hecho de aquellos individuos que socialmente han sido etiquetados de “poco inteligentes”, “socialmente poco adaptables”, “físicamente no muy agraciados”; por algún hecho o una situación determinada concibieran la idea de que pueden ser muy creativos e inteligentes. Puede ayudar en mucho para desarrollar en un plano real dicho potencial, de ahí la verdad que guarda la frase de que “tus pensamientos se pueden hacer realidad”. Ante tal perspectiva, la sugestión puede jugar una doble función; por un lado ser un inhibidor del proceso creativo, o bien, puede ser un apalancamiento para que ese potencial pueda aflorar.

Obediencia

Se produce como respuesta a la demanda específica de una figura de autoridad

Grupos de referencia

Cuando el individuo se sumerge en un grupo, su identidad personal también queda inmersa, dando lugar a una pérdida de la individualidad. En el caso de la creatividad esta pérdida de individualidad puede llevar por lo menos a dos situaciones concretas: la primera de ellas tiene que ver con el hecho de que el grupo social promueva la creatividad, la libertad de pensar, de proponer cosas diferentes y aunque se pierde la individualidad se gana en creatividad. Por otro lado si el individuo es creativo pero se sumerge a un grupo social sumamente conformista, sus ideas creativas, su potencial será absorbido por el grupo y se desvanecerá, quedará perdido.

Educación

La Educación representa un papel fundamental en la formación de la personalidad y en la manifestación de determinadas conductas o comportamientos. De tal forma que un sistema educativo que privilegia el desarrollo del pensamiento convergente sobre el divergente, que preste más atención a la lógica clásica, a la memorización; tendrá individuos menos creativos, a diferencia de un sistema que fomente también el libre pensamiento, la búsqueda de analogías, la combinación de los conocimientos o información que se tiene disponible de diferentes formas y maneras, que tolere los errores, que no menosprecie las ideas u opiniones, a dar mayor autonomía en la toma de decisiones y solución de problemas, tenderá a tener personas más creativas. De esta forma la educación en los sistemas formales así como la educación que se recibe en casa, marcará de manera importante la conducta y el potencial creativo de las personas, sin embargo, la buena noticia, si es que así se le puede llamar, es que no es algo definitivo y es susceptible de poderse mejorar, cambiar.

Sumisión

Que resulta de una solicitud explícita de un grupo que no tiene ningún tipo de autoridad real sobre un individuo, para que cumplan con algunos requerimientos y así considerarlos como parte integrante de esa comunidad.

Disonancia Cognoscitiva

Es la incongruencia que existe entre lo que una persona piensa y la manera en que se comporta. Esto es muy común; hay personas que tienen mucho potencial creativo pero dado su entorno tienen que mostrar una conducta totalmente diferente. Detrás de una persona aparentemente pasiva, apática, ociosa; puede guardar en su interior un gran deseo de hacer cosas, de cambiar, de ser creativo en los diferentes ámbitos de su vida. En muchas ocasiones los individuos tienen la idea de que sus dos tipos de pensamiento, el convergente y el divergente no pueden convivir e interactuar de manera eficiente. Que forzosamente tiene que predominar de manera muy marcada uno sobre el otro, es decir, o se es muy lógico o se es muy imaginativo. No se concibe la idea de que ambos aspectos pueden darse. De ahí que se pueda caer en una disonancia cognoscitiva. Esto se ve reflejado de muy diversas maneras en la vida de los individuos. Muchas personas que sabían dibujar o pintar muy bien de adolescentes, en la edad adulta “pierde” esa habilidad. ¿Por qué? Porque se tenía la percepción de que las artes plásticas son sólo para el ocio, el tiempo libre, nada más; y que no es una forma de vida. Y creen que en lugar de perder el tiempo en estas actividades “secundarias” deberían centrarse en cuestiones no solamente más “productivas” sino más aceptadas socialmente. Si a un joven hoy en día se le pregunta a que se dedica y responde que es dibujante o pintor la respuesta en la mente del interlocutor sería: o sea, no haces nada productivo. Y esto obviamente genera disonancia en el individuo. Por eso muchas veces la creatividad es “escondida” porque en muchos casos es vista como una actividad complementaria, de segundo orden en la vida del hombre. Esto es muy frecuente en la vida laboral, hay muchas personas que quisieran poner en práctica su creatividad, pero lo primero que se les dice en su trabajo es “límitese a cumplir con los procedimientos y métodos de trabajo que ya están establecidos y estandarizados”.

Cultura

La cultura es otro de los aspectos fundamentales que inciden sobre la creatividad de los individuos; tanto la cultura de la sociedad en general como de la cultura que se puede encontrar en una organización en particular. Dado la importancia del tema y su estrecha relación con el proceso creativo y la creatividad, más adelante se le dedica todo un capítulo completo a analizar dicha cultura entorno a esto; por el momento basta con señalar que la cultura puede ser un medio, una promotora de la creatividad y del cambio o bien puede significar un medio que la minimice, la aplasté, impida que se manifieste, que no permite que se convierta en una práctica de los individuos. De todo esto se puede señalar por último, que esta teoría, a pesar de tener un corte conductista, es valiosa en el sentido en que permite tratar de entender determinados comportamientos de los individuos, evitar determinadas situaciones que entorpezcan el proceso creativo y la creatividad y, por otro lado, recurrir a algunos de sus métodos que ayuden o contribuyan a hacer de las personas seres mucho más creativos.

3.6 Comentarios finales acerca de las teorías de la personalidad y el proceso creativo y la creatividad

De la revisión de estas diversas teorías de la personalidad se pueden llegar a una serie de conclusiones que representan aspectos fundamentales que deben tomarse en cuenta en relación con el proceso creativo y la creatividad, y estos son los siguientes:

a) En el caso de la teoría de rasgos, su estudio contribuye a buscar una descripción de lo que es una personalidad creativa, lo cual es fundamental si se desea ahondar en su estudio. Es decir, esta teoría ha aportado al estudio de la creatividad, la construcción de una tipología que permita visualizar los límites y alcances psicológicos que puede tener la creatividad en el ser humano, en términos descriptivos.

De esta forma cuando se trata de hablar de cuáles son las características de una persona creativa necesariamente se hace referencia al listado de una serie de rasgos. Esto permite también poder establecer diferencias, “mediciones” de lo que es considerado como una persona más o menos creativa. Los tests o instrumentos que tratan de valorar aspectos creativos de los individuos se basan en su mayoría a partir de esta teoría.

b) Por su parte, la teoría gestáltica contribuye al estudio de la creatividad en dar una visión holística de la misma, a ver a la creatividad como un sistema abierto en constante interacción con otros elementos psicológicos de la mente pero al mismo tiempo estableciendo relaciones con el mundo exterior, con el contexto. Las aportaciones en materia de percepción, de organización perceptual, son fundamentales si se quiere comprender un poco más la dinámica tanto interna como externa del proceso creativo.

La gestalt pone el énfasis en que la creatividad no puede ser vista como un ente psicológico aislado, separado de otros procesos mentales y del exterior. Esta teoría parte de una postura de totalidad, de la idea de que él todo es mayor que la suma de sus partes.

De esta forma al estudiar la creatividad es necesario verla - además, como un conjunto de rasgos-, como un proceso con un funcionamiento que está sumamente influido por la percepción propia del individuo que tenga de sí mismo, de los demás y la percepción que tenga los demás sobre él.

La creatividad tiene un fuerte componente perceptual que no se puede omitir cuando se estudia.

c) Por su parte, en el caso de las teorías psicodinámicas es importante resaltar por lo menos tres aspectos cruciales, uno de ellos tiene que ver con una parte del proceso creativo que requiere más investigación porque no es tan manifiesto, tan perceptible, medible como otras etapas del proceso creativo, pero que por lo menos estas teorías plantean una postura al respecto; tal es el caso del inconsciente, que en el caso del proceso creativo se le conoce como periodo de incubación.

Al respecto es importante señalar que se está de acuerdo en que una parte del proceso de la creatividad se da a un nivel no consciente, es todavía un misterio que es lo que realmente ocurre, en este caso se argumenta que es en el inconsciente lleno de emociones reprimidas, obscuras, censuradas donde emerge dicha etapa del proceso y que implica un análisis clínico para su comprensión.

Sin embargo, en lo que no sé esta totalmente de acuerdo es en el hecho de pensar que la mayoría de lo que emerge del inconsciente es algo negativo y con un alto sentido o connotación sexual. Sin embargo, sí sé esta de acuerdo en que la sublimación es un medio para expresar las emociones, sentimientos, expectativas, deseos; lo que nuevamente no sé esta del todo de acuerdo es en el énfasis en el aspecto sexual. Sin embargo, no se puede negar su contribución en la comprensión de la creatividad y sobre todo en ese lado poco conocido de este proceso.

El segundo aspecto a resaltar es que permite visualizar a la creatividad no sólo como un proceso mental que es capaz de crear algo tangible o intangible, sino que, además, en dicho proceso sé esta expresando la persona, su ser, su esencia, como se comentaba anteriormente, sus emociones, sus miedos, pero también sus expectativas, sus deseos de que las cosas sean diferentes, su potencialidad en general.

En tal caso, es necesario tomar conciencia de que la creatividad es un objeto de estudio mucho más complejo de lo que pudiera parecer a primera instancia pero no por eso menos interesante y digno de explorar.

Finalmente el tercer aspecto tiene que ver de cómo las carencias de alguna parte del organismo se subsanan desarrollando otras. De esta forma la creatividad se desmitifica y se plantea un entorno en donde la creatividad es algo que posee todo ser humano y no solamente los grandes artistas; que no se necesita ser genio, recursos en abundancia, medios para poder ser creativos; la carencia de algunos de estos aspectos puede representar el apalancamiento para que la creatividad se exprese.

d) Con respecto a las teorías humanistas es importante resaltar tres aspectos que se consideran fundamentales. El primero tiene que ver con el hecho de que la creatividad es a final de cuentas también una expresión de una necesidad, independientemente de la jerarquía que esta tenga. En tal sentido, ser creativo debe o debería ser algo natural, cotidiano en los seres humanos, porque es el vínculo por medio del cual se busca satisfacer las necesidades que pueden ser de orden material, emocional o social. Un segundo aspecto tiene que ver que aunque no todas las necesidades se puedan satisfacer al cien por cien y en forma jerárquica como lo plantea Maslow, aún así, se puede ser creativo por lo menos en algún ámbito de la vida.

Esto es muy importante porque es necesario partir de la idea que cuando se habla de que una persona es creativa no significa por facto que lo sea en todos los ámbitos de su vida, que sería lo ideal pero no lo real. De tal suerte que cuando se busca desarrollar la creatividad de los individuos se debe pensar que aspecto de su vida va a ser creativo.

Sí eso de alguna manera permea otros aspectos de su vida, perfecto. Esto también se aplica en el caso de la teoría de rasgos; aunque una persona salga extrovertida en un test psicológico no significa que lo sea a todo momento y a toda hora. Charles Chaplin ha trascendido a través del tiempo por haber sido un gran artista, un cómico, con gran sentido del humor, con mucho ingenio y agudeza mental. Pero fuera de la pantalla grande, algo que distinguía a este personaje -entre muchas otras cosas - es que era sumamente iracundo. Lo mismo pasa con la creatividad, se podrá ser creativo en el trabajo pero no necesariamente en la relación de pareja, familiar o viceversa; claro esta que lo ideal, como se comentaba, es que pudiera manifestarse de alguna forma en todos estos ámbitos de su vida.

Pero es necesario partir de la idea de que en la mayoría de los casos de entrada no es así. Finalmente, un tercer aspecto tiene que ver con él Yo positivo y él Yo ideal; la existencia de ambos es fundamental para que exista la creatividad. Si no existiera él Yo ideal quizá el ser humano no hubiera evolucionado como lo ha hecho hasta ahora, se requirió forzosamente de este Yo ideal para tener la motivación de crear, de imaginar, de visualizar. Claro que el reto es que este Yo ideal sea de alguna forma alcanzable para que la creatividad se pueda dar.

e) Finalmente, en cuanto a la última teoría de la personalidad revisada, que tiene que ver con la teoría del aprendizaje cognoscitivo social, destacan dos aspectos fundamentales para comentar. Uno tiene que ver con el concepto de autorreforzamiento. En tal sentido una persona creativa requiere desarrollar este autorreforzamiento con miras a mantener su motivación en alto y pueda ser creativa por periodos de tiempo muy largos. Si la persona no busca la manera de autorreforzarse existe muchas posibilidades que sucumban a las ganas de crear algo.

La creatividad desde esta perspectiva es un sistema que tiene un nivel de retroalimentación que es fundamental para mantener la actitud creativa. Y el segundo aspecto tiene que ver con el refuerzo externo, que también es muy importante no sólo por una cuestión emocional, motivacional; si no sobre todo por el reconocimiento social que ofrece dicho refuerzo. Hay niveles de creación que requieren refuerzo de lo contrario el acto creativo pierde valor y trascendencia. De tal forma si se crea un medicamento para prevenir de manera definitiva alguna enfermedad degenerativa, por ejemplo; pero a la comunidad médica, psiquiátrica, psicológica y a la sociedad en general no lo toman en cuenta o no lo consideran o valoran, dicha creación cae en el olvido. En este sentido el refuerzo externo adquiere relevancia, en la medida en que es un medio que le da valor, importancia, reconocimiento a las creaciones, y es a partir de este reconocimiento como puede llevarse a la práctica y traer una serie de beneficios.

CAPITULO 4

CREATIVIDAD, PROCESOS CREATIVOS EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL Y SU DESARROLLO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Hasta este momento el proceso creativo y la creatividad han sido revisados básicamente en sus dimensiones psicológicas, para esto se retomaron aunque de manera muy general algunas de las principales teorías de la inteligencia así como la revisión de las teorías de la personalidad más representativas. En el presente capítulo se revisa el proceso creativo y la creatividad como el ente psicológico analizado hasta ahora pero en este caso dentro de un ámbito muy particular, el organizacional. De esta forma se comienza describiendo la relación existente entre creatividad y cambio organizacional entendido éste como lo describe Maristany (1998), “El cambio es la alteración o variación de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor y por alteración, la modificación drástica y mayor” (p.27). Dentro de dicha relación se analiza más a detalle por qué se considera que la creatividad puede y debe ser un factor de aceleración de los cambios organizacionales. Finalmente, se describen las perspectivas que se tienen de la creatividad dentro de las organizaciones; cómo es concebida, cuál es su uso o utilidad y, en dónde se centran los esfuerzos para su desarrollo.

4.1 La creatividad y sus implicaciones en el cambio organizacional.

La creatividad como aspecto inherente a la naturaleza del ser humano siempre ha guardado una relación muy estrecha con respecto al cambio. Un ejemplo muy claro que refleja esta capacidad de crear cosas tangibles e intangibles, y, que se vea traducido en cambios de diversa índole, se puede encontrar en la descripción que hace Engels (1978) al respecto, a partir del análisis del trabajo, “Es la condición

básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre.” (p.3). Aquí se puede ver reflejado lo que se planteaba, que la creatividad o el acto creativo va de la mano con los cambios, siendo esto una constante a lo largo de la historia de la humanidad.

Por otra parte, en la actualidad y en el ámbito organizacional, hoy más que nunca dicha relación se hace manifiesta. Howard (1995) señala que el alto desarrollo de la tecnología de la información, la creciente lista de fusiones, de alianzas estratégicas, la investigación tecnológica; están provocando un cambio de alta velocidad. De esta forma el desafío para las organizaciones no es sólo cómo se fabrica o generan los bienes y servicios, bajo que condiciones, con qué calidad, productividad; ni tampoco cómo se vende lo que se fabrica, los mercados, la mercadotecnia, la comercialización; sino que hay que considerar otro aspecto fundamental, cómo se crean y se administran todos esos cambios.

Aquí el aspecto fundamental es una gestión efectiva del cambio organizacional, proceso bien sistematizado que permita atender la subjetividad de las personas y cumplir con los objetivos previstos. Dentro de dicha subjetividad algo que debe de tomarse en cuenta es la creatividad y su proceso creativo. ¿Por qué?. Por cinco razones básicas:

La primera de ellas tiene que ver con que *el cambio implica creatividad*. Dione (2002) señala al respecto “Parte de los cambios importantes en nuestras vidas ocurren por influencia del ambiente y parte de ellos pueden ser el resultado de una inquietud interior creativa. Cambiamos porque la realidad nos obliga y porque también deseamos y planeamos intervenir en la realidad.” (p 4). Esto es un aspecto fundamental.

Si se quiere implementar un cambio, el cambio por definición implica la modificación de algo, y dentro de ese algo si existe una persona creativa, se van a poder contar con muchas opciones para poder cambiar. De aquí, que lo que requieren las organizaciones no solamente son personas con “ganas” de cambiar, sino sobre todo que tengan la capacidad creativa de tal forma que las propuestas de cambio que se lleven a cabo sean útiles, novedosas tanto para ellos como para la organización.

Por otro lado, las organizaciones, en el caso particular de la mediana empresa en México, enfrentan como lo describe Villareal (2003) una serie de presiones de índole económica, tecnológica, de capital humano muy fuertes, y su nivel de desarrollo es muy heterogéneo. Esto obliga a que en este tipo de empresas el cambio tenga que ser una constante y se requiere de creatividad para hacerlos no sólo por la complejidad que lleva implícito dicho cambio sino, además, por la carencia de recursos tecnológicos, financieros, de investigación. En un mundo donde el “principio de escasez” se hace más patente que nunca se necesita ser más creativo.

En síntesis se requieren implementar cambios inmediatos, creativos y efectivos porque, dado su entorno y su mercado, no hay suficiente tiempo para cambiar. Pero no solamente este tipo de empresas (las medianas) requieren cambiar por estas razones sino porque sus características muy particulares las convierten en un terreno fértil para la creatividad y el cambio. Mercado (1997) describe de manera muy clara esta serie de características:

- ✦ El crecimiento de este tipo de empresas es superior en muchos casos a la de la pequeña empresa e incluso de la grande ya que puede asociarse, establecer alianzas, crear nuevas empresas con relativa facilidad.

- ✦ Este tipo de empresas posee una complejidad en el desempeño de sus funciones, así también como en la resolución de los problemas que se presentan, exigiendo una mayor capacidad organizativa e ingenio para la distribución de la misma.
- ✦ Existe la posibilidad de una importante delegación de la autoridad,
- ✦ A pesar de tener cierto nivel de tecnificación requiere de constantes innovaciones en los métodos de trabajo, en los procesos para hacerlos más eficientes.
- ✦ La estructura organizativa y funcional no es tan rígida, tiende en un momento dado a poder ser flexible.

Como se puede ver, todas estas características hacen de la mediana empresa un espacio donde puede y debe convivir de manera indisoluble, la creatividad y el cambio (lo importante aquí entonces, es que esto no quede a nivel teórico sino que se vea plasmado en la práctica).

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que *la creatividad induce a la necesidad de cambiar*.

Uno de los mayores retos que tienen las organizaciones y la gestión del cambio es que los directivos y el personal estén conscientes de que necesitan y deben cambiar, se suele caer como lo señala Duck (2003) - y que ya se había comentado- en un “estancamiento” organizacional caracterizado por dos situaciones concretas; la primera de ellas tiene que ver con una actitud pasiva donde nadie reconoce que se tiene que cambiar o bien en una actitud hiperactiva donde todo el

tiempo a toda hora sin razón alguna se implementan cambios totalmente arbitrarios. De esta manera hay –entre otras- dos formas para saber que una organización no sabe que tiene que cambiar y tampoco ve la necesidad de hacerlo; la primera porque no hace nada al respecto, y la segunda porque hace muchas cosas al mismo tiempo, sin una justificación que lo respalde.

Por eso es muy común ver hoy en día que muchas organizaciones recurren a la implementación de sistemas de certificación de calidad sin saber a ciencia cierta porque lo hacen, o bien a la reingeniería, al benchmarking, a la arquitectura organizacional con un historial muchas veces lleno de fracasos, ¿por qué?, parte de la respuesta esta en que no sabían que era lo que realmente tenían que cambiar, por qué lo tenían que hacer y lo que es más importante, la falta de creatividad para solucionar problemas, para plantear propuestas, alternativas, adaptaciones de modelos importados, entre muchos otros.

De esta forma si la creatividad del personal se convierte en una prioridad estratégica de la organización, las posibilidades de cambios van a ser muchas, porque dentro de la creatividad está implícita la necesidad de cambiar. Es decir, creatividad es sinónimo de cambio con muchas posibilidades de ser más efectivo. Además de que se puede crear el ambiente para reducir el conformismo; uno de los principales obstáculos de la gestión del cambio.

El tercer aspecto tiene que ver con que la *creatividad contribuye al cambio*. Una manera de hacerlo es reduciendo la resistencia al mismo. Teóricos del cambio como son Firth (2000), Ardy (2000), Ronco (2001), Maristany (1998) y Reig (2000) entre muchos otros, ponen un énfasis especial en la atención que se le tiene que dar a la resistencia ante los cambios organizacionales. De hecho es considerada como el talón de Aquiles en los procesos de cambio.

El principal reto que enfrentan las organizaciones al cambiar, es la resistencia que se pueda presentar antes, durante y después del cambio y la cual tiene diferentes matices como es la resistencia abierta, la apatía, la indiferencia, el sabotaje, la generación de conflictos grupales, la creación de un clima laboral hostil, el no hacer el trabajo de manera adecuada, las faltas, retardos y un sin fin de manifestaciones.

Si además de las estrategias que proponen para hacerle frente a la resistencia al cambio, las personas logran y se les permite desarrollar sus procesos creativos, dicha resistencia va a disminuir en un grado importante, porque como se comentó en capítulos anteriores, una de las características de las personas creativas es no tenerle tanto miedo al cambio, tener iniciativa y algo muy importante cuando los cambios son prolongados o duran mucho tiempo, la tolerancia a la frustración y la auto motivación son muy importantes para “no arrojar la toalla” y ya no seguir trabajando por el cambio. Resumiendo, una persona creativa manifestará mucha menor resistencia a participar en cambios que una que no lo tenga desarrollada.

El cuarto aspecto a considerar es que *la creatividad contribuye no solamente a una solución más efectiva a los problemas sino que además la solución sea productiva, eficaz.*

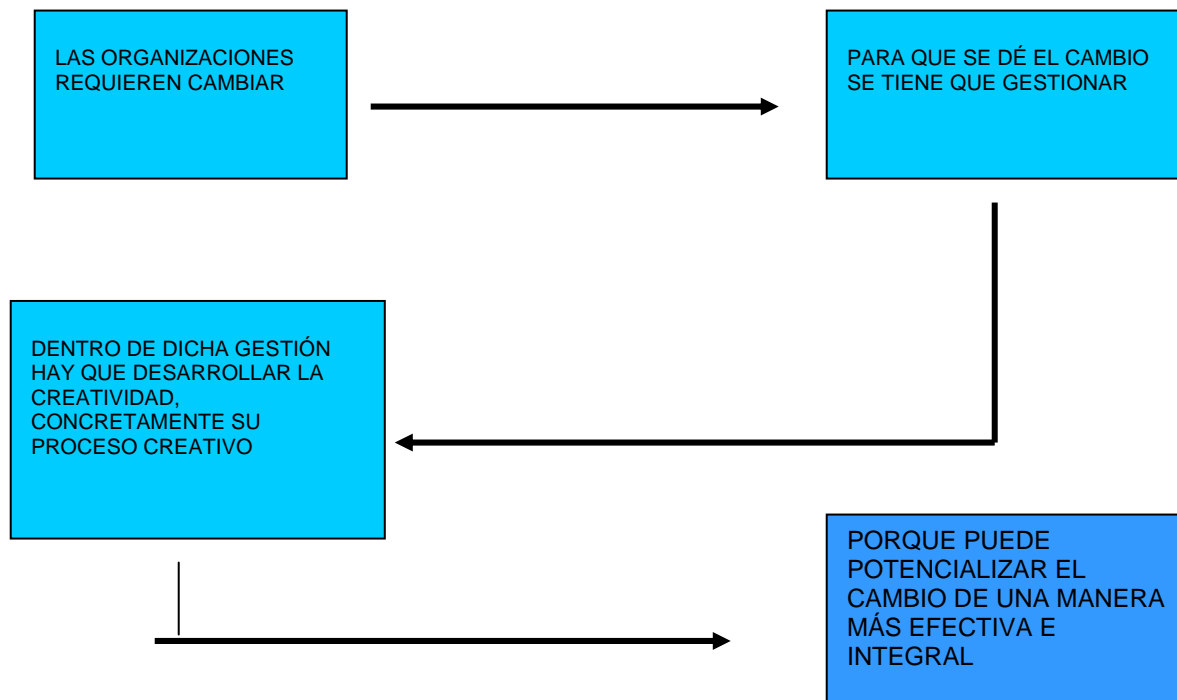
Y, es precisamente en los procesos de cambio donde se tienen que solucionar muchos problemas antes, durante y después del cambio, es decir, la solución de problemas y como sea conducida y desarrollada ésta, es otro aspecto fundamental para la eficacia del cambio. Así lo señala Warren (1994), al plantear que ante los cambios que tienen que enfrentar las organizaciones del siglo XXI, éstas tienen que buscar nuevos métodos, habilidades para una mejor solución de problemas y toma de decisiones si se desean alcanzar los cambios previstos.

Ante este panorama, porqué no ver en la creatividad una forma no solamente para mejorar la solución de problemas y toma de decisiones sino además para que los empleados se sientan involucrados, y que realmente perciban que forman parte de un proyecto donde su aportación es muy valiosa para el logro del mismo.

Hoy más que nunca no es suficiente con la toma de decisiones cuantitativas, se requiere una visión alternativa, cualitativa, que enfrente de mejor manera estos desafíos. Se requiere de trabajar con la gente para que sea más creativa, para que aplique dicha creatividad en la solución y planteamiento de problemas, porque a final de cuentas cualquier creación implica una solución de problemas.

El quinto aspecto tiene que ver con el hecho de que *la creatividad puede contribuir a institucionalizar, a desarrollar una cultura del cambio*. Siendo precisamente la cultura del cambio uno de los aspectos más olvidados o de las omisiones más comunes en las organizaciones como lo señala Kotter (2000) “Error 8: Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa” (p.15) Esto se puede lograr en buena medida si con los empleados se trabaja para que desarrollen el proceso creativo que tienen y además se construyan las condiciones necesarias para que este pueda desarrollarse ya en la práctica concreta. Esto va a generar nuevos hábitos de trabajo, nuevas prácticas, nuevas actitudes, nuevas formas de pensar acerca del cambio y de la organización en su conjunto. La percepción que se tenga del cambio va a ser como un aspecto inherente a la organización, como algo cotidiano, algo que forma parte de su forma de ser, de su forma de comportarse. De esta forma al desarrollarse e implementarse la creatividad en las organizaciones no sólo se va a contribuir a que la organización funcione más eficientemente y armónicamente, sino algo todavía más importante, se estará contribuyendo a mejorar la calidad de vida en el trabajo y al desarrollo personal de los empleados.

Porque “crear” y que eso que se crea sea valorado a cualquier nivel, lleva implícito una serie de satisfacciones en el ámbito intelectual, afectiva y conductual que enriquecerá la vida de los empleados. De aquí la importancia de ver a continuación cómo es percibida la creatividad en las organizaciones a partir de su relación con la innovación.



Esquema No 19
Creatividad en las organizaciones
Fuente: Puente (2006)

4.2 El papel de la creatividad ante la Innovación

Ante los cambios constantes que enfrentan las organizaciones hoy en día como se pudo observar en el apartado anterior, éstas tienen que buscar y desarrollar estrategias que permitan enfrentar este entorno organizacional lleno de exigencias.

Para lograr esto se recurre a la innovación como medio para ser más competitivo y poderse diferenciar en los mercados. Sin embargo, para poder llevar a cabo innovaciones, es importante señalar que estos van precedidos de procesos creativos, de tal forma que por un lado, la innovación no se puede entender sin la creatividad, y segundo, la creatividad se convierte de esta forma en un elemento estratégico dentro de la organización. Para poder observar las implicaciones de la creatividad en los procesos de innovación es importante hacer previamente algunas precisiones entorno a dichos procesos de innovación.

4.2.1 Innovación

Oropeza (1994) señala en torno a la innovación que “No es otra cosa que la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa, la cual puede comercializarse exitosamente” (p.14). Esta definición conlleva a plantear una serie de inferencias de diferentes características. La primera de ellas tiene que ver con el hecho de que la creatividad es percibida en un sentido totalmente pragmático; es decir, no importa mucho si la creatividad es un potencial, o bien un proceso mental afectivo-intelectual. Lo único que importa es el acto creativo, pero siempre y cuando dicho acto creativo sea tangible.

Esto lleva a una segunda inferencia, la producción de ideas, conceptos, abstracciones, líneas de pensamiento, reflexiones carecen totalmente de valor si esto no se puede traducir en algo que sea observable, medible y que sea exitoso comercialmente hablando. Desde el punto de vista patronal se puede justificar en un primer momento ver a la creatividad desde esta perspectiva y que la innovación es la materialización de la creatividad. Sin embargo, visto desde una visión más amplia y atendiendo lo que esto implica en una organización, resulta ser una visión muy incompleta, inacabada, por las siguientes razones:

Primero.- Pensar que la creatividad sólo vale si su producto es tangible es quitarle parte de la esencia misma de la creatividad, su aspecto psicológico y social. El mejorar el ambiente de trabajo, el desarrollar estrategias para enfrentar de mejor manera el estrés, el mejorar la comunicación, el lograr una mayor integración de los equipos de trabajo pueden ser actos creativos que no siempre se verán reflejados de manera tangible, aunque se éste conciente de que sí contribuyen a mejorar la eficiencia organizacional.

Segundo. El hecho de que la “idea creativa” tiene que ser exitosa comercialmente. Esto no hace más que suponer que tanto la creatividad como la innovación en sí se reducen prácticamente a bienes o servicios. Quedando fuera todos aquellas innovaciones que se puedan dar en los procedimientos de trabajo, en las políticas, en las tareas laborales cotidianas porque simplemente muchas de ellas son consideradas “actividades secundarias”, “actividades que no generan valor”. Siendo precisamente estas actividades consideradas como “secundarias” las que muchas veces contribuyen a que existan y se den las llamadas “actividades generadoras de valor”. Ya no se diga de las actitudes, la cultura del trabajador, su concepción o filosofía del trabajo, su compromiso, su responsabilidad, son elementos muchas veces intangibles y que no generan directamente un éxito comercial.

Tercero. Y, finalmente, ver a la creatividad como algo que tiene valor sólo si tiene una aplicación tangible y se pueda comercializar; no refleja más que una visión muy simplificada de estos dos conceptos; y aunque se reconozca que una de las formas para que una organización sobresalga es innovar en bienes y servicios, omitir todo lo que le precede, es omitir al ser humano y verlo solamente como un recurso más en la organización.

Sin embargo, más adelante Oropeza (1994) replantea la definición preliminar de la innovación y acaba señalando, "Innovación en pequeña escala o cotidiana. Este tipo es el que tiende a mejorar, poco a poco, un proceso, una máquina, un sistema, etc. Esta clase de innovación está al alcance de todos los empleados y no necesariamente tiene que ser tangible"(p.14). A pesar de esto sigue omitiendo la importancia de tomar en cuenta el aspecto psicológico y contextual para que la creatividad pueda trascender no solamente para la organización sino para el individuo. Además- pese a lo que el mismo autor describe- se tiene la sensación que la innovación requiere de científicos altamente capacitados y con centros de investigación altamente desarrollados. En parte esto es cierto, en el sentido de materializar la idea creativa, pero no siempre es así, productos como los famosos desodorantes "roll on" de "bolita", no requirieron de estos centros tan sofisticados para su desarrollo o adaptación. La idea creativa fue casi un producto del sentido común de un ingeniero, y que no se tuvo la necesidad de expertos en la materia, y la materialización de la idea tampoco supuso gran desarrollo o infraestructura tecnológica.

Por otra parte, Oropeza (2004) más adelante hace una breve semblanza de los hemisferios cerebrales y las funciones de los mismos, como se muestra a continuación, "Al tener un hemisferio dominante tratamos de resolver todo tipo de problemas por medio de él, lo cuál no siempre es lo más adecuado, sobre todo cuando la respuesta a un problema debe ser creativa" (p.15).

Sin embargo, a pesar de esto y de las estrategias que propone para desarrollar los hemisferios a través de técnicas o ejercicios orientados hacia el individuo o conjunto de individuos; así como de sus propuestas de métodos para desarrollar el pensamiento creativo en el ámbito individual y grupal así y lo que él llama círculos de creatividad.

Esto no está mal, es más, son actividades clásicas que se dan en los talleres de creatividad; pero hay una omisión, que consiste en que no toman como algo realmente importante, el aspecto contextual de la creatividad, es decir, no aparecen de manera clara, estrategias o métodos de trabajo que ahonden en cómo modificar procesos-estructuras, clima laboral o cultura laboral para que la creatividad y la innovación puedan emerger. Da la impresión de que el individuo es un ente que está aislado y que los diversos subsistemas que giran y que interactúan con él no tienen ningún impacto.

Más adelante Valdes (2004) señala, “ El impulso creador no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe existir sólo como un medio para conseguir una innovación. Cuando aparece un nuevo producto en el mercado y es aceptado, el impulso creador tuvo sentido.” (p.2). Aquí hay algo todavía más delicado que se puede prestar a muchas interpretaciones; por ejemplo, plantear que la creatividad debe ser un medio y no un fin en sí mismo es una afirmación que refleja un gran desconocimiento de la naturaleza humana porque le está quitando algo que es inherente al ser humano, su creatividad.

Esta afirmación hubiera sido válida si en lugar de creatividad hubiera dicho que la capacitación debe ser un medio y no un fin, aquí si aplica, porque esto significaría que la capacitación no es sólo proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y/o modificar actitudes, sino que es un medio de superación personal, es un medio para consolidar cambios, para implementar mejoras organizacionales; pero en el caso de la creatividad no es igual porque ésta, como se comentaba, es inherente al ser humano, no sólo es un medio para crear cosas también es un fin en sí misma. Porque el hecho de ser creativo aunque la creación no tenga un fin directo de innovación o de comercialización, aún así es un acto de libertad, es un acto de expresión del ser humano, negar esto es como negarle a las personas que sientan y

que sólo sus emociones serán válidas cuando se vean traducidas en algo productivo. Ser creativo es sinónimo de ser un ser humano. Señalar que el impulso creativo sólo es válido si se ve traducido en una innovación, habría que preguntarse entonces donde queda la satisfacción personal del individuo, donde queda su deseo de expresarse, donde quedan sus creaciones que tienen un valor propio, para él mismo, para sus compañeros de trabajo. Señalar que el impulso creativo sólo tiene utilidad si se convierte en innovación es descartar cualquier tipo de creatividad que represente una mejora organizacional sobre todo de tipo humano (ambiente cordial, comunicación, confianza, apoyo moral, nuevas costumbres, rituales, concepciones del trabajo) porque estas tradicionalmente no son consideradas innovaciones.

En tal sentido se puede aceptar que la innovación es la materialización de la creatividad, y que la innovación tiene que tener o verse reflejado en algo económico. Pero plantear que aquel impulso creativo que no genere innovación no vale, no refleja- nuevamente- más que un gran desconocimiento de lo que es un ser humano y sus diferentes facetas biopsicosociales.

El problema es que la innovación es prácticamente el principal, por no decir, que el único espacio, donde se reconoce la importancia de la creatividad, desgraciadamente de una manera muy limitada.

Sin embargo, más adelante Valdes (2004) señala, "Creatividad: es la capacidad de generar nuevas ideas y relaciones, Innovación: es la implementación de estas ideas en el mercado." (p.4).

En este caso pareciera más bien que se esta hablando de dos tipos de creatividad, una que tiene como finalidad generar ideas y relaciones, y otra que se encarga de implementarlas en el mercado.

Esto es entendible porque de esta manera los empleados y trabajadores pueden proponer muchas ideas y formas de hacer las cosas y entonces habrá, o por lo menos se supone que exista si no un centro de investigación y desarrollo sí un comité que las analizará y verá la manera de hacerlas realidad, en este sentido el impulso creador si tuviese que verse transformado en algo que se puede materializar o comercializar.

Aquí lo que faltaría entonces sería ser más claro y hablar de niveles de aplicación creativa. Y no dar por sentado que todo impulso creador si no se materializa no vale; más bien hablar que existe una creatividad que sólo puede generar ideas, relaciones que de manera indirecta pueden cambiar el entorno o la forma de sentir o comportarse de los individuos pero que no se materializan en algo comerciable, y por otra parte una creatividad a la cual se le ha acuñado el nombre de innovación y aquí sí entonces la creatividad forzosamente se materializa.

Por otra parte esta la descripción que hace King (2003) en torno a la innovación y la describe de la siguiente manera, "...c) La innovación debe ser intencional y no accidental..." (p.2). De esta cita se pueden comentar lo siguiente: Esto, aunque se entiende, es decir, el hecho de que sea intencional es que se puedan crear cosas que contribuyan a los objetivos organizacionales y no creaciones que no tengan un impacto directo en dichos objetivos. Esto se entiende como se comentó anteriormente; lo que no se puede comprender es cómo es que este autor no permite un rango de acción de la creatividad accidental; esto se menciona por lo siguiente, es importante recordar que una gran cantidad de invenciones que ha hecho el hombre ha sido producto de accidentes aunque se haya tenido una intencionalidad de crear algo concreto; para esto no es necesario recurrir a ejemplos de invenciones de grandes científicos; en la misma vida cotidiana se pueden observar como se da esto; esta el ejemplo para aquellos que son cinéfilos;

recuérdese la película de la “Aldea” la cual narra una historia de un pueblo ubicado en un bosque y que no tenía contacto con el exterior con la idea de que los hombres que crecieran y se desarrollan en ella no se vieran impregnados por los vicios, bajezas, maldades del resto del mundo, pero para convencer a los habitantes que no debían salir, se inventó la leyenda del famoso “innombrable” (aclarando que no hace referencia a un ex presidente de México) que era un ser espeluznante que los atacaría si pensaban cruzar el bosque.

Pues bien, ésta película fue un éxito en taquilla y todas las personas que la vieron la consideraron una película de miedo, de terror. Paradójicamente la intención del escritor de dicha película nunca fue esa, por el contrario él buscó un argumento que describiera una ¡historia de amor!. Y, acabo creando otra cosa totalmente diferente.

Fue una creatividad accidental dicha película dentro de un marco donde se pretendía una creatividad intencional. De esta forma, cuando el autor niega la posibilidad de una creatividad accidental (que como su nombre lo dice, no se puede prever) lo único que está reflejando es una concepción y visión muy limitada de la creatividad.

Con esto no se pretende negar la necesidad de trabajar sobre una creatividad orientada a determinados objetivos, pero tampoco se puede hacer de una manera tajante a un lado la posibilidad de que surja una creatividad accidental.

Con la revisión de todos estos aspectos entre creatividad e innovación, lo que se puede concluir en un primer momento es que se tiene que hablar de diferentes tipos de creatividad con diferentes niveles de complejidad como las que describe Taylor (1999):

Creatividad expresiva
Se apoya en una actividad espontánea y libre, sin relación a técnicas, aptitudes o habilidades. Es un medio de comunicación consigo mismo y con el ambiente Se dispone de aptitudes y habilidades, aparecen restricciones impuestas por el saber y el material, y se actúa con un propósito. El producto final posee un mayor contenido comunicativo
Creatividad Inventiva
Se logran inventos y descubrimientos gracias al desarrollo de relaciones novedosas, que evidencian gran flexibilidad y provocan sorpresa. Es un nivel propio de la ciencia y el arte
Creatividad Innovadora
Se produce una modificación de principios, que refleja una comprensión profunda del campo problemático. En este nivel se logran productos que alcanzan valor en ámbitos culturales amplios.
Creatividad emergente
Se crean nuevos principios. Es el nivel de mayor complejidad ya que no se modifican principios existentes, sino que se plantean nuevos parámetros, nuevas formas de pensar, o productos absolutamente desconocidos.

De esta forma es por un lado mucho más sencillo de ubicar la creatividad con la innovación y en que nivel se pueden encontrar, pero a la vez refleja lo complejo que puede llegar a ser la creatividad. Se puede observar, además, la importancia que se le da a la innovación la cual va precedida de la creatividad para el éxito organizacional, sin embargo hay que tomar en cuenta que dicha innovación no es tan rápida ni fructífera como se quisiera, y así lo hace saber un autor que ha aportado diferentes aspectos en torno a la creatividad y que es importante considerarlo en esta revisión que se está llevando a cabo, tal es el caso de Allan (2001) que dice, "Si la creatividad llega a ver la luz comercial, si realmente ocurre, entonces es innovación.

Y para la mayoría, innovación significa crecimiento. Por lo tanto, y hasta cierto punto, todos los futuros de nuestro negocio dependen de nuestra habilidad para ser creativos en el trabajo”(p.15). Con respecto a esta última cita es importante considerar que si bien es cierto la innovación puede ser un medio en donde se explote más la creatividad pragmática de los empleados y trabajadores; puede en un momento dado ser a su vez un candado que no permite otro tipo de creatividades que son necesarias que existan en la organización porque aunque no tienen un impacto directo sobre el aspecto económico o de comercialización sí ayudan a que los diferentes subsistemas de la organización, evolucionen, tengan equilibrio y a final de cuentas de manera indirecta contribuyan también a la productividad y a una mejor calidad de vida de los trabajadores y empleados.

Finalmente, cabe señalar que si bien la innovación es bienvenida en cualquier organización, también hay que estar conscientes que no todas las organizaciones, por no decir que la mayoría, tienen posibilidades reales de innovar, ¿por qué? , porque ya los clientes les especifican cómo hacer el producto o servicio, características que dichos clientes anunciaron con mucha antelación, es decir, no tiene posibilidad de innovar en esta escala; por eso la insistencia de ver - en todo caso- la innovación en diferentes niveles en donde sí puede hacer algo la organización para responder a las exigencias del entorno, ver a la innovación como algo que se puede dar:

- 🔑 Desde una nueva forma de trabajar en equipo
- 🔑 Un clima laboral diferente
- 🔑 Una mejor comunicación
- 🔑 Una mejor toma de decisiones
- 🔑 Una reorganización de las tareas o actividades

- 📌 Variantes en la forma de ejecutar tareas
- 📌 Nuevas formas para desarrollar la confianza en los empleados
- 📌 Nuevas formas para que los empleados se sientan más contentos en su lugar de trabajo
- 📌 Estrategias que contribuyan a una mayor integración del personal
- 📌 Estrategias para mantener más limpio, seguro y agradable el lugar de trabajo

Entre muchas otras, que si bien, no son totalmente tangibles ni implica su comercialización, sí contribuyen de manera indirecta a ella.

4.3 Más perspectivas acerca de la creatividad en las organizaciones.

Otras perspectivas que se pueden considerar en torno a la creatividad a demás de su relación estrecha con la innovación son la que presenta Harvard Business Essentials (1999), que si bien es cierto como se verá más adelante se enfoca mucho en la innovación esta se ve como un nivel de creatividad que va precedido de otros niveles que son fundamentales, básicos para su desarrollo; es decir, las ideas o conceptos en sí son valiosos, lo que hay que hacer es seguir trabajando con ellas para lograr otro nivel de creación. Pero la simple generación de ideas ya es considerada en sí un acto creativo que se tiene que reconocer y premiar. De esta forma se plantea que la creatividad es un proceso que empieza con dos actos creativos: La generación de la idea y el reconocimiento de la oportunidad. Señalan que existen dos tipos o niveles de creatividad a las que denominan innovación incremental y radical. Con respecto a la primera, la innovación incremental, explota las formas existentes de tecnologías, mientras que la innovación radical algunas veces son cosas nuevas en el mundo y que afectan su funcionamiento.

Parte de la propuesta que plantean esta en la llamada Curva S, la cual según describe cómo el desarrollo de los costos varía con las características de cambio tecnológico y las investigaciones continuas. También se habla acerca de que las ideas son los nutrientes de la innovación, y se señala que las organizaciones que generan buenas ideas tienen una real ventaja, ya que éstas generarán nuevos conocimientos, nuevos caminos, nuevas innovaciones. Se habla de que la innovación es una actividad de reorganización de oportunidades, que permite reevaluar las operaciones y hacerse preguntas fundamentales como si ¿es la innovación una estrategia de la compañía?, ¿La compañía está técnicamente competente en lo que hace? Esta generación de ideas permite a la dirección poder hacer un nuevo reconocimiento y revisión de las oportunidades.

Señala que el proceso final de la innovación es el mover las ideas hacia el mercado, es decir la introducción de las innovaciones en productos y servicios que tengan ya contacto con el mercado, su reconocimiento y su valoración. También se plantea la existencia de la creatividad individual y en equipo, y señalan que contrario a lo que generalmente se piensa:

- ❑ La inteligencia y la creatividad sí están correlacionadas
- ❑ La edad no es un claro indicador de creatividad potencial
- ❑ Un alto porcentaje de invenciones importantes es producto de trabajo colaborativo
- ❑ La administración puede hacer la diferencia incrementando la creatividad mediante la creación de condiciones que favorezcan su desarrollo.

Para esto se describen seis pasos para incrementar la creatividad en la organización:

- o Aceptar tomar el riesgo
- o Dar la bienvenida a nuevas ideas y caminos de hacer las cosas
- o Asegurar un flujo libre de información
- o Hacer que los empleados tengan acceso al desarrollo de conocimientos
- o Apoyar las buenas ideas de los ejecutivos
- o Permear las innovaciones

Los líderes de la organización deben estimular la creatividad e incrementar el espacio para la innovación, siendo su responsabilidad:

- Desarrollar una cultura de innovación y creatividad
- Establecer estrategias que dirijan hacia la innovación
- Ser participantes activos en los procesos de generación de ideas
- Estar abiertos a nuevas ideas
- Pensar en las ideas como nuevos portafolios.
- Poner a la gente correcta a cargo

Por otra parte Csikszentmihalyi (1999) que ya se había citado al principio de este trabajo, plantea que la creatividad surge como resultado de la interacción de un sistema compuesto de tres elementos: una cultura que contienen símbolos, roles; una persona y un grupo de expertos que reorganiza y valida la innovación. Los tres son necesarios para una nueva idea creativa, un producto, o descubrir un lugar. La creatividad es el equivalente cultural al proceso de los cambios genéticos y es resultado de una evolución biológica. Pero en la evolución cultural no hay mecanismos equivalentes a los genes y cromosomas, ya que una idea o invención no es automáticamente pasada a la siguiente generación. De esta forma, los problemas sólo pueden ser solucionados cuando se pone especial atención al camino creativo.

La creatividad resulta de esta forma, de la interacción entre personas y un contexto sociocultural. Para que una persona pueda hacer una contribución creativa, primero debe ser capaz de reproducir esa idea creativa en su mente, y una vez que la ha probado ahí, que la ha examinado, selecciona la más ideal para llevarla a la práctica. Proceso que tradicionalmente se ha descrito en 5 periodos:

- ❑ Preparación, empezando con una inmersión y análisis
- ❑ Incubación
- ❑ Iluminación
- ❑ Evaluación, donde la persona decide el camino a seguir.
- ❑ Finalmente el quinto paso será el proceso de la elaboración.

Por otra parte se plantea que en el uso de la energía creativa mental, la principal diferencia entre las personas muy creativas o poco creativas consiste en cómo muchas personas enfocan su atención o la limitan a pequeñas cosas, es decir, que fijan su atención a lo externamente necesario. Otra limitación es que la mente se centra solamente solo en sus metas personales, aunque por supuesto es claro que el individuo se enfoque primero en sus necesidades, en algunos casos solamente se camina pensando en cumplir los propios deseos del individuo volviéndolos una obsesión.

Esto limita aprovechar la creatividad, es decir, toda la energía mental en el desarrollo de nuevas ideas, nuevas formas de actuar. Ante esto se plantea como el primer paso para crear mas creatividad, es el cultivo de la curiosidad y el interés, el volver la atención hacia todo lo que rodea al individuo como cuando se era niño.

Una vez realizado esto se podrá buscar caminos diferentes para resolver problemas, ver a los problemas desde diferentes y múltiples puntos de vista, serán

capaces los trabajadores y empleados de ver las implicaciones de cada problema, se podrán crear alternativas e implementar la solución más adecuada.

No todo pensamiento involucra la solución de un problema, algunas veces las personas se preguntan acerca de lo que la gente dice, y se crean ideas que responden a esos eventos, por lo tanto los individuos pueden desarrollar el pensamiento divergente de varias maneras. Se debe primeramente tratar de producir la mayor cantidad de ideas posibles, y sobre todo tener la mayor cantidad de ideas diferentes. Es librarse de las limitaciones que los individuos mismos se han puesto.

Con respecto a esta aportación que hace el autor en torno a la creatividad, merecen atención por lo menos dos aspectos: el primero de ellos tiene que ver la importancia que se le da al entorno social, a la cultura como factores determinantes de los procesos creativos; y el segundo aspecto tiene que ver el énfasis que le da al hecho de atender y buscar los mecanismos para desarrollar las diferentes etapas del proceso creativo y en general la importancia de desarrollar el llamado pensamiento divergente.

Por otra parte Mauzy (1998) y Arriman (1998). Ellos hablan básicamente de que el proceso creativo y el estudio de la relación entre cerebro y creatividad, es un estudio reciente. Teorías que en ambos casos continúan evolucionando y sobre poniéndose unas a otras.

Señalan a demás que han monitoreado el desarrollo en ambos estudios y han experimentado continuamente con relación a esto, y que mediante esta continua práctica ha podido identificar cuatro dinámicas que son importantes conocer con relación a la creatividad.-

Motivación

Señalan que la motivación esta en función de las diferencias entre lo que la gente espera y lo que obtienen, en este sentido la motivación es la medición de la investidura emocional que por inercia natural toma y que se mueve con relación a las circunstancias que se van presentando y que estas lo mueven hacia obtener lo que quiere, esto fomenta por lo tanto la creatividad al ser un medio de lograr lo que desea, de conseguir lo que quiere.

Curiosidad

Si se está suficientemente y fuertemente motivado el individuo se moverá a la acción, y el siguiente paso será empezar a buscar la información útil, esta búsqueda es curiosidad, el estado psíquico donde la gente explora es una motivación manifiesta.

Miedo

En algunos casos esta curiosidad es una nueva experiencia, por el conocimiento de lo inimaginable, esto provoca cierto miedo, pero de manera positiva, esto provoca una fuerza poderosa del miedo hacia encontrar la verdad.

Evaluación

La evaluación es la ultima dinámica sobre la que se fundamenta el proceso creativo, siempre que se implementan cambios, que se rompe con maneras comunes de hacer las cosas, surge la necesidad de hacer un balance, una evaluación de si lo implementado es mejor en términos generales que lo que se tenía anteriormente. Se señala que la dinámica de la creatividad aplica a compañías así como a los individuos, pero en las compañías la metamorfosis es mayor, debido a las personas, cada una tendrá diferentes pensamientos, escalas, miedos, ideas. En una compañía la motivación, la curiosidad, y la evaluación serán lo que se conoce como clima corporativo. El rompimiento y creación de conexiones es el pivote del proceso dinámico de la creatividad. Si se quiere creatividad, se debe buscar la forma en que la organización genere este rompimiento y generación de conexiones de nuevas ideas, esto es lo que se llama la acción creativa. La gente tiene siempre diferentes cursos de acción y expectativas, estas expectativas pueden ser observadas, el resultado es el clima, y este clima debe estar en un equilibrio útil entre las expectativas y los resultados de los cambios. También se tiene que partir del hecho de que siempre habrá desacuerdos, ciertamente los cambios provocan en algunas gentes intolerancia a estas nuevas circunstancias por un periodo de tiempo, este tiempo es tiempo que pierde, es tiempo que se debería usar para cuestionar acerca de la relevancia de lo que se esta haciendo, de esta manera se sabrá que se ha hecho mal y qué se debe hacer.

También acerca del propósito de la creatividad. Se plantea que ésta es aplicada a diferentes usos, y dicen que la innovación es el resultado del cambio en el orden de los pensamientos, la solución a lo que vendrá en el futuro es el propósito de la creatividad.

Para esto dan diferentes escenarios (que implica la utilización de habilidades del pensamiento):

Primera habilidad, *la fundamentación y la inmersión*, donde dicen que la primera herramienta de la creatividad es la capacidad de inmersión en los pensamientos en las cosas y esto logra que se fundamente lo que se piensa y se pueda convertir posteriormente en cosas tangibles.

Segunda habilidad, *la exploración divergente*, esto es el poder atacar un problema desde diferentes ángulos, crear diferentes formas de enfrentarlo, de explorarlo en muchas y una gran cantidad de direcciones.

Tercera habilidad, *la Selección*, dicen que después de haber generado y explorado de distintas formas y medios, el siguiente paso es la selección de una posible solución.

Cuarta habilidad, *la exploración enfocada*, esto es, de la selección hecha, considerada como la mejor. Se centra en aprovechar al máximo la capacidad creativa con la elección tomada.

Quinta habilidad, *la articulación inicial de una solución potencial*, dicen que una vez que se ha enfocado la atención en un solo camino se logra hacer un bosquejo de lo que será la solución a la situación.

Sexta habilidad, *el Desarrollo y la transformación*, es decir, son la aplicación, desarrollo y transformación de la solución potencial, se trabaja para poder llevarla a cabo.

Séptima habilidad. *La implementación*, y nos dicen que la implementación de la solución también requiere de más creatividad, además de la utilizada para obtener la solución, que surge nuevas interrogantes al momento de estar tomando el camino seleccionado y puede que durante la implementación se tengan que ejecutar algunos cambios

Por otra parte Mikolajczack (2002) señala que, “ El mundo cambia y exige que se cambie con él; se necesitan nuevas ideas, soluciones diferentes, procesos mentales distintos para afrontar con éxito el cambio... el aliento creativo, se encuentran amenazados en la sociedad de la comodidad tecnológica”. (p.21)

Para evitar este estancamiento de ideas que acecha tanto a las empresas como a las asociaciones o las administraciones públicas, es necesario recuperar con toda urgencia la potencia de la invención ¿De qué manera? Entre otras, mediante la formación, el entrenamiento, el ejercicio.

El mensaje y la convicción son que la creatividad se trabaja y se gestiona, de la misma forma que el conjunto de los recursos humanos, que la producción, la venta o la contabilidad, y que exige el mismo rigor.

Esta gestión es ante toda responsabilidad del dirigente empresarial y de aquel personal que realiza actividades encaminadas a la gestión y desarrollo de los trabajadores y empleados; en última instancia, es lo único que no puede delegar.

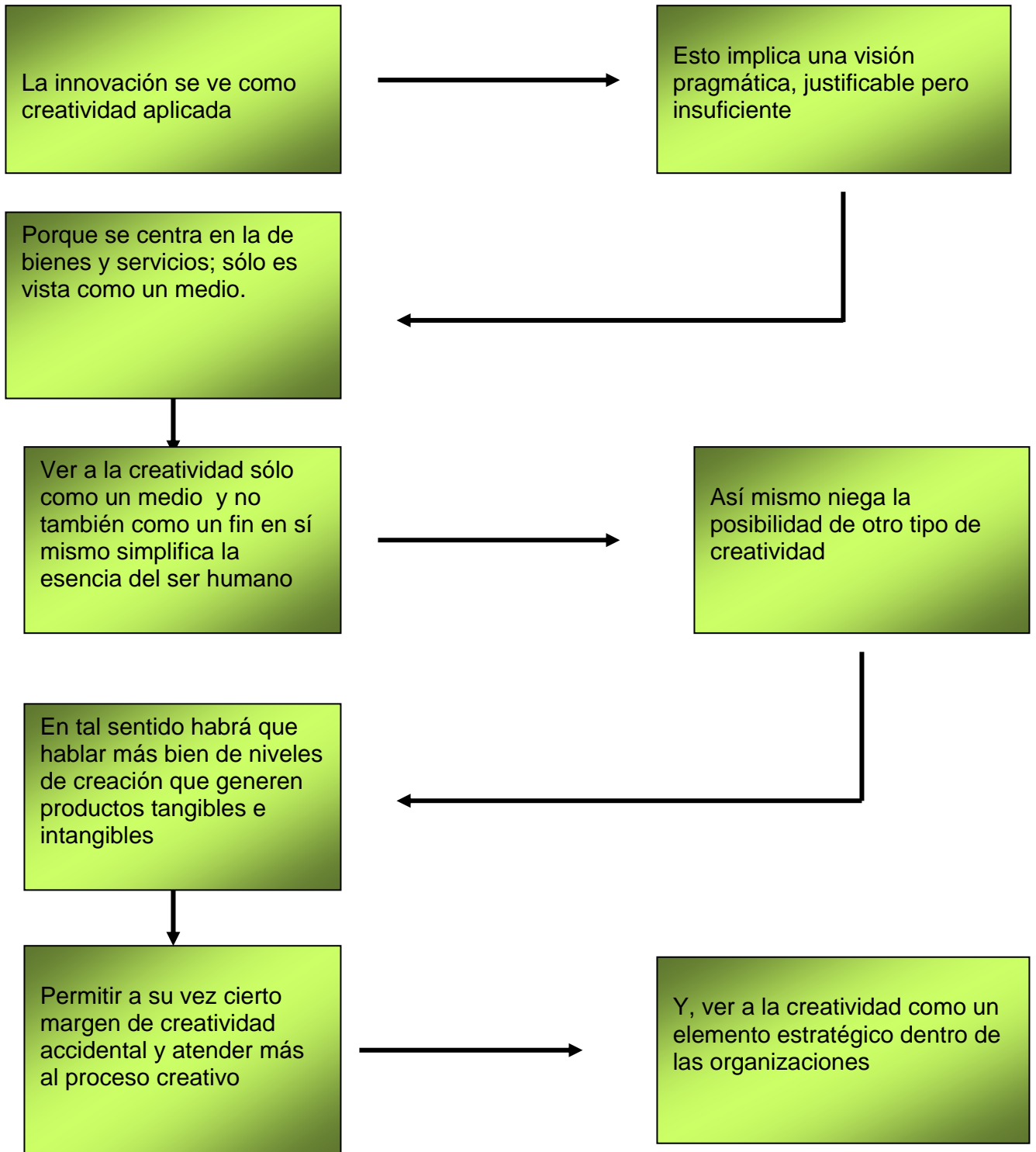
Debe apuntar a un triple objetivo: la instauración de un clima, de una cultura y gestión del cambio, propicios a la expresión de nuevas ideas; un mejor conocimiento del perfil creativo del personal con vistas a constituir equipos de trabajo de mayor rendimiento, y la puesta en marcha de herramientas y métodos adecuados para estimular y explotar el potencial creativo de cada cual.

Una empresa que no gestiona la creatividad de sus empleados se encuentra amenazada por dos peligros: la falta y el exceso de creatividad, con capacidad una y otro de conducirla a la catástrofe.

Finalmente, Yeung (2000) hace un señalamiento muy particular, “La capacidad de aprendizaje de las organizaciones se basa en la capacidad de la organización de: 1- generar ideas,2- generalizarlas, 3- identificar las incapacidades para aprender.” (P.31).

Esto le da otro enfoque de la creatividad en las organizaciones; en el sentido de que ésta es la base para poder lograr en un determinado momento un aprendizaje significativo e incluso acelerado dentro de las organizaciones.

De esta forma la creatividad descrita de esta manera es un elemento que debe ser contemplado dentro de la Administración estratégica de dichas organizaciones; es más, se puede convertir en una ventaja competitiva de las mismas.



Esquema No.20
Innovación en la organización. Fuente: Puente (2006)

En buena medida las concepciones que se tienen de la creatividad en el ámbito organizacional se ven reflejadas en las estrategias o técnicas para el desarrollo de los procesos creativos, las cuales a su vez representan el aspecto más pragmático de la creatividad. Al respecto Kastika (1999) explica que para poder facilitar la implementación y desarrollo de dichas técnicas es necesario cumplir con una serie de condiciones como las que se describen a continuación:

Condición primera: Crear problemas

Para desarrollar el proceso creativo es necesario que éste vaya precedido de la capacidad o habilidad de plantear, identificar o proponer problemas. ¿La razón?, es muy clara, la mayoría de las estrategias están orientadas en resolver problemas más que en plantearlos. Esto condiciona en ser creativos en las respuestas, es decir, en la parte final, no en el origen. Por lo tanto si se desea ver a la creatividad como una habilidad no solamente para abordar y resolver problemas que existen en el mundo exterior sino además los problemas que se pueden plantear, crear en el mundo interior, en el ser, concretamente en el empleado o trabajador; los productos creativos serán más diversos, originales y valiosos.

Condición segunda: La Creatividad es integral

Esta concepción de la creatividad como algo integral tiene que ver con el hecho de que para ser creativos se requiere de la inteligencia, la persistencia, la fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad, así como la incubación, la iluminación, la evaluación; es decir, ver a la creatividad como un ente que tiene un componente afectivo, intelectual y social.

Si se tiene esta visión hará que las técnicas busquen fortalecer integralmente la creatividad. En otras palabras, al pretender desarrollar la creatividad es necesario considerar que ésta, la creatividad, no es un elemento aislado, sino que los hábitos, creencias, destrezas y el entorno social, entre muchas otras cosas, están interviniendo en lo que se denomina creatividad. Cada tarea dirigida hacia el desarrollo de la creatividad deberá ser una tarea que se ataque puntualmente a un hábito, alguna habilidad, alguna forma de hacer las cosas, alguna forma de concluir las cosas.

Condición tercera: Creatividad Múltiple

Se parte de la premisa de que se es creativo en donde se puede ser creativo. Aunque suene tautológico esta afirmación lo que se trata de plantear es ver que los individuos poseen diferencias individuales y no todos van a ser creativos en lo mismo ni mucho menos de la misma forma. Esto permitirá poner el énfasis en las áreas fuertes o en las habilidades naturales de la persona, incorporando en las estrategias procedimientos que potencien estas habilidades a partir del conocimiento de los procesos que las regulan.

Condición cuarta: Aproximaciones sucesivas

Es necesaria esta condición porque significa reforzar cada una de las etapas del proceso creativo; conforme se vayan dando aproximaciones al objeto o idea, se tiene que reforzar para mantener la energía suficiente y poder culminar con el acto creativo. A partir de estas consideraciones se proponen desarrollar ocho enfoques creativos aplicados los cuales están regulados por una serie de principios y tienen como finalidad establecer un clima creativo y fomentar la creatividad.

Estos principios básicos (o estrategias) son los primeros que se entrenan en un proceso de desarrollo de la creatividad a largo plazo:

a) Principios Básicos

<i>Primer enfoque: La fluidez aplicada</i>	Se refiere básicamente en la fluidez para dar respuestas, para generar muchas ideas.
--	--

<i>Segundo enfoque: La flexibilidad aplicada</i>	Estas implican universos de ideas, mundos diferentes, superar los límites tradicionales de la experiencia y del conocimiento.
--	---

<i>Tercer enfoque: La originalidad aplicada</i>	Una respuesta original es una respuesta diferente dentro de una muestra dada. Decir lo que nadie dijo, hacer lo que nadie hizo.
---	---

<i>Cuarto enfoque: Orientación al objetivo</i>	Significa seguir buscando alternativas creativas a través del tiempo.
--	---

b) Principios avanzados:

<i>Quinto enfoque: La elaboración</i>	Una respuesta elaborada es una buena respuesta en la que se pone cuidado, una respuesta sobre la cual se trabaja una vez generada.
---	--

<i>Sexto enfoque: El impacto</i>	Consiste básicamente en ejercitar la imaginación
--------------------------------------	--

<i>Séptimo enfoque: El impacto</i>	Tiene que ver con qué es lo que producen las respuestas más allá de lo que se puede manejar. Debe ser nueva en su contexto
--	--

<i>Octavo enfoque: La redefinición</i>	Finalmente, replantearse lo que se esta tratando de crear.
--	--

4.4 Estrategias y técnicas para el desarrollo de la creatividad

Kastika (1999) describe a demás 34 técnicas para el desarrollo creativo de los trabajadores o empleados. Para esto se presenta el siguiente cuadro que enlista las diferentes técnicas existentes y se señala en que aspecto se pone más énfasis, es decir, si la técnica es predominantemente psicológica, contextual (que tome en cuenta el aspecto cultural), organizacional (si es una herramienta permeada administrativamente y donde se gestiona el cambio) y un apartado de “otros” cuando no éste en ninguna de las anteriormente mencionadas. Para poderlas identificar en dónde está puesto dicho énfasis, se han sombreado los cuadros.

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

TÉCNICA	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	CONTEXTO	ORGANIZACIONAL	OTROS
Mapas mentales				
Arte de Preguntar				
Relaciones Forzadas				
Scamper				
Analogías				
Biónica				
Crear sueños				
Análisis Morfológico				
Modelo CPS				
Frases del proceso creativo				
Relajación				Fisiológica

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

TÉCNICA	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	CONTEXTO	ORGANIZACIONAL	OTROS
Visualización				
Los seis sombreros				
Inversión				
Fertilización cruzada				
Analogía				
Palabras Aleatorias				
Grupos heterogéneos				
Incentivos financieros				
La arquitectura y disposición física				
Juegos				

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

TÉCNICA	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	CONTEXTO	ORGANIZACIONAL	OTROS
Metáforas				
Dinámicas de grupos				
Diccionario				
Visualización, fantasía				
Desarrollo de Historias				
Comunicación no verbal				
Utilización de los sentidos				
Enriquecimiento de puestos				
Reuniones y asamblea				

TÉCNICA	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	CONTEXTO	ORGANIZACIONAL	OTROS
Alineación				
Actividad Autoiniciada				
Actividad extraoficial				
Serendipity				

Esquema No. 21
Herramientas para el desarrollo de la Creatividad
Fuente: Puente (2006)

4.4.1 Retos y perspectivas de las estrategias y técnicas para el desarrollo de la creatividad

Finalmente cabe señalar una serie de comentarios con respecto a las técnicas revisadas:

📌 La mayoría de las técnicas se centran en el aspecto psicológico, lo cual puede parecer obvio, sin embargo en las organizaciones de hoy en día que funcionan más que nunca como sistemas abiertos y en donde está presente el efecto “mariposa”, no es suficiente que abarque sólo lo psicológico.

⌚ Por otra parte sólo unas cuantas técnicas retoman el aspecto contextual y organizacional, lo cual es bueno porque es otro aspecto que se debe abarcar si se desea desarrollar la creatividad en las organizaciones, sin embargo, se descuida o se da por entendido el aspecto psicológico.

⌚ Sólo unas cuantas retoman de manera importante tanto lo psicológico (que incluye lo afectivo y lo intelectual), lo contextual y lo organizacional.

⌚ A pesar, de que algunas retoman los tres aspectos acabados de mencionar en los rubros de contexto y específicamente cultural, es mucho muy limitado el margen o el campo de acción de dicha técnica, es decir, no toma en cuenta otros factores fundamentales de la cultura como son valores, costumbres, hábitos.

No están de alguna manera implícitos estos aspectos. En cuanto a lo organizacional, son acciones un tanto aisladas y no se da un referente desde dónde y cómo se tienen que tomar en cuenta, que se tiene que hacer antes, durante y después de emprender dichas acciones, es decir, también son muy limitadas.

El aspecto del liderazgo prácticamente esta ausente salvo excepciones.

⌚ Lo anterior no quiere decir que se pretenda que una sola técnica abarque todos los aspectos antes mencionados. Pero si se espera encontrar enunciados que hablan de la necesidad de que conjuntaran dichas técnicas precedidas de una planeación y de una serie de estrategias que abordaran a parte de lo ya mencionado, de manera más precisa, clara, aspectos que en el presente trabajo se consideran fundamentales para el desarrollo integral de la creatividad, tal es el caso de la cultura organizacional y la gestión del cambio.

Prácticamente ninguna de las técnicas y estrategias propuestas por los autores antes mencionados ponen mayor énfasis en otros aspectos.

🔔 Señalar que lo ideal es que las estrategias de creatividad deben ser muchas y variadas pero sobre todo deben atender lo psicológico, lo organizacional pero haciendo referencia de manera particular a la cultura organizacional.

🔔 Finalmente, señalar que prácticamente en ninguna técnica se habla de la necesidad de que exista una buena gestión del cambio para que dichas técnicas se puedan aplicar en la práctica cotidiana del trabajo sin mayor problema.

En resumen todas las técnicas aquí enunciadas son técnicas ya validadas en términos psicológicos, el asunto es que si se quiere que dichas técnicas no queden como un mero ejercicio de un curso de capacitación o de un taller, es necesario poner más atención en la necesidad de crear un clima que favorezca que éstas trasciendan en el trabajo y esto se puede lograr a través entre otras cosas de una buena gestión del cambio y de conocer e incidir en una cultura organizacional que lo favorezca.

CAPITULO 5

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS CREATIVOS

En el capítulo anterior se revisó la creatividad de una manera general dentro del ámbito organizacional. También se revisaron los esfuerzos que se han realizado a nivel teórico-metodológico para el desarrollo de los procesos creativos dentro de las organizaciones, se resaltó la necesidad de que los estudios de creatividad en el trabajo consideren otras variables organizacionales que son críticas para que los productos creativos tengan una aplicación práctica y real. El considerar estas otras variables a final de cuentas busca comprender mejor el comportamiento humano en el trabajo.

Es por esta razón, que en este último capítulo se enfoca a una variable que se considera determinante en el proceso creativo y en la creatividad, tal es el caso de la cultura organizacional. En este sentido el presente capítulo está estructurado en tres apartados, el primero de ellos se enfoca en destacar la importancia precisamente de la cultura organizacional en los procesos creativos, esto se hace básicamente resaltando y explicando las funciones que tiene la cultura en una organización. De esta manera se pretende justificar la pertinencia de la cultura y su importancia. Finalmente se revisan una serie de tipologías existentes sobre cultura organizacional que permiten su descripción genérica en una organización determinada.

Dentro de esta revisión se destaca una en particular la cual se describe más a detalle ya que se toma como referencia general para el estudio de la cultura organizativa en el presente trabajo y el establecimiento de su incidencia en los procesos creativos.

5.1 Importancia de la cultura organizacional en los procesos creativos y la creatividad.

Es indiscutible hoy en día que el estudio de los fenómenos psicológicos desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo tiene que ser estudiados bajo un enfoque sistémico, holístico. El desarrollo de conductas o comportamientos que se manifiestan en el ámbito organizacional no pueden ser vistos como entes aislados.

Los procesos creativos y la creatividad es uno de estos aspectos que requieren un enfoque más amplio para su estudio y más si se pretende hacerlo dentro de una actividad laboral. Sin embargo, como se comentó en el anterior capítulo, a pesar de que esta postura puede sonar, obvia; en la gran mayoría de la literatura que existe al respecto se omite parcial o totalmente estos aspectos. Predominan propuestas de prácticas para el desarrollo de la creatividad en un ámbito psicológico y en una mucha menor proporción desde una perspectiva psicosocial. Esto lleva a que estos esfuerzos a nivel teórico-metodológico por ofrecer herramientas que contribuyan al desarrollo de los procesos creativos en las organizaciones se vean severamente limitados, insuficientes y con resultados muy poco alentadores. Esto obliga a replantear que el estudio de la creatividad en el ámbito del trabajo debe incluir otras variables organizacionales que reflejen o supongan una estrecha interrelación. Pero el hecho de que los procesos creativos estén estrechamente justificados su existencia y desarrollo por otras variables no es la única razón. Ya que la tendencia de las organizaciones “modernas” es como señala un autor que ha realizado bastante investigación al respecto y que resulta importante retomarlo, tal es el caso Barba (1997), “Los perfiles de las nuevas organizaciones... corresponden al diseño de estructuras flexibles... orientadas a la innovación ... que requieren un tipo de trabajo ...cambiante y grupal... sobre todo,

requiere de una cultura participativa” (p.9). Es decir, existen una serie de exigencias organizacionales que obligan a la reinención, a replantear una serie de paradigmas, en resumen, a cambiar. Pero este cambio, de manera particular en la mediana empresa mexicana, requiere ser creativo, no sólo por las extensas brechas que existen -con respecto a otras empresas en el mundo- financieras, tecnológicas, de capacitación, de organización del trabajo, de arquitecturas organizacionales; sino sobre todo culturales.

Esto significa que en el mejor de los escenarios es relativamente más fácil en un momento dado cambiar tecnología, maquinaria, métodos de trabajo; que modificar o desarrollar la cultura organizacional. Esto significa a su vez que uno de los retos más complejos que tienen que llevar a cabo las organizaciones tiene que ver con el cambio cultural. Y este cambio es fundamental para el desarrollo de la creatividad en dichas organizaciones, porque varias de las funciones que tiene una cultura organizacional desde la perspectiva del comportamiento organizacional como los señala Robbins (2004) son las siguientes:

- a) *Innovación y correr riesgos*: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Dentro de un espectro, esto implicaría que la cultura idealmente puede crear un ambiente que fomente dicha innovación (que a su vez requeriría el desarrollo de los procesos creativos) y el espacio y la posibilidad de correr riesgos (otra característica fundamental para promover el pensamiento creativo) por un lado, pero por el otro, puede representar una barrera que impida que esto se dé (y por tanto el proceso creativo se vea fuertemente diezmado).

Esto debido a que la innovación no es concebida como una posibilidad en el trabajador o empleado común, sino que solamente existen centros de investigación y desarrollo formalmente instalados.

Por consiguiente la posibilidad de correr riesgos se ve como algo innecesario; quien lo tiene que hacer en todo caso son los “expertos” de dichos centros de investigación y desarrollo.

- b) *Minuciosidad*: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles. Esta función bien orientada puede representar que ante ese análisis que se permite o se promueve, surjan ideas nuevas, novedosas, diferentes; es decir, fomenta el pensamiento creativo. Por otra parte si la minuciosidad es entendida como el no cometer errores, desperdicios y hacer las cosas siempre de la misma forma, ahoga cualquier posibilidad creativa.

- c) *Orientación en los resultados*: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos. Aquí se pueden dar dos situaciones en particular; por un lado se fomenta a dar resultados que se ven traducidos y que son productos de mejoras que se hacen en las organizaciones. Una buena orientación a los resultados puede significar cierto nivel de libertad a los trabajadores para que sean creativos puesto que lo que importa más que nada es el producto creativo, dando la oportunidad de valerse de los medios que el trabajador considere necesarios para lograrlo.

- d) Por otra parte puede ocurrir que esta orientación a los resultados se vea traducido por una exagerada administración, control de los recursos, de los medios, de los métodos y procedimientos de trabajo que no dejen libertad al trabajador de poder ser creativo; ya que se hacen atribuciones de que es tanto la presión y dar resultados en el trabajo, que no es viable abrir la posibilidad de correr riesgos y de cometer errores.
- e) *Orientación a las personas*: Grado en que las decisiones de la Gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Aquí de entrada se puede identificar dos polos opuestos. Por un lado, el preocuparse de cómo la cultura influye en el trabajo de las personas puede significar un nicho de oportunidad en donde la gerencia se dé cuenta que la creatividad necesita ser promovida culturalmente si se desean obtener los resultados previstos.

Si se logra crear o desarrollar esta visión para identificar este nicho de oportunidad las posibilidades de potencializar a la creatividad son muchas. Sin embargo, en el otro extremo puede tenerse la creencia de que hay que fomentar una cultura de control, de presión hacia los trabajadores porque se cree que esto tendrá un efecto favorable sobre su desempeño laboral; y, aunque en la práctica se dé cuenta la gerencia que no se da dicho resultado puede seguir faltándole la visión de que la cultura es un medio de apalancamiento para el desarrollo de la creatividad, y en lugar de tomar en cuenta ésta, se la pasen retomando modelos de organización o de mejora del trabajo importados de otros países generando un clima de tensión, de no satisfacción y de frustración en el personal.

- f) *Orientación a los equipos*: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente. También en este caso se pueden observar dos situaciones extremas.

Por un lado se puede fomentar el trabajo en equipo pero con un alto nivel de facultación; si esto se da, los procesos de comunicación, de motivación serán más armoniosos y lo que es más importante en este caso, será un espacio para desarrollar la creatividad, porque aunque en un primer momento la creatividad se dé a un nivel individual, el establecimiento de redes sociales basadas en el respaldo, confianza y libertad crearán atmósferas creativas para que se dé el acto creativo.

Pero por otra parte, si la cultura fomenta el trabajo en equipo pero bajo un enfoque un tanto miope y simplista; lo único que va a existir es una tradicional división del trabajo en donde cada uno hace la tarea que le corresponde pero sin comprometerse con la tarea de los demás, es decir, se tendrán equipos de trabajo, más no personas trabajando en equipo.

Esto en muchas ocasiones hará que dichos equipos de trabajo sean verdaderas “junglas”, donde cada cual vele por su trabajo, boicotee el trabajo del compañero con la finalidad de sobresalir y obtener el reconocimiento y el respaldo del jefe.

Y en donde el más “débil” sea el foco donde se deposite las responsabilidades del trabajo mal hecho por el resto del grupo. Y donde desde luego, la creatividad es prácticamente imposible que tenga cabida.

- g) *Agresividad*: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas. En esta función la cultura puede desarrollar y transmitir un concepto de competitividad que se vea traducido en la necesidad de ser mejores; y para ser mejores se necesita cambiar, pero para poder cambiar y que ese cambio pueda llegar a ser cuántico se necesita ser creativo.

Sin embargo, si el concepto de competitividad es mal orientado puede generar la formación de “islas” en la organización donde cada quién- al igual que en los equipos de trabajo- vele por sus propios intereses, se dé una “guerra” entre sí, no se dé una sinergia, no se alcance los resultados previstos y todos responsabilicen a todos del mal funcionamiento de la organización. Bajo este ambiente la creatividad no podrá manifestarse.

- h) *Estabilidad*: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas. En esta función, la estabilidad puede visualizarse de diferentes maneras.

Por un lado, la estabilidad implica en un sentido literal que las cosas no cambien tanto y desde esta perspectiva esto es justificable en el caso de los valores organizacionales, las costumbres, las tradiciones, los ritos, los hábitos, los patrones de conducta ya que esto le da consistencia al comportamiento de la organización y le da una identidad a las personas que laboran en ella. Pero la estabilidad no significa necesariamente “falta de movimiento”, ni tampoco significa “ausencia de cambio”. Quien sí lo toma en este sentido, la creatividad no tendría una oportunidad de existencia puesto que implica una modificación de las cosas.

Sin embargo, quien ve en el cambio también, sinónimo de estabilidad, la creatividad se puede desarrollar perfectamente en una organización. Para tratar de explicar el porqué de esta afirmación sólo es cuestión de observar a la naturaleza, el mundo, el universo. Pensar por ejemplo, que el único cambio en el cosmos ha sido el llamado “Big bang” y que actualmente el universo esta “estable en un sentido literal” refleja una mala comprensión sobre el tema.

El universo siempre ha estado en constante cambio y paradójicamente ese constante cambio es lo que le ha dado lo que llaman “estabilidad”. Si hay algo de lo que se puede estar seguro –a parte de la muerte- es que todo esta en un proceso de cambio, y nuevamente, ese cambio es lo que permite que los sistemas funcionen.

Desde esta perspectiva la creatividad no tiene mayor problema en ser un elemento distintivo de una cultura organizacional.

Si la creatividad es concebida como un elemento de la cultura organizacional, se podrán obtener muchos productos creativos que se vean traducidos en formas de organizar el trabajo, en cambiar métodos, procedimientos, políticas, procesos, toma de decisiones, solución de problemas, clima laboral, comunicación, etc.

Todo ello encaminado a mantener el estado de las cosas. El problema esta cuando una cultura considera que la estabilidad implica inamovilidad de actividades, y sólo a través de este estado estático es como se puede alcanzar dicha estabilidad.

Cuando se tiene esta concepción se dan muchas situaciones, por ejemplo, el soporte documental de los sistemas de calidad como son el manual de calidad, los manuales de procedimientos, las instrucciones de trabajo se vuelven obsoletas, dejan de ser un medio y se convierten en un fin en sí mismos.

La estructura vertical y burocrática que posee una organización así se va a mantener porque se cree que garantiza la estabilidad.

No hay posibilidad de cambiar las cosas, no hay posibilidades de hacer mejoras, y lejos de lograr la llamada estabilidad- ante un entorno tan turbulento en que se encuentran las organizaciones y que ya se ha comentado- empiezan por el contrario a tener desajustes, problemas de todo tipo: técnicos, de producción, de ventas, de calidad, humanos.

Y es en este caso la misma cultura la causante en buena medida de esta situación que enfrentan muchas organizaciones.

La creatividad no es permitida porque puede implicar tener y hacer las cosas de manera diferente y esto rompe con este esquema de mantener las cosas como están a pesar de que ya no funcionan.

A partir de la descripción de estas funciones se puede observar cómo la cultura organizacional juega un papel fundamental para el desarrollo de la creatividad, y cómo es importante observar cómo se manifiestan estas funciones de la cultura en una organización determinada para poder inferir en un primer momento el lugar que tiene la creatividad en dicha organización.



Esquema No.22
Funciones de la Cultura Organizacional
Fuente: Puente (2006)

5.2 Tipologías de la Cultura Organizacional

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa.

Estas tipologías marcan la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, desentraña la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1976,1986), que plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega; culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por Robbins (1987) que aunque es muy general ya que divide a las culturas en fuertes y débiles es útil como una primera aproximación a la cultura organizacional.

En este caso las culturas fuertes se caracterizan por tener muy interiorizadas, muy arraigadas las tradiciones, las costumbres, los valores y por tanto da una consistencia muy fuerte en el comportamiento de las personas pero por otro lado esta el debate de que precisamente como la cultura es muy sólida, es difícil cambiarla y más cuando una cultura se construyó con una orientación, con un enfoque que hoy en día ya no es viable.

Por otra parte están las culturas débiles porque sus valores, costumbres, patrones de conducta no están muy arraigados; esto de entrada puede suponer inconsistencia en el comportamiento de las personas, pero visto desde otra perspectiva puede significar flexibilidad para cambiar.

Están también los Modelos de Municio (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de Municio (1998) que habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo de las personas.

Un modelo que llama la atención es el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o el modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina.

Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de Koontz, Donel y Wehrich (1990), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, son ejemplo de propuestas tipológicas.

No obstante Diez (1999) señala que hay que tomar en cuenta que:

- Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones mencionadas.

- Dentro de una organización se pueden dar diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada contracultura con las otras.

- Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno.

Diez (1999) describe una tipología diseñada por él. Para caracterizar la cultura de una organización en sus orientaciones fundamentales.

a) Cultura Burocrática

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. El trabajo se entiende como reproducción de la cultura corporativa, y la misión de los empleados es transmitir de la forma más fiel posible los valores organizacionales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de las tareas, organización celular de áreas y espacios. Falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en áreas de trabajo. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas.

Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento.

Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas.

El control lo ejercen vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que son lo que en definitiva más valoran y más se les exige desde la administración. Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un “oficio”, que se puede aprender y que hay que saber hacer.

Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales y verticales. Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas de la organización, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

b) Cultura Permisiva

Representa la cultura del “laissez-faire”, que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. El trabajo sigue siendo una reproducción de lo ya establecido al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada trabajador se entiende como una “unidad celular” independiente. Se defiende por encima de todo la “libertad de trabajo” y no intromisión en la labor de cada unidad celular. La organización se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes.

Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización esta subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando mas dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en actas formales para que “no haya problemas”.

Esto crea una cierta “anarquía organizada” donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socioafectiva.

Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito de la organización. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) Cultura Colaborativa

Entienden el trabajo como actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria.

Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida de la organización como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende a la organización como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Esta orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder esta basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.

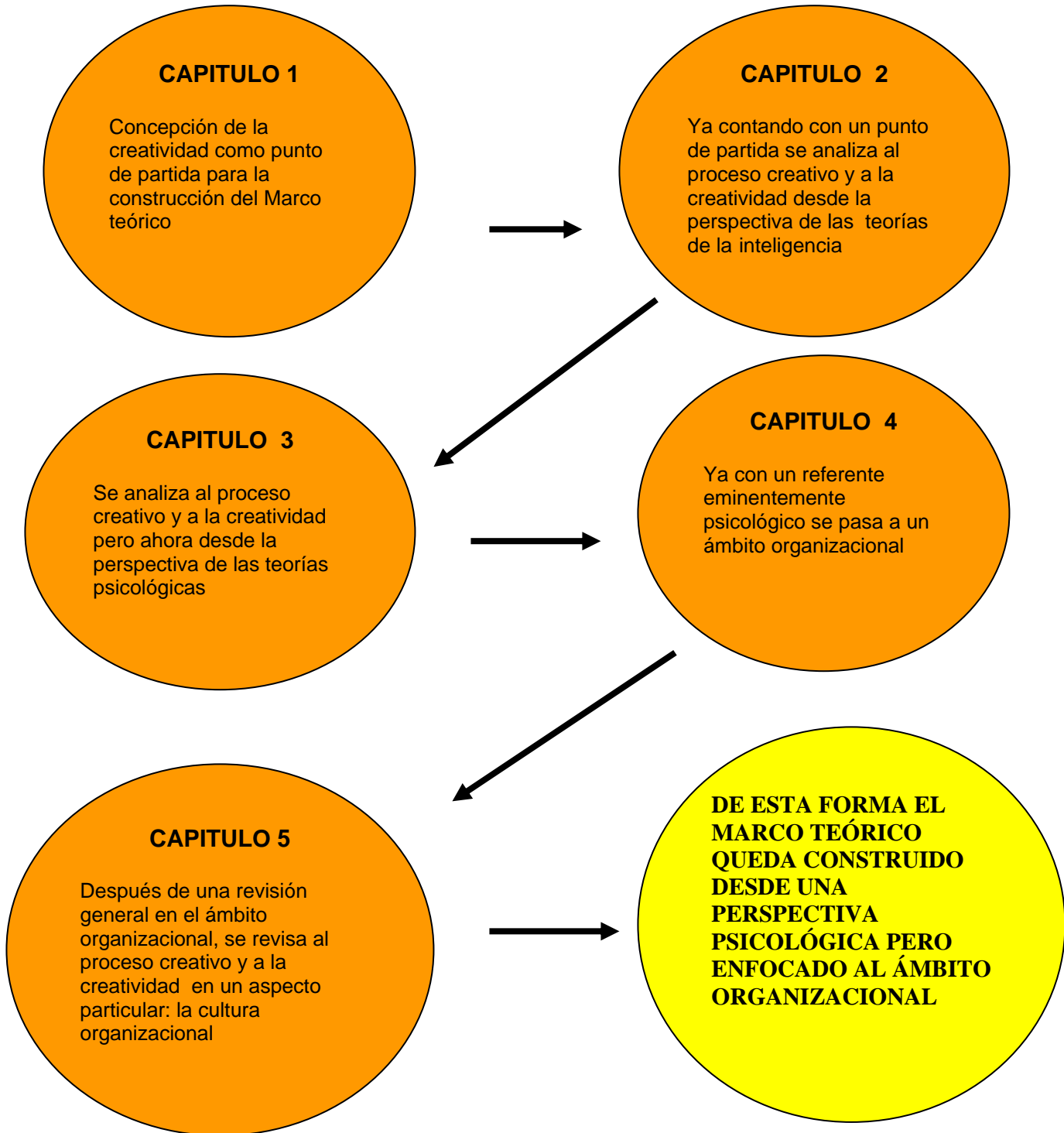
Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles. El equipo directivo se ha convertido en líder de los equipos de trabajo. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores.

Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación, creatividad y cambio.

Como se puede observar para fines de este estudio esta tipología resulta ser muy completa porque proporciona una caracterización general de la cultura organizacional predominante. Por lo que es bastante útil para el presente estudio porque permite establecer un espectro en donde por un lado se encuentran la cultura burocrática que por su descripción no promueve la creatividad, pasando por una cultura permisiva que si bien no ejerce el control como la anterior tampoco interesa mucho la capacidad creativa de las personas, ya que cada cual tiene objetivos diferentes y pueden hacer prácticamente lo que convenga sólo a sus intereses, y en el otro extremo se encuentra la cultura participativa que en términos “ideales” sería la más adecuada para el desarrollo de la creatividad en el trabajo.

De esta forma esta tipología (la colaborativa) permite establecer un espectro en donde no se fomenta la creatividad pasando por diferentes niveles, matices hasta llegar a una cultura donde si se fomenta de manera importante la creatividad.

Finalmente, por otra parte, esta tipología en la realidad es una mezcla; es decir, puede ser burocrática pero puede tener algo de permisiva y colaborativa o viceversa. Es decir, es una información muy importante que se puede obtener al respecto.



Esquema No. 23
Síntesis del marco teórico
Fuente: Puente (2006)

III-MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación está estructurado de la siguiente manera:

Se describe que tipo de metodología se va a utilizar y porqué; además, de que se recurren a una serie de esquemas que describen los enlaces que se irán haciendo al respecto, desde la pregunta central, preguntas secundarias con sus respectivas proposiciones así como la definición de conceptos y la descripción de indicadores empíricos, la muestra, los instrumentos utilizados, y, finalmente, la validez y confiabilidad de dichos instrumentos.

3.1.- Método

Para esto, es importante describir lo que plantea Delgado (1999) al señalar que la diferencia entre lo cualitativo y cuantitativo parece confundir una disyuntiva epistemológica con una disyuntiva lingüístico-semiótica.

Lo que ocurre en realidad es que hoy en día no hay producción de conocimiento que sólo aborde cantidades excluyendo las cualidades ni viceversa.

Si no que el mundo tiene aspectos cuantitativos indisolublemente mezclados con aspectos cualitativos, de tal modo que resulta imposible reconstruirlo atendiendo sólo a uno de ambos aspectos.

También señala el autor que en la actualidad es posible encontrar posiciones moderadas que abogan por una complementariedad entre ambos enfoques.

Para corroborar esta perspectiva está el planteamiento que lleva a cabo Muchinsky (2002) con respecto a cómo se aborda el objeto de estudio en la Psicología del trabajo en términos metodológicos señalando que, "... no hay necesidad de optar entre los métodos tradicionales (cuantitativos) y cualitativos de investigación, sino más bien es necesario darse cuenta de que ambos enfoques pueden ayudarnos a comprender temas que son de nuestro interés..." (p.26).

Con esto se quiere justificar la posición del presente estudio, es decir, de haber abordado la temática desde una perspectiva metodológica cuantitativa y cualitativa, por la riqueza y diversidad de información que se puede obtener.

Pero no sólo por eso, sino como lo sigue señalando Muchinsky (2002), "...la selección del método depende de la naturaleza del problema a estudiar, así como del costo y de la viabilidad..." (p.26).

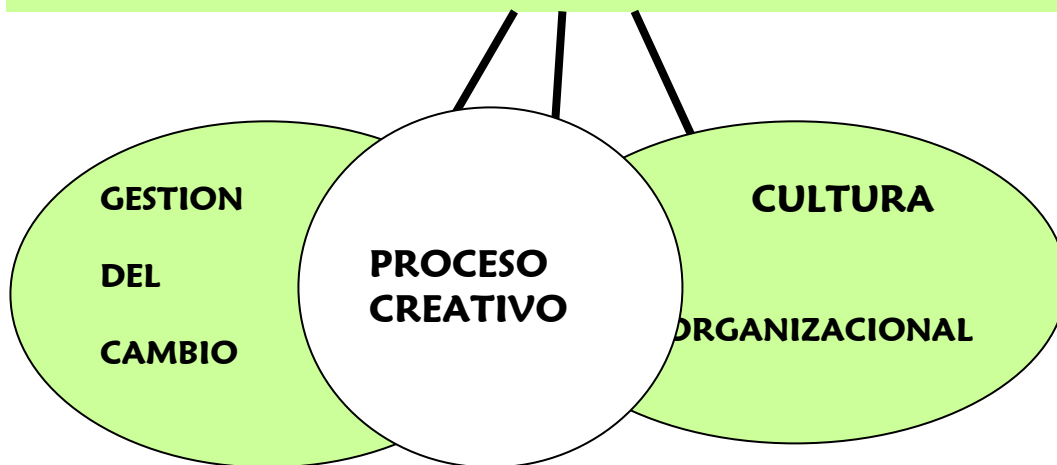
Y dado que el tema son los procesos psicológicos (proceso creativo) en relación con un entorno como es la cultura organizacional y la gestión del cambio y lo que se quiere conocer es si hay una coincidencias o no y con qué características, se considera que es una información que tiene elementos de los dos ámbitos (cuantitativo y cualitativo), y por lo tanto se utilizan técnicas de ambos métodos.

A continuación se describen una serie de esquemas que pretenden no sólo describir el enfoque metodológico con el que se trabajó sino, además ayudar a ratificar porqué utilizar ambas metodologías (la cualitativa y la cuantitativa)

3.1.1.- Enlace entre la temática y los ejes de análisis metodológico

PREGUNTA CENTRAL

¿Puede establecerse una relación entre las características predominantes de cada etapa del proceso creativo, tipos de gestión del cambio y tipologías culturales a partir del conocimiento de cómo se desarrollan cada una de ellas en un grupo de personas que realizan la función de gestión y desarrollo de personal?



Esquema No. 24
Dimensiones de Análisis
Fuente: Puente (2006)

PROPOSICIÓN

Es posible establecer una relación entre las características predominantes de cada etapa del proceso creativo, tipos de gestión del cambio y tipologías culturales a partir del conocimiento de cómo se desarrollan cada una de ellas en un grupo de personas que realizan la función de gestión y desarrollo de personal debido a que ciertas características son constantes y relacionables entre los factores mencionados.

Como se puede observar, en el esquema esta planteada la pregunta central de la tesis. A partir de dicho planteamiento se determinaron los tres ejes de análisis sobre los cuales gira dicho estudio.

Están los llamados factores organizacionales, para hacer referencia a aquello que esta fuera del individuo y que no provienen directamente de su subjetividad sino que más bien se ven influidos por ellos.

En el caso de dichos factores externos se escogieron dos de manera particular, por un lado gestión del cambio y por el otro las tipologías culturales.

Se escogieron estos dos porque se parte del hecho de que tienen una influencia determinante en los procesos creativos ya sea para que estos se manifiesten o se vean inhibidos, mediatizados o nulificados. (esto es algo que ya se comentó y discutió a lo largo del marco teórico).

Y, en el centro de ambos círculos se encuentra el tema central de esta tesis, que vienen siendo los procesos creativos los cuales constan de una serie de etapas como son el cuestionamiento, la recopilación de información, la incubación, la iluminación, la elaboración y la comunicación.

De esta forma a partir de este esquema se pretende representar que los procesos creativos se ven fuertemente influenciados por dos tipos de factores.

Además este esquema quiere representar que el estudio de los procesos creativos en el ámbito del trabajo deben ser estudiados considerando ambos tipos de factores.

Preguntas secundarias

Producto de la pregunta central se desprende las siguientes preguntas secundarias.

Pregunta secundaria

1-¿Cuáles son las principales características de las seis etapas del proceso creativo del grupo de personas que realizan funciones de gestión y desarrollo de personal?

Proposición 1

Las principales características del proceso creativo en su primera etapa denominada cuestionamiento es que:

- a) Se da principalmente fuera del lugar de trabajo
- b) Existe cierto nivel de incertidumbre
- c) Poca expectativa
- d) Poco interés
- e) Problemas para concentrarse
- f) Y, una alta necesidad de logro.

Proposición 2

Las principales características del proceso creativo en su segunda etapa denominada acopio de datos son que:

- a) Se da principalmente fuera del lugar de trabajo
- b) Existe poca planeación
- c) Y también poco apoyo.

Proposición 3

Las principales características del proceso creativo en su tercera etapa denominada incubación es que:

- a) Se da fuera del lugar de trabajo
- b) Se da de manera consciente y no consciente

Proposición 4

Las principales características del proceso creativo en su cuarta etapa denominada iluminación es que:

- a) Se da fuera del lugar de trabajo
- b) Se da de manera principalmente inconsciente

Proposición 5

Las principales características del proceso creativo en su quinta etapa denominada elaboración es que:

- a) Se da fuera del lugar de trabajo
- b) Existe cierto nivel de tensión
- c) No existe un gran sentimiento de satisfacción

Proposición 6

Las principales características del proceso creativo en su sexta etapa denominada iluminación es que:

- a) Existe poca difusión
- b) Hay problemas para la comunicación
- c) No hay mucha satisfacción
- d) Hay un importante sentimiento de frustración y,
- e) resistencia al cambio

Pregunta secundaria

2-Cuáles son las características que se presentan en los tres principales tipos de gestión del cambio del grupo de personas que realizan funciones de gestión y desarrollo de personal?

Proposición 1

Las principales características de la gestión del cambio operativa son:

- a) No involucran al personal
- b) No se resaltan los beneficios ni individuales ni organizacionales
- c) Rechazo al cambio

Proposición 2

Las principales características de la gestión de cambio operativa y humana con beneficios organizacionales son:

- a) Si se involucra al personal pero de manera unilateral
- b) Se resaltan los beneficios en el ámbito organizacional solamente.
- c) Cierta nivel de rechazo al cambio

Proposición 3

Las principales características de la gestión del cambio operativa y humana con beneficios organizacionales e individuales son:

- a) Si se involucra al personal dándosele iniciativa para hacer propuestas
- b) Se resaltan tanto los beneficios en el ámbito organizacional como individual
- c) Hay un mínimo rechazo al cambio

A continuación se describe el otro factor externo que es la tipología cultural y su respectiva pregunta:

Pregunta secundaria

3-¿ Cuáles son las características de tres tipologías culturales del grupo de personas que realizan funciones de gestión y desarrollo de personal?

Proposición 1

Las principales características del tipo de cultura burocrática son:

- a) Control excesivo de las tareas y actividades a realizar
- b) Registros y controles excesivos de personal
- c) Gran resistencia al cambio
- d) Estandarización del trabajo

Proposición 2

Las principales características del tipo de cultura permisiva son:

- a) Poco control sobre el trabajo
- b) Se persiguen beneficios individuales más que organizacionales
- c) Caos administrativo
- d) Clima laboral tenso

Proposición 3

Las principales características del tipo de cultura colaborativa son:

- a) Trabajo en equipo
- b) Apoyo y respaldo en el trabajo realizado
- c) Poca resistencia al cambio
- d) Apoyo para el desarrollo de la creatividad

Pregunta secundaria

4-¿Cuáles son las variables que se relacionan entre el proceso creativo, los tipos de gestión de cambio y las tipologías culturales?

Proposición 4

Las variables que se relacionan entre el proceso creativo, los tipos de gestión de cambio y las tipologías culturales son:

- a) *Libertad* para la realización del trabajo y la toma de decisiones
- b) La *confianza* que deposita la organización en el empleado para la realización de su trabajo y, la
- c) *comunicación*

3.2.- Instrumentos

Debido a la complejidad de la temática, se consideró pertinente la estructuración de los instrumentos que permitieran el acopio de información.

En el caso de los procesos creativos no existe un instrumento que valore sus características, como las que se pretendían conocer en este trabajo. Esto hizo necesario construir un instrumento ex profeso para su medición.

Con respecto a la predominancia hemisférica, se retomo el instrumento elaborado por Papalia (1994), que por sus características es de fácil aplicación e interpretación.

La gestión del cambio, implicó un reto mayor, ya que como instrumento no existe como tal, los estudios al respecto se enfocan principalmente a la valoración de la resistencia al cambio, pero no contempla todo el proceso del mismo.

Por cual se consideró pertinente construir uno que proporcionará información sobre tres tipos de gestión de cambio así como los tipos de cambio que predominan.

Dado que la cultura organizacional, es un tema muy amplio, que abarca muchos factores, para este estudio en particular se consideró pertinente enfocarse exclusivamente en características generales de tres tipologías culturales, que son las que interesan en este trabajo conocer y por lo tanto se construyó el instrumento respectivo.

Por lo tanto tomando en consideración los factores antes mencionados se aplicaron un total de cuatro instrumentos, los cuales valoran los siguientes factores:

No. Instrumento s	<i>Factor Genérico</i>	Factor Especifico de Valoración
1	Proceso Creativo	Características de las etapas del proceso creativo
2	Proceso Creativo	Predominancia de Hemisferios
3	Gestión del Cambio	Tipos de Cambios Cómo se gestionan los cambios
4	Tipologías Culturales	Burocrática Permisiva Colaborativa

Esquema No 25

Cuadro esquemático de los instrumentos que se aplicaron para el acopio de la información

Fuente: Puente (2006)

A continuación se describen a detalles cada uno de los instrumentos:

3.2.1. Sobre Procesos Creativos

Para recabar la información sobre Procesos Creativos se aplicaron dos instrumentos:

1.-Características de las etapas

. 2.-Predominancia Hemisférica

Instrumento No. 1.- Características de las etapas del proceso

Procedimiento:

- a) Se establecieron las seis etapas del proceso creativo que se evaluarían, siendo las siguientes: cuestionamiento, acopio de datos, incubación, iluminación, elaboración y comunicación. A continuación se presenta la definición y descripción de ellas.

Proceso Creativo	Es aquel proceso psicológico que permite que se dé el acto creativo y consta de una serie de etapas, como son: cuestionamiento, acopio de datos, incubación, iluminación elaboración y comunicación.

Etapas del Proceso Creativo

1.- Cuestionamiento	Se lleva a cabo cuando algo se percibe como un problema, se comienza con un cuestionamiento sobre determinada situación, objeto, personas o ideas.
2.- Acopio de datos	Una vez percibido o identificado el problema, el acopio de datos como su nombre lo dice, es la búsqueda de información de manera empírica o sistemática que permita una mejor comprensión del problema en cuestión.
3.- Incubación	Se le conoce como la digestión (procesamiento) inconsciente principalmente de las ideas, es un proceso silencioso, aparentemente inútil, pero de intensa actividad.
4.- Iluminación	Es el momento donde emergen las ideas para solucionar un problema o las ideas para saber como se tiene que crear algo, por donde hay que empezar, que hay que hacer.
5.- Elaboración	Es el paso del terreno de las ideas a la realidad externa, es la elaboración de la idea, del objeto o de la situación. Es propiamente la creación de algo tangible o intangible.
6.- Comunicación	Consiste en la difusión de las ideas o productos creativos, es darlos a conocer, es saber de su existencia y por consiguiente el proceso de valoración de los mismos.

Esquema No 26

Definiciones y Descripciones del Proceso Creativo y de las etapas del mismo.

Fuente: Puente (2006)

b) Para su estudio estas etapas se encuentran en un entorno que las demanda de dos formas principales: externa e interna.

Demanda Externa	Se refiere a una exigencia o petición del jefe inmediato o de la organización para que pueda crear algo.
Demanda Interna	Se refiere a la iniciativa propia del empleado para crear algo.

Esquema No 27
Definiciones y Descripciones de las demandas
Fuente: Puente (2006)

c) Una vez que se definieron las etapas y las demandas a las que estarían sujetas se establecieron los indicadores de cada una de ellas.

Para mayor claridad se estructuró un cuadro en donde se representa lo que se realizó hasta este punto.

ELEMENTOS DEL INSTRUMENTO QUE VALORA		
LAS ETAPAS DEL PROCESO CREATIVO		
Etapas	Tipos de demanda	Indicadores empíricos
1.- Cuestionamiento	a) externa	1.-Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.Percepción (certidumbre, expectativa; interés concentración; necesidad de logro)
	b) interna	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.- Percepción (certidumbre; expectativa; interés-; concentración; necesidad de logro)
2.- Acopio de datos	a) externa	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.- Realización de la actividad (planeada; con apoyo y recursos-)
	b) interna	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.- Realización de la actividad (planeada; con apoyo y recursos)
3.-Incubación	a) externa	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.- Procesamiento de la información (consciente)
	b) interna	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo) 2.- Procesamiento de la información (consciente)
4.- Iluminación	a) externa	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo)
	b) interna	2.- Procesamiento de la información (consciente)
5.- Elaboración	a) externa	1.- Lugar (fuera o dentro del horario de trabajo)
	b) interna	2.- Percepción (tensión-; satisfacción.)
6.- Comunicación	a) externa	1.-Difusión: (primero se da con los que no son compañeros de trabajo, después con los compañeros de trabajo y los superiores) 2.- Proceso de Comunicación (con obstáculos) 3.-Percepción (satisfacción ; frustración; resistencia a seguir siendo creativo, rechazo)

Esquema No 28

Cuadro de los elementos del instrumento que valora las etapas del Proceso Creativo (etapas, tipos de demanda e indicadores empíricos)

Fuente: Puente (2006)

d).- Una vez que se contó con esta información, se procedió a la elaboración de los ítems para lo cual se desarrollo un promedio de tres ítems por cada uno de los que quedaron en definitiva, de cada indicador empírico, es decir, se elaboraron alrededor de noventa y seis reactivos; los cuales fueron piloteados en quince sujetos con características similares a las de la población y revisados exhaustivamente.

e).- De acuerdo a las observaciones efectuadas al instrumento durante el piloteo, se realizaron las modificaciones pertinentes, quedando el instrumento con un total de treinta y dos reactivos.

f).- Los reactivos o ítems se encuentran estructurados en forma de pregunta y para contestarlos se determinaron como opciones: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Para proporcionar una mayor comprensión sobre lo antes señalado, se presenta a continuación una descripción del instrumento.:

INSTRUMENTO NO. 1 ETAPAS DEL PROCESO CREATIVO

1-Etapa de cuestionamiento

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	<p>¿Si en su trabajo le piden que tenga que crear algo para mejorar las actividades que usted realiza? Las primeras ideas que le llegan a su mente de qué tiene que hacer, lo lleva a cabo fuera de su horario de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Certidumbre	<p>¿En su trabajo habrá ocasiones que le pidan que sea innovador, que proponga cosas nuevas, diferentes? Cuando esto ocurre, tiene claro lo que se espera de usted?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Expectativa	<p>¿Cómo en todo trabajo, hay ocasiones que a usted le han pedido que tenga que ser creativo en su trabajo, cuando ocurre esto, se generan en usted expectativas de todo lo que pueda llegar a crear o inventar?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Interés	<p>¿Cuándo su jefe de trabajo le pide crear algo nuevo ya sea porque hay que solucionar un problema o mejorar algo, esto le despierta gran interés en usted?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Concentración	<p>¿Si su jefe de trabajo le pide ser creativo, se le facilita concentrarse para poder crear algo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Necesidad de logro	<p>¿Cuándo su jefe le pide hacer cambios en su trabajo, el sólo hecho de pensar que los puede hacer lo motiva a hacerlos?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	¿Cuándo usted se da cuenta que puede crear o inventar algo muy específico, esto lo analiza o piensa dentro de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Certidumbre	¿Habrán ocasiones que vea que es necesario ser innovador, de proponer cosas nuevas, diferentes. Cuando esto ocurre, tiene claro de lo que puede realmente lograr? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Expectativa	¿Como en todo trabajo, hay ocasiones en que usted ha visto la necesidad de ser creativo en su trabajo, cuando ocurre esto, se generan en usted expectativas de todo lo que pueda llegar a crear o inventar? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Interés	¿Usted muestra interés, entusiasmo, cuando en su trabajo logra ser creativo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Concentración	¿Si usted decide ser creativo, se le facilita concentrarse para poder crear algo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Necesidad de Logro	¿Si considera pertinente modificar un procedimiento o método de trabajo, le entusiasma la idea de llegar a sentirse satisfecho por poderlo lograr? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

2- Etapa de acopio de datos

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	¿Cuando su jefe le pide crear algo en específico para el trabajo, la información de la cual se hace llegar para tener más claro de lo que tiene que hacer y cómo hacerlo lo realiza fuera de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Planeación	¿Cuándo en su trabajo le piden resolver un problema de forma efectiva y creativa, y usted recurre a obtener información que le pueda ser útil al respecto lo hace de forma sistemática, planeada, ordenada, con una lógica, secuencia? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Apoyo	¿Si tiene la necesidad de recoger información para poder diseñar o crear un procedimiento o forma de trabajo, tiene acceso fácil a dicha información? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	¿Cuándo usted quiere crear algo en específico para el trabajo, la información de la cual se hace llegar para tener más claro de lo que tiene que hacer y cómo hacerlo lo realiza fuera de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Planeación	¿Cuándo en su trabajo desea ser creativo y recoge información sobre lo que tiene que crear, lo hace de manera empírica, no planeada, sino un tanto al azar? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) casi nunca e) Nunca
Apoyo	¿La información que le puede ser útil para crear algo que que desea hacer, esta a la vista de usted, a su alcance? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

3-Etapa de incubación

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	¿Cuándo su jefe de trabajo le pide que resuelva un problema que requiere de mucha imaginación para poder encontrarle una solución, usted piensa en cómo resolver dicho problema dentro de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Consciente	¿Cuándo tiene que tomar decisiones o solucionar problemas de manera novedosa, poco usual, ya que sus jefes se lo están pidiendo; prefiere concentrarse en otras actividades, no pensar en el problema y dejar que la solución llegue de manera repentina, porque considera que así es más efectivo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de trabajo	¿Cuándo usted decide crear algo diferente en su trabajo, piensa en cómo llevarlo a cabo dentro de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Consciente	¿Cuándo decide iniciar una propuesta diferente, novedosa; con respecto a algo de su trabajo; piensa en cómo llevarlo a cabo mientras trabaja? a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

4- Etapa de iluminación

Indicador	Descripción del reactivo
Lugar de Trabajo	¿Las ideas que se le vienen a la mente para solucionar un problema que sus superiores le encargaron y que exigía creatividad, ocurren mientras trabaja? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Consciente	¿Cuando por iniciativa de usted decide ser creativo, las ideas de "que hacer" ocurren dentro de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

5-Etapa de elaboración

Indicador	Descripción del reactivo
Tensión	¿Si en el trabajo le encargaron que creará algo diferente, mientras usted lo está haciendo se siente tenso por llevarlo acabo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Satisfacción	¿Tiene sentimientos de satisfacción cuando culmina ya sea una tarea, una actividad que es novedosa y que fue solicitada por su jefe o superiores? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Lugar de trabajo	¿Cuándo por interés propio tomo la iniciativa de ser creativo en su trabajo e inicia su actividad creativa, esto lo lleva acabo fuera de su horario de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

6-Etapa de comunicación

Indicador	Descripción del reactivo
Difusión	<p>¿Cuándo en su trabajo le encargan ser creativo y lo logra ser, a los primeros que se los comunica son?</p> <p>() Conocidos () Amigos () Familiares () Compañeros de trabajo () Jefe, superiores</p>
Comunicación	<p>¿Ha tenido problemas para que lo escuchen, le hagan caso con respecto a lo que usted en un momento dado creó en su trabajo por indicaciones de su jefe?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Satisfacción	<p>¿Se siente satisfecho cuando por demanda de su jefe tuvo que ser creativo en algo relacionado con su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Frustración	<p>¿Se siente frustrado cuando tiene que ser creativo por instrucciones de sus superiores?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Rechazo al cambio	<p>¿Muestra actitudes de rechazo cuando le piden que sea creativo en su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>

Esquema No 29 Fuente: puente (2006)

Descripción del instrumento elaborado para valorar las seis etapas del proceso creativo en relación con las demandas externas o internas.

Finalmente se presenta un resumen de las características generales del instrumento elaborado.

Instrumento: Procesos Creativos		
Objetivo	Identificar las características de cada una de las etapas del proceso creativo en el ámbito laboral	
Características del instrumento	A) FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
	B) FORMA DE APLICACIÓN	Individual
	C) DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
	D) TIPO DE REACTIVO	Opción múltiple
	E) TOTAL DE REACTIVOS	Treinta y dos
Etapas del proceso que se evaluación	<ul style="list-style-type: none"> a) Cuestionamiento b) Acopio de datos c) Incubación d) Iluminación e) Elaboración f) Comunicación 	
Número de sujetos a los que se aplico	Cuarenta	

Esquema No 30.
Fuente: Puente (2006)

Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar las etapas del Proceso Creativo..

Instrumento No. 2 Predominancia Hemisférica

Procedimiento:

a) Se establecieron los dos tipos de predominancia hemisférica que se evaluarían, siendo: izquierda o derecha. Se procedió a su definición clara y precisa.

Predominancia Hemisférica	Se refiere a la cantidad de operaciones cognitivas correspondiente a un hemisferio determinado.
Predominancia derecha	Es la utilización en mayor cantidad de las siguientes operaciones cognitivas: espacial, atemporal, no verbal y perceptivo.
Predominancia izquierda	Es la utilización en mayor cantidad de las siguientes operaciones cognitivas: concreto, lógico, analítico, digital y verbal.

Esquema No 31

Definiciones y Descripciones de la Predominancia Hemisférica, (izquierda-derecha).

Fuente: Puente (2006)

b) Una vez que se han definido los tipos de predominancia hemisférica se establecen los indicadores de cada una de ellas.

Para mayor claridad se estructuró un cuadro en donde se representa lo que se realizó hasta este punto.

ELEMENTOS DEL INSTRUMENTO QUE VALORA	
LA PREDOMINANCIA HEMISFÉRICA	
Predominancia	Indicadores empíricos
Derecha	-espacial -a temporal - no verbal -perceptivo
Izquierda	- concreto - lógico - analítico - digital -verbal

Esquema No 32

Cuadro de los elementos del instrumento que valora la Predominancia Hemisférica, (izquierda-derecha)

Fuente: Puente (2006)

c).- Para evaluar la predominancia hemisférica se retomó el instrumento elaborado por Papalia (1994).

A continuación se presenta un esquema en el que se presentan las características generales del instrumento de Papalia (1994).

Instrumento: Predominancia Hemisférica		
Objetivo	Identificar la predominancia de hemisferios	
Características del instrumento	A) FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
	B) FORMA DE APLICACIÓN	Individual
	C) DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
	D) TIPO DE REACTIVO	Alternativo Simple
	E) TOTAL DE REACTIVOS	Quince
Predominancia hemisférica que evalúa	a) Derecha b) Izquierda	
Número de sujetos a los que se aplico	Cuarenta	

Esquema No.33
Fuente: Puente(2006)

Descripción genérica del instrumento para valorar la Predominancia Hemisférica

F

3.2.2. Sobre Gestión del Cambio

Para recabar la información sobre Gestión del Cambio se construyó un instrumento:

Instrumento No. 3 Gestión del Cambio

Procedimiento:

a) Se establecieron los elementos de la Gestión del Cambio a evaluar, siendo los siguientes: tipos de cambios, gestión del cambio operativo, gestión del cambio operativo y humano con beneficio organizacional, gestión del cambio operativo y humano con beneficios individuales y organizacionales. Se procedió a su definición clara y precisa.

Gestión del Cambio	Son todas aquellas acciones y estrategias que se implementan para garantizar la realización del proceso de cambio, en una organización determinada.
---------------------------	---

Tipos de Gestión del Cambio	
1.- Tipos de cambio	Son las diferentes alteraciones y/o modificaciones que se presentan en una organización.
2-Gestión del cambio Operativo	Es aquel proceso de planeación, organización, ejecución unidireccional, sin acuerdos, sin trabajo colectivo, que sólo se centra en los cambios mismos sin importar como afecte o repercute en las personas. No le interesa un involucramiento voluntario de las personas, éstas sólo reciben órdenes o instrucciones de trabajo ante el nuevo cambio que se realiza
3-Gestión del cambio operativo y humano con énfasis en el beneficio organizacional	Es aquel proceso de planeación, organización, ejecución y seguimiento del cambio que se centra en el cambio en sí mismo y también en las personas para que ellas se puedan adaptar al cambio, sin embargo, los beneficios que se anuncian de los cambios son muy globales, y los empleados no perciben un beneficio individual, propio, sino sólo el de la organización en su conjunto. Creando una falta de identidad y compromiso con dicha organización. Existiendo una fuerte resistencia al cambio.
4-Gestión del cambio operativo y humano con énfasis en los beneficios organizacionales e individuales	Es aquel proceso de planeación, organización, ejecución y seguimiento del cambio que toma en cuenta el cambio en sí mismo pero también se preocupa por involucrar al personal en estas etapas de gestión, hay además una preocupación por la forma en que puede impactar de manera directa o indirecta el cambio, y resalta beneficios organizacionales pero también individuales. Esto se ve traducido en una baja resistencia al cambio y a una participación activa del personal. Finalmente existe retroalimentación con el personal sobre los cambios implementados.

Esquema No 34

Definiciones y Descripciones de la Gestión del Cambio Fuente: Puente (2006)

b) Una vez que se han definido los tipos de gestión del cambio, se establecen los indicadores de cada una de ellas. Para mayor claridad se estructuró un cuadro en donde se representa lo que se realizó hasta este punto.

ELEMENTOS DEL INSTRUMENTO QUE VALORA	
GESTION DEL CAMBIO	
Tipos de Gestión	Indicadores empíricos
1.- Tipo de cambio	<ul style="list-style-type: none"> - administrativos - procedimientos - personal - contenido del trabajo - procesos - productos - financiero - políticas - maquinaria y equipo - tecnología
2-Gestión del cambio operativo	<ul style="list-style-type: none"> *Comunicación del cambio tardía *No hay sensibilización del cambio *Involucramiento mecánico del personal al cambio *No hay seguimiento del cambio *Desinterés por los cambios
3-Gestión del cambio operativo y humano con énfasis en el beneficio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> *Resistencia a los cambios cuando el personal se ve afectado en el ámbito individual *Cambios realizados por iniciativa individual y con beneficio individual.
4-Gestión del cambio operativo y humano con énfasis en los beneficios organizacionales e individuales	<ul style="list-style-type: none"> *Se comunica en tiempo y forma el cambio *Se conoce la razón de ser del cambio y los beneficios individuales y organizacionales *Hay sensibilización del personal *Hay involucramiento del personal (voluntariamente) *Hay seguimiento al cambio

Esquema No 35

Cuadro de los elementos del instrumento que valora la Gestión del CambioFuente: Puente (2006)

c).- Una vez que se contó con esta información, se procedió a la elaboración de los ítems para lo cual se desarrollo un promedio de tres ítems por cada uno de los que quedaron en definitiva, de cada indicador empírico, es decir, se elaboraron alrededor de doce reactivos; los cuales fueron piloteados en quince sujetos con características similares a las de la población y revisados exhaustivamente.

d).- De acuerdo a las observaciones efectuadas al instrumento durante el piloteo, se realizaron las modificaciones, quedando el instrumento con un total de cuatro ítems.

e).- Los reactivos se encuentran estructurados en forma de pregunta abierta, esto les proporciona libertad a los encuestados y permite reunir valiosa información.

A continuación se presenta una descripción del instrumento:

INSTRUMENTO No. 3 GESTION DEL CAMBIO

1-Predominancia de tipos de cambios organizacionales

Indicadores	Descripción del reactivo
Modificación o alteración de un procedimiento, proceso, método, herramienta, maquinaria, personas, actitudes.	¿En su organización cuando se llegan a realizar cambios en qué consisten estos?:

2.-Gestión del cambio centrado en lo operativo

Indicadores	Descripción del reactivo
-Comunicación del cambio tardía -No hay sensibilización del cambio -Involucramiento mecánico del personal al cambio -No hay seguimiento del cambio -Desinterés por los cambio	¿Lo toman en cuenta a usted y/o participa en dichos cambios (describa cómo lo hace y en caso de no hacerlo a qué cree que se deba)?:

3.-Gestión del cambio centrado en lo operativo y humano pero con énfasis en beneficios organizacionales

Indicadores	Descripción del reactivo
-Resistencia a los cambios cuando el personal se ve afectado en el ámbito individual -Cambios realizados por iniciativa individual y con beneficio individual	Estos cambios que se llegan a dar en su organización se mencionan, se difunden los beneficios organizacionales que se obtendrán con estos, (y si es el caso en qué consisten y si no a ¿qué cree que se deba?):

4.-Gestión del cambio centrado en lo operativo y humano y con énfasis en beneficios individuales y organizacionales

Indicadores	Descripción del reactivo
-Se comunica en tiempo y en forma el cambio -Se conoce la razón de ser del cambio y los beneficios individuales y organizacionales -Hay sensibilización del personal -Hay involucramiento del personal (voluntariamente) -Hay seguimiento del cambio	Cuando se dan cambios en su organización, se le plantea cuáles son las razones y los beneficios que usted va a obtener, si o no y porqué; y, ¿cómo participa en ellos?:

A continuación se presenta un esquema en el que se presentan las características generales del instrumento elaborado.

Instrumento: <i>Gestión del Cambio</i>		
Objetivo	Identificar tipos de gestión de cambio organizacional	
Características del instrumento	A) FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
	B) FORMA DE APLICACIÓN	Individual
	C) DE ACUERDO A SU TIEMPO	No hay limite de tiempo
	D) TIPO DE REACTIVO	Pregunta Abierta
	E) TOTAL DE REACTIVOS	Cuatro
Tipos de Gestión	a) Gestión del cambio operativo b) Gestión del cambio operativo y humano con beneficio organizacional c) Gestión del cambio operativo y humano con beneficio individual y organizacional	
Número de sujetos a los que se aplico	Cuarenta	

Esquema No.37
Fuente: Puente (2006)

Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar la Gestión del Cambio

3.2.3. Tipologías Culturales

Para recabar la información sobre Tipologías Culturales se construyó un instrumento:

Instrumento No. 4.- Tipologías Culturales

Procedimiento:

a) Se establecieron las tipologías culturales que se evaluarían, siendo las siguientes: burocrática, permisiva y colaborativa.

CONCEPTO	1-Cultura Burocrática
DEFINICIÓN	
<p>Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos. Existe una distribución funcional y jerárquica de tareas. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Existe una fuerte resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El tipo de comunicación que se establece es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales y verticales.</p>	

CONCEPTO	2-Cultura permisiva
DEFINICIÓN	
<p>Representa la cultura del "laissez- faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. Cada trabajador se entiende como una "unidad celular". Se defiende por encima de todo la "libertad de trabajo" y la no intromisión en dicha actividad. La organización se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que estos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización esta subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación. Clima frustrante, permisivo, cierto escepticismo y caos organizativo.</p>	

CONCEPTO	3- Cultura Colaborativa
DEFINICIÓN	
<p>El trabajo es concebido como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. resuelven las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Tolerancia al cambio. Estructuras organizacionales flexibles. Se fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.</p>	

Esquema No 38

Definiciones y Descripciones de las Tipologías Culturales . Fuente: (Diez1998)

- c) Una vez que se han definido las tipologías culturales, se establecen los indicadores de cada una de ellas.

Para mayor claridad se estructuró un cuadro en donde se representa lo que se realizó hasta este punto.

ELEMENTOS DEL INSTRUMENTO QUE VALORA	
TIPOLOGIAS CULTURALES	
Tipología Cultural	Indicador
Burocrática	Control de los recursos
	Control de las tareas de trabajo
	Control del comportamiento del personal
	Toma de decisiones y solución de problemas jerárquicos
	Comunicación formalizada, unidireccional, jerárquica y descendente
	Resistencia al cambio

Tipología Cultural	Indicador
Permisiva	La organización sólo como fuente de remuneración
	Rechazo hacia el trabajo
	Falta de control y coordinación
	Clima laboral frustrante, tenso.
	Caos organizativo
	Toma de decisiones y solución de problemas en el ámbito individual

Tipología Cultural	Indicador
Colaborativa	Se trabaja en equipo, creencia de que se tiene que trabajar así.
	Apoyo y respaldo en el trabajo que se realiza.
	El poder esta basado en el conocimiento, la experiencia.
	Tolerancia al cambio
	Se fomenta la innovación.
	Libertad para organizar y ejecutar el trabajo

Esquema No 39

Cuadro de los elementos del instrumento que valora las tipologías Culturales. Fuente Puente (2006)

c).- Una vez que se contó con esta información, se procedió a la elaboración de los ítems para lo cual se desarrolló un promedio de tres ítems por cada uno de los que quedaron en definitiva, de cada indicador empírico, es decir, se elaboraron alrededor de doscientos reactivos; los cuales fueron piloteados en quince sujetos con características similares a las de la población y revisados exhaustivamente.

d).- De acuerdo a las observaciones efectuadas al instrumento durante el piloteo, se realizaron las modificaciones, quedando el instrumento con un total de setenta y tres ítems.

e).- Los reactivos se encuentran estructurados en forma de pregunta, y tienen la particularidad de ser de opción múltiple.

A continuación se presenta la descripción del instrumento:

INSTRUMENTO NO. 4 TIPOLOGIAS CULTURALES	
1-Cultura Burocrática	
Indicador	Descripción del reactivo
Control de los recursos	¿En su área de trabajo existe un estricto control de los recursos (sean estos materiales o económicos)? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Tiene que justificar y demostrar mediante documentos o registros cómo consumió cada uno de los recursos que se le proporcionaron en todas las actividades que lleva a cabo en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Periódicamente revisan si esta haciendo un buen uso de los recursos que se le hayan proporcionado para su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

Control de las tareas de trabajo	¿Recibe instrucciones de cómo debe realizar su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Utiliza manuales de procedimientos que le indican como realizar su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Tiene que llevar registros y controles de todas las actividades que realiza?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Su trabajo lo realiza de manera individual?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Las diferentes áreas o departamentos se apoyan mutuamente para alcanzar sus objetivos de trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Usted organiza y planea su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Su jefe o superiores le dan libertad para decidir cómo llevar a cabo su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Es supervisado por alguien en la organización cuando ejecuta su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	Control del comportamiento del personal	¿Tiene prohibido algún tipo de distracción mientras trabaja?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
		¿Tiene prohibido socializar con sus compañeros de trabajo?	a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Toma de decisiones y solución de problemas jerárquicos	¿Tiene permitido opinar sobre el trabajo de sus compañeros?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Tiene libertad para tomar decisiones en su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Para tomar una decisión relacionada con el trabajo tiene que consultar a su jefe o superiores?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Usted resuelve los problemas de su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

Comunicación formalizada, unidireccional, jerárquica y descendente	¿La comunicación en su trabajo se da a través de memorandums, oficios o cualquier otro documento escrito?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿La comunicación en su organización se da de manera verbal?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿La comunicación en su organización es descendente, es decir, se da de los puestos más altos hasta los puestos de menos jerarquía?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Cualquier información, comunicado, instrucciones de trabajo, se da por escrito?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Resistencia al cambio	¿Le gusta participar en hacer cambios en su área de trabajo?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Se entusiasma cuando se tienen que llevar a cabo cambios en la organización?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿En su organización se promueven cambios (administrativos, tecnológicos, de procesos)?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	
	¿Su jefe o superiores lo alientan para que implemente cambios en su trabajo?
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Su organización reconoce o premia a quien promueve algún cambio en su trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca	

2-Cultura permisiva

Indicador	Descripción del reactivo
La organización sólo como fuente de remuneración	¿La principal razón que lo motiva a trabajar en su organización es la remuneración económica, el sueldo o salario que va a percibir? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿A usted le interesa que la organización sea un medio para desarrollar todo su potencial? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿En su trabajo tiene que llevar a cabo registros y controles de lo que hace? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Rechazo hacia el trabajo	¿Le agrada su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Se siente satisfecho en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿A usted le interesa que la organización sea un medio para desarrollar todo su potencial? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Falta de control y coordinación	¿En su trabajo tiene que llevar a cabo registros y controles de lo que hace? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Existe falta de coordinación en su lugar de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Faltan controles y registros sobre el trabajo que se realiza en su organización? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Clima laboral frustrante, tenso.	¿Existen problemas en su trabajo porque la gente no se pone de acuerdo de qué es lo que tiene que hacer? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿En su trabajo nadie se quiere responsabilizar de nada? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Existe un ambiente "pesado" en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Existe compañerismo en su lugar de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Se siente tenso en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Tiene una sensación de frustración cuando esta en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Tiene una sensación de frustración cuando esta en su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO Y ORGANIZACIONES
(La creatividad desde la perspectiva del intelecto, psicológica y organizacional)

Caos organizativo	<p>¿Percibe cierto “caos” en su organización, que las cosas no funcionan, que se hacen mal, que todos se echan la culpa, que nadie se hace responsable?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <hr/> <p>¿Tiene la sensación de que no hay una buen planeación y organización del trabajo?</p> <p>a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Percibe la ausencia de un liderazgo en su organización?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Se respetan los acuerdos a los que se llega en su organización?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Toma de decisiones y solución de problemas a nivel individual	<p>¿Tiene libertad para tomar decisiones?</p> <p>a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <hr/> <p>¿Consulta a su jefe o superiores para tomar decisiones con respecto a su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <hr/> <p>¿Cuándo tiene que solucionar problemas relacionados con el trabajo que realiza solicita la aprobación de terceras personas?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <hr/> <p>¿Las actividades que tiene bajo su responsabilidad las realiza con la participación y apoyo de sus compañeros de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>

3-Cultura colaborativa

Indicador	Descripción del reactivo
Se trabaja en equipo, creencia de que se tiene que trabajar así.	¿Usted piensa que el trabajo en equipo es mejor que el trabajo individual? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Considera que la organización debe funcionar como un gran equipo de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Apoyo y respaldo en el trabajo que se realiza.	¿Se siente respaldado en su trabajo? a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Recibe apoyo de su jefe o superiores en la realización de sus tareas o actividades? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Sabe que cuenta con sus compañeros de trabajo para cualquier dificultad o problema que tenga? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿En su organización se le reconoce el conocimiento que tienen las personas sobre su trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Necesita la aprobación de su jefe o superiores para solucionar problemas de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

El poder esta basado en el conocimiento, la experiencia.	¿Las personas en la organización en la cual trabaja que tienen conocimientos y experiencia son líderes? a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Su jefe o superiores le permiten tomar decisiones? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Toma decisiones con sus compañeros de trabajo? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
Tolerancia al cambio	¿Le agrada que se realicen cambios en la organización? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿La organización donde usted trabaja promueve los cambios ya sea en procedimientos, métodos de trabajo o maquinaria? a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Le gusta participar en los cambios organizacionales? a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca
	¿Muestra resistencia, rechazo ante los cambios que se hacen en su lugar de trabajo? a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) casi nunca e) Nunca
	a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) casi nunca e) Nunca

Se fomenta la innovación.	<p>¿En su trabajo le permiten ser creativo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Tiene oportunidad de hacer innovaciones en su lugar de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Le permiten hacer cambios, modificaciones en su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>
Libertad para organizar y ejecutar el trabajo	<p>¿Tiene libertad para decidir y jerarquizar sus actividades de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Usted decide cómo ejecutar o realizar su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p> <p>¿Su jefe o superiores apoyan la forma en como usted decidió organizar su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca</p>

Esquema No 40

Descripción del instrumento elaborado para valorar las Tipologías Culturales

Fuente. Puente (2006)

Para finalizar se presenta un cuadro en el que se presentan las características generales del instrumento elaborado.

<i>Instrumento:</i>	<i>Gestión del Cambio</i>	
Objetivo	Identificar características generales de prevalencia de tipos de cultura organizacional	
Características del instrumento	A) FORMA DE REALIZACIÓN	Lápiz y papel
	B) FORMA DE APLICACIÓN	Individual
	C) DE ACUERDO A SU TIEMPO	Contestarlos en el menor tiempo posible
	D) TIPO DE REACTIVO	Opción múltiple
	E) TOTAL DE REACTIVOS	Setenta y tres
Tipología Cultural	a) Burocrática b) Permisiva c) Colaborativa	
Número de sujetos a los que se aplico	Cuarenta	

Esquema No.41
Fuente: Puente (2006)

Descripción genérica del instrumento estructurado para valorar Tipologías Culturales

3.3.-Muestra

En el caso de la presente investigación se centra en un puesto de mando medio que se considera estratégico no sólo para el desarrollo de personal sino porque es un interlocutor entre la alta dirección y el personal operativo, administrativo.

Dicho puesto esta ocupado por personas que realizan actividades encaminadas al desarrollo y gestión del personal. Y si se logra que los procesos creativos se desarrollen plenamente en este tipo de personas pueden a su vez generar un efecto sobre el resto del personal.

La muestra es no probabilística que de acuerdo a Sampieri(1998) es aquella donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador, implica un proceso de toma de decisiones; dicha muestra esta conformada de cuarenta sujetos.


IV- RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación se presentan los resultados y conclusiones obtenidas de la aplicación de los siguientes instrumentos:

- 1 Proceso Creativo (etapas del proceso)
- 2 Proceso Creativo (predominancia de hemisferios)
- 3 Gestión del Cambio
- 4 Tipologías Culturales

4.1 Resultados y conclusiones obtenidos con respecto al proceso creativo

La información recabada, en el primer instrumento abarca seis etapas:

- Etapas
- 
- 1.- Cuestionamiento
 - 2.- Acopio de datos
 - 3.- Incubación
 - 4.- Iluminación
 - 5.- Elaboración
 - 6.- Comunicación

Los elementos que se evaluaron de cada etapa, son los siguientes:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
CUESTIONAMIENTO	1.- Lugar de trabajo	Externa/Interna
	2.- Certidumbre	Externa/Interna
	3.- Expectativa	Externa/Interna
	4.- Interés	Externa/Interna
	5.- Concentración	Externa/Interna
	6.- Necesidad de logro	Externa/Interna

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
ACOPIO DE DATOS	1.- Lugar de trabajo	Externa/Interna
	2.- Planeación	Externa/Interna
	3.- Apoyo	Externa/Interna
	4.- Lugar de trabajo	Externa/Interna

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
INCUBACIÓN	1.- Lugar de trabajo	Externa/Interna
	2.- Consciente	Externa/Interna

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
ILUMINACIÓN	1.- Lugar de trabajo	Externa/Interna
	2.- Consciente	Externa/Interna

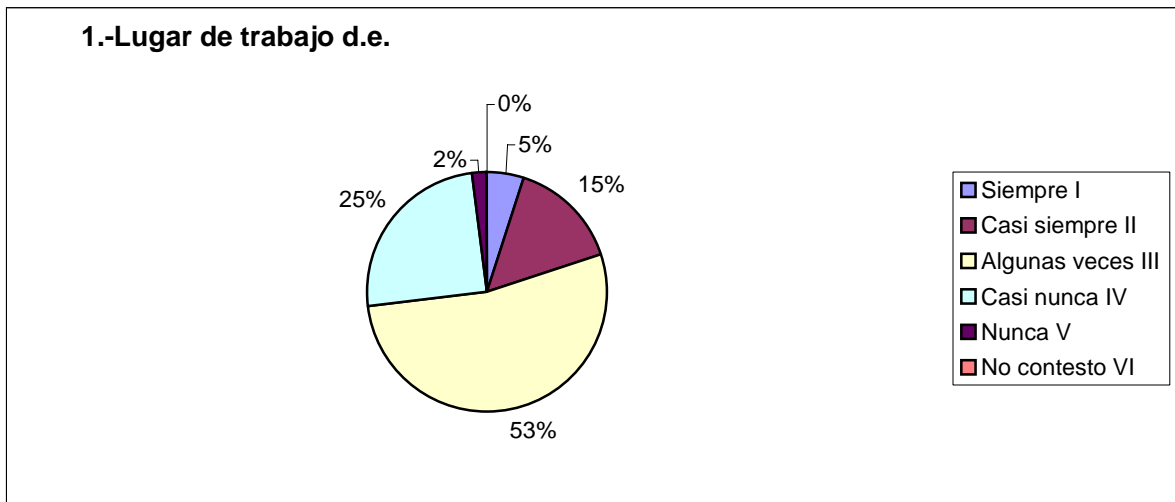
ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
ELABORACIÓN	1.- Tensión	Externa/Interna
	2.- No Satisfacción	Externa/Interna
	3.- Lugar de trabajo	Externa/Interna

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	DEMANDAS
COMUNICACIÓN	1.- Difusión	Externa/Interna
	2.- Comunicación	Externa/Interna
	3.- No satisfacción	Externa/Interna
	4.- Ausencia de frustración	Externa/Interna
	5.- Aceptación del cambio	Externa/Interna

Tabla No. 1 Cuadro esquemático de elementos que se valoraron en el proceso creativo

Los resultados se presentan por cada etapa del proceso y por cada característica, a partir de una gráfica de pastel que indica los porcentajes obtenidos, después del cual se realiza un análisis del mismo.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”

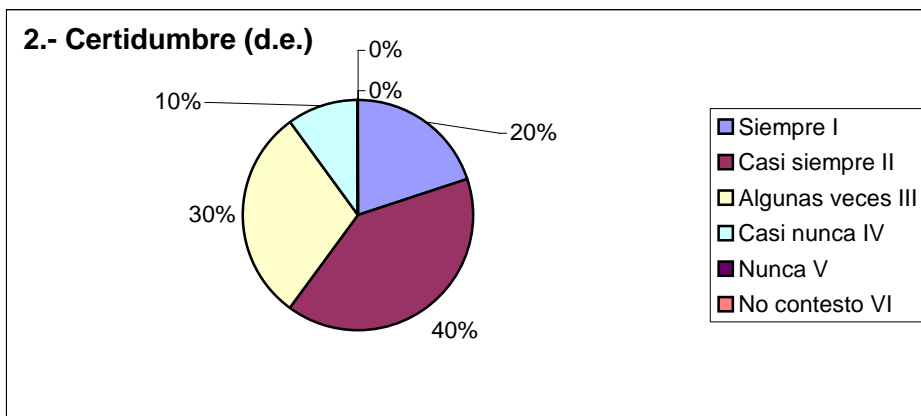


Grafica No. 1 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al lugar de trabajo (demandas externas)

Con respecto al *lugar donde se lleva a cabo* el proceso creativo en su etapa de cuestionamiento se puede observar que cuando es producto de una demanda exterior se mencionó que solamente algunas veces y casi nunca se realiza fuera del lugar de trabajo, y en otras ocasiones se lleva a cabo mientras se trabaja en las labores cotidianas del puesto; esto implica que el empleado tiene además del trabajo que realizar, pensar que tiene que crear algo, solucionarlo, dentro de su horario de trabajo.

Este aspecto es importante porque como se comentaba, requiere una mayor exigencia en el trabajo. Se suma a las actividades cotidianas el reto de cuestionarse sobre la creación de algo en específico que su jefe inmediato o la organización haya demandado. Y él hacerlo fuera de su horario de trabajo implica que tiene que usar parte de su tiempo libre en cuestionarse sobre un problema o una demanda específica que tiene que resolver producto de una demanda externa.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 2 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la certidumbre. (demandas externas)

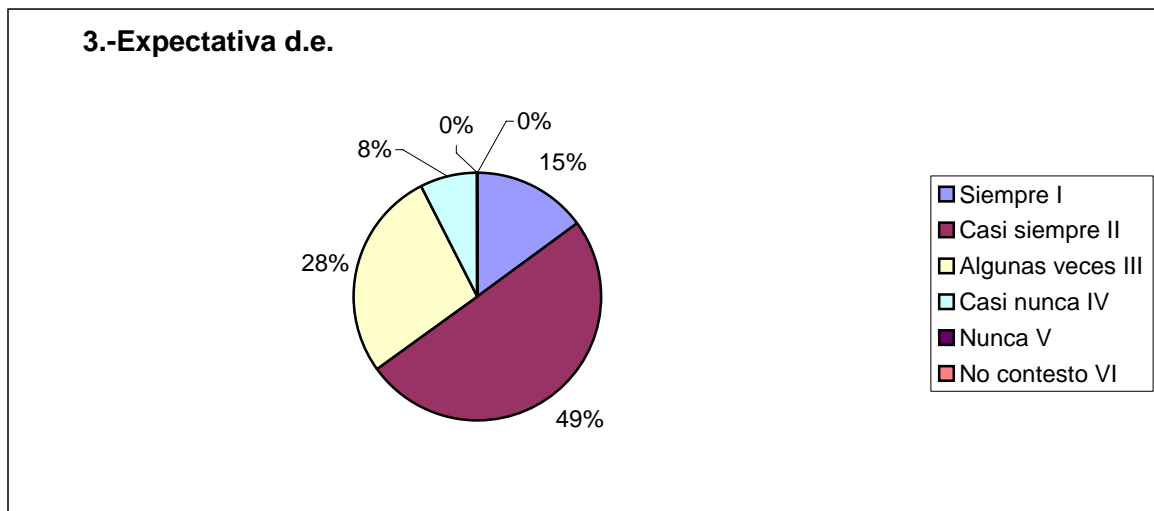
En cuanto a la *certidumbre* están divididas las respuestas, prácticamente un poco más de la mitad de los sujetos respondieron que si tienen certidumbre, claridad de qué es lo que tienen que hacer cuando sus superiores les exigen crear algo; sin embargo, una gran cantidad de personas reconoce también que tiene poca certidumbre, certeza de qué es lo que se espera de ellos.

Si se recuerda el punto anterior, es decir, el hecho de que la etapa de cuestionamiento se realizara en su mayoría en el lugar de trabajo, esto puede complicar mucho más las cosas, porque además de tener que hacerlo, muchos de ellos no tienen claridad que es concretamente de lo que se les esta pidiendo que hagan.

Esto desgraciadamente suele ser común en algunas organizaciones cuando de entrada el empleado no tiene delimitado cuál es el trabajo cotidiano que tiene que realizar, mucho menos lo tendrá cuando tenga que ser creativo, como se puede observar en este caso.

Si en las actividades cotidianas no se sabe con precisión que tiene que hacer al igual que en los procesos creativos, se puede inferir que algo semejante ocurre cuando se implementan cambios, mucho menos comunicación habrá al respecto. El hecho de que poco menos de la mitad señale una sensación de vacío de comunicación, tarde o temprano es un factor que desgasta la calidad de vida en el trabajo.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”

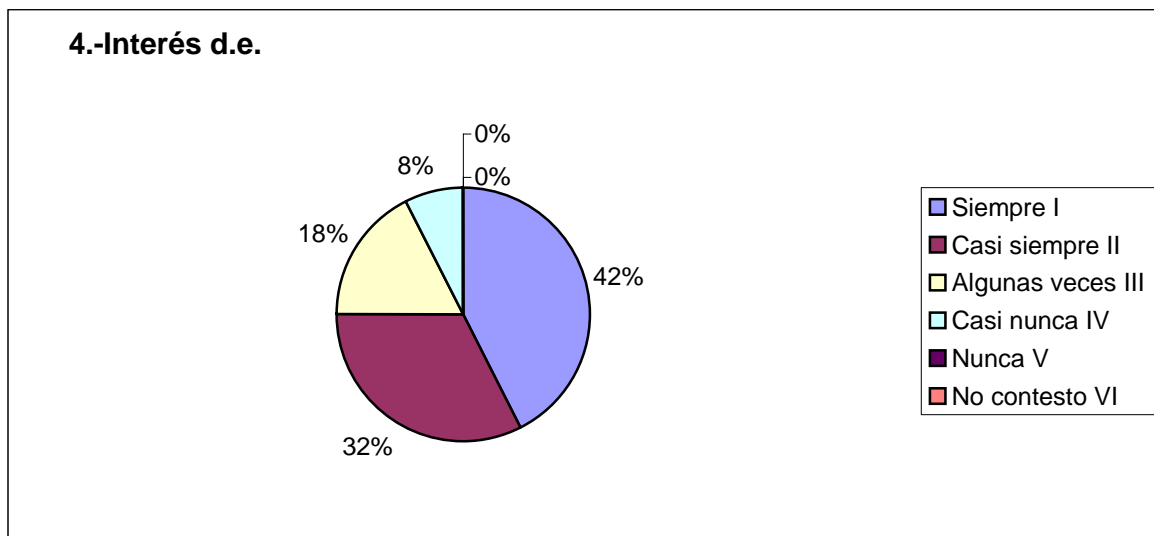


Grafica No. 3 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a expectativas. (demandas externas)

Con respecto a la *expectativa*, se da en su mayor parte muchas expectativas de lo que puede ocurrir una vez creado algo que sea tangible, sin embargo, también existe un importante porcentaje que tiene poca expectativa con respecto a esta etapa del proceso creativo, no se le da mayor importancia. \

Estos resultados pueden estar relacionados con la certidumbre, en el sentido de que aunque muchas veces no sepan que se espera de ellos, saben que hagan lo que hagan seguramente serán corregidos o en su momento se les dará de último momento mayor información que ayuda a reducir la certidumbre y, por consiguiente, se incrementa la expectativa. En el caso donde no se da mucho la certidumbre es importante también señalar que puede deberse a una gestión del cambio mal enfocada, centrada en lo operativo más que en lo humano y sin resaltar beneficios individuales que podría ayudar a que esa expectativa no sea baja.

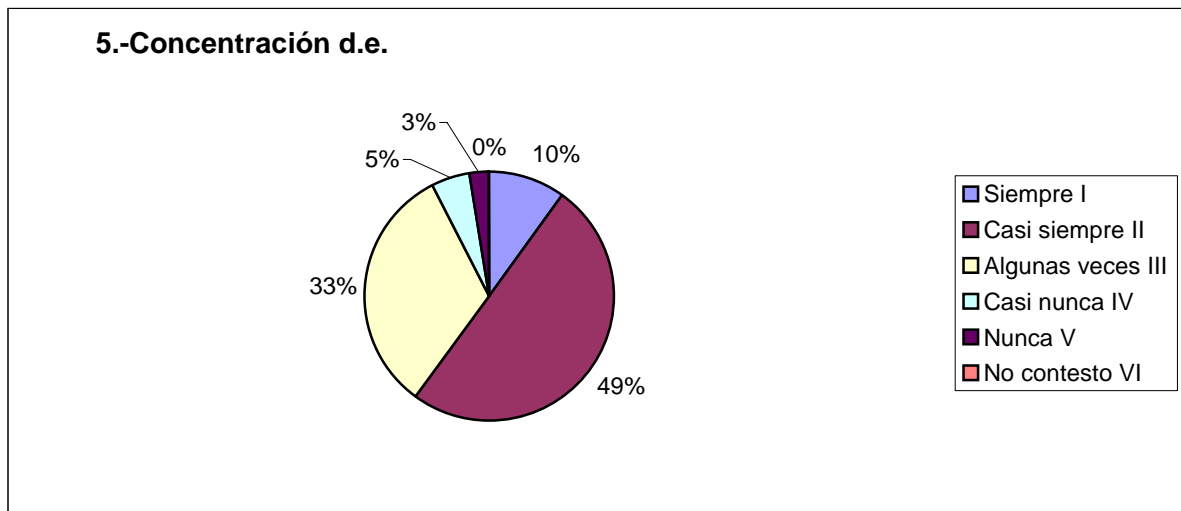
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 4 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al interés. (demandas externas)

En este mismo sentido se puede ver que el *interés* por llevar acabo esta etapa del proceso creativo es alto, la gran mayoría si les despierta interés o por lo menos lo muestran mientras están en esta etapa de cuestionamiento. En el caso de los que señalaron que casi nunca se puede deber al hecho experiencias previas, es decir, anteriormente han tenido la misma exigencia y pueden ocurrir varias cosas, que nunca se implementa lo creado, que lo que le exigen no es tan complicado, o bien que si no se logra crear nada, no-pasa nada porque la creatividad no es reconocida como algo importante; que es una característica que puede encontrarse en culturas de tipo burocrática e incluso permisiva. El interés por crear algo nuevo siempre en mayor o menor medida genera interés, sin embargo, con el paso del tiempo esto puede llegar a cambiar, que es lo que se cree ocurre en este caso y con la revisión de las demás gráficas se puede comprobar o no.

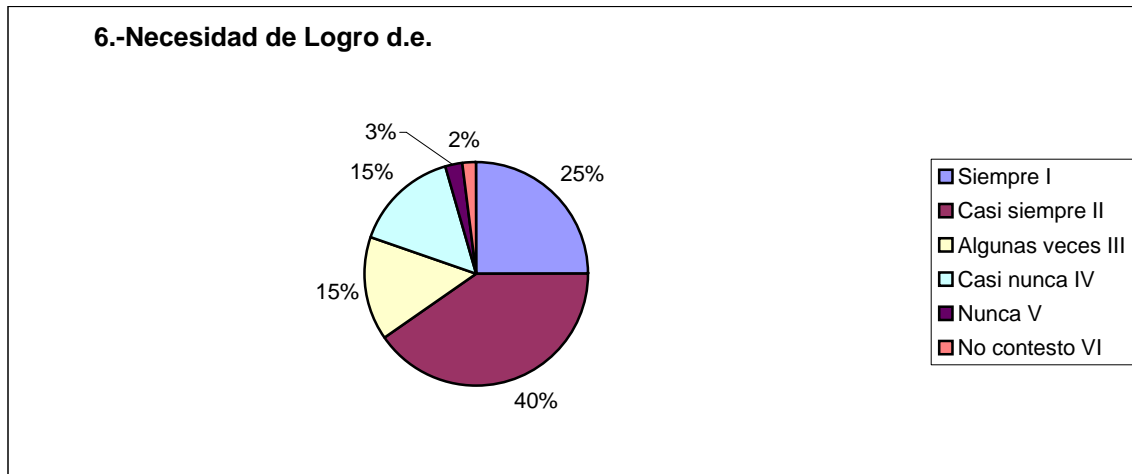
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 5 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a concentración. (demandas externas)

Ahora bien con respecto a la *concentración*, la gran mayoría si se les facilita concentrarse, sólo en ocasiones no lo pueden hacer y en una mínima proporción siempre se les dificulta. El hecho de que sí se da la concentración puede deberse de entrada a tres factores generales; el primero de ellos puede obedecer a que se generan las condiciones necesarias para que lo puedan llevar a cabo; la segunda, a que los trabajadores y empleados han desarrollado la habilidad de poder hacer varias cosas simultáneamente; esto en virtud de que muchas veces desconocen sus funciones, sus alcances y limitaciones en el puesto de trabajo y esto permite a la organización, poder “explotar” al trabajador sin que este se de cuenta, piensa que es parte de su trabajo y lo hace. Y, finalmente, una tercera posibilidad, es que sea percibida como una exigencia de la organización y aunque quizá el personal piense que no le compete hacerlo, cuestionar este hecho genere temor desde ser castigado hasta perder su trabajo

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”

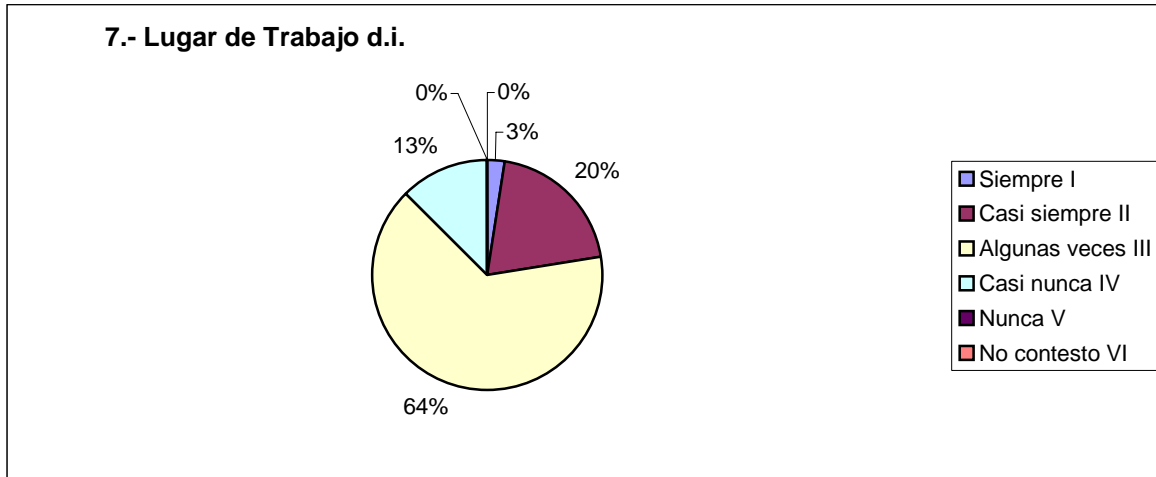


Grafica No. 6 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la necesidad de logro. (demandas externas)

Con referencia a la *necesidad de logro*, la gran mayoría en esta etapa sí manifiesta una necesidad de logro, pero hay una minoría importante que no encuentra, por lo general, en esta etapa del proceso creativo un medio para obtener o conseguir determinado resultado.

Esto puede interpretarse de varias formas, en el caso de los que sí sienten una necesidad de logro puede obedecer al perfil de su puesto, que demanda una capacidad creativa, otra de las razones puede ser que independientemente de si va a haber un reconocimiento, el poderlo haber realizado ya les produce una satisfacción personal que va más allá de lo que la organización llegue a demandar. En el caso de los que no tienen una necesidad de logro, puede ser como se comentó anteriormente, sus creaciones pueden no ser valoradas e implementadas en la práctica por eso desde esta etapa no existe dicha necesidad de logro.

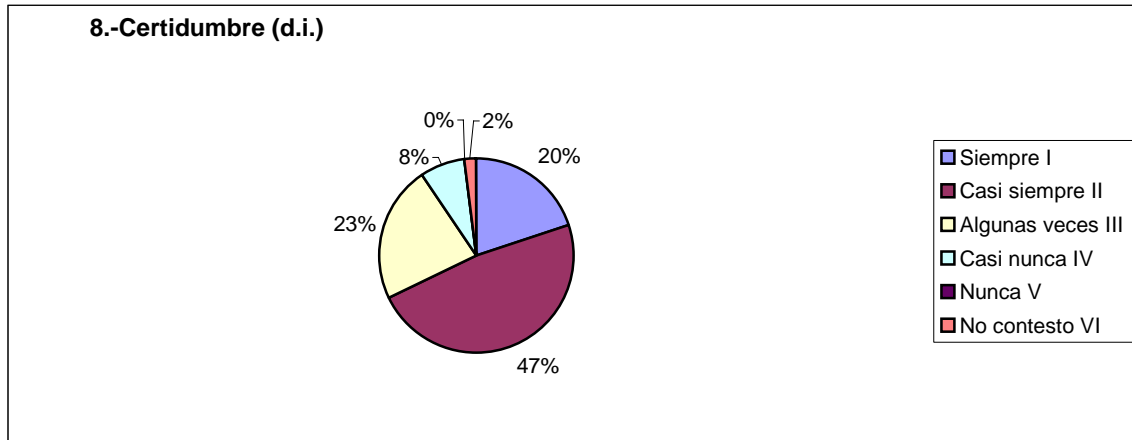
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 7 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al lugar de trabajo. (demandas internas)

Con respecto al *lugar donde lo llevan a cabo*, varía un poco con respecto a la demanda externa porque aquí la mayoría lo realiza o lleva a cabo fuera de sus labores, a diferencia del primero, que la mayoría de las veces es dentro del horario de trabajo. Esto puede ser entendible ya que fuera de sus compromisos laborales disponen de más tiempo para llevarlo a cabo ya que dentro de la organización tienen que dedicar su tiempo a la demanda externa, y como aquí se está haciendo referencia de una demanda interna, que nace propia del individuo, lo puede hacer sin la presión del trabajo; por decirlo de alguna manera, su pensamiento creativo puede quedar liberado del control que puede ejercer dicha organización mientras labora en ella. Esto puede suponer que el lugar del trabajo no hay “tiempo” ni se fomenta una creatividad intrínseca de individuo sino en el mejor de los casos sólo aquella que es demandada y es útil para dichas organizaciones.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 8 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la certidumbre (demandas internas)

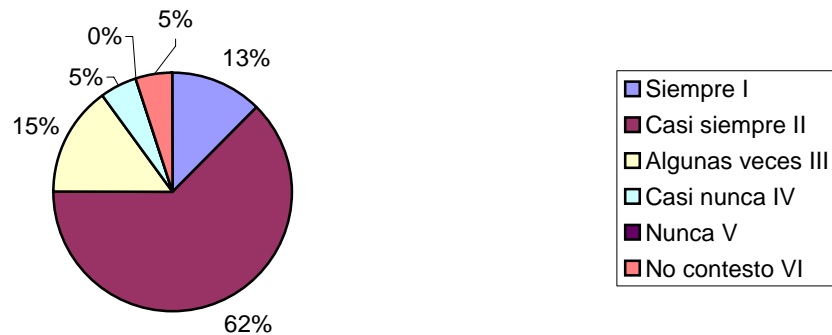
En lo referente a la *certidumbre* es un poco mayor que en la demanda exterior ya que en su mayoría existe certidumbre sobre esta etapa, esto se puede comprender porque es algo que ellos mismos eligieron cuestionar, producto de su curiosidad, de algo muy propio de ellos.

De esta forma cuando la necesidad de ser creativo es interna parece ser que es más fácil transitar por esta etapa porque se sabe o se tiene una idea de por donde empezar y una motivación muy propia que puede obedecer a sus necesidades, intereses muy personales.

No tanto así cuando esto proviene de una demanda externa. Ya que muchas veces puede ocurrir que dicha demanda externa no genere los mismos tipos de sentimientos como es el caso de una demanda interna.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”

9.-Expectativa d.i.

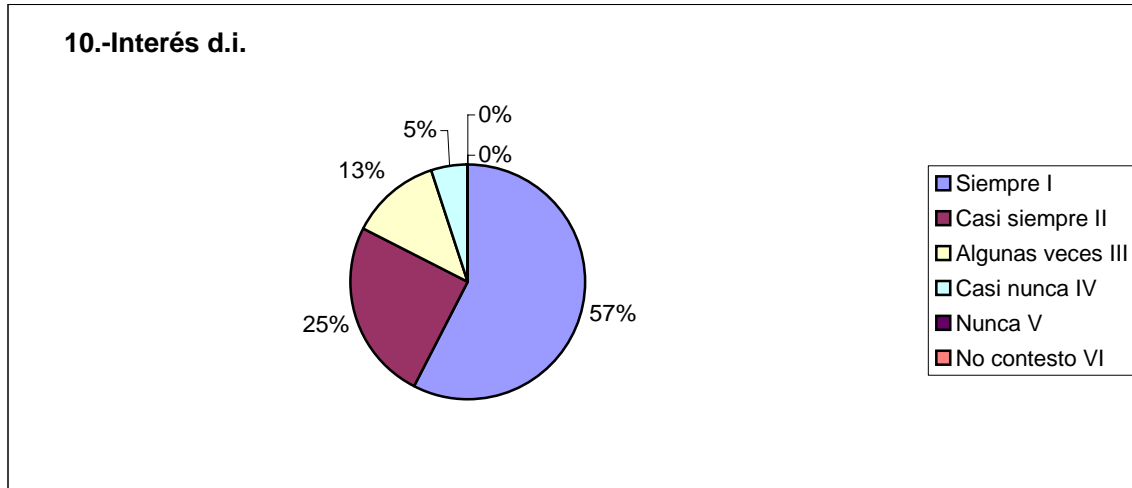


Grafica No. 9 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la expectativa (demandas internas)

En cuanto a la *expectativa*, es muy alta, prácticamente igual que en el caso de la demanda exterior, hay mucho entusiasmo en cuanto a la etapa de cuestionamiento, nuevamente la razón puede estribar en que es algo que ellos eligieron por sí mismos, nadie los obligó o se los impusieron.

Siempre que se inicia una empresa y sobre todo si se piensa en que sea novedosa o útil, se crea mucha expectativa de lo que se pueda llegar a conseguir. La expectativa que surge del propio individuo puede ser mucho más fuerte en ocasiones que la que proviene de una demanda exterior. Por que como se comentó en la anterior gráfica,; es algo que les pertenece, no es impuesto, es elegido y decidido por ellos mismos.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



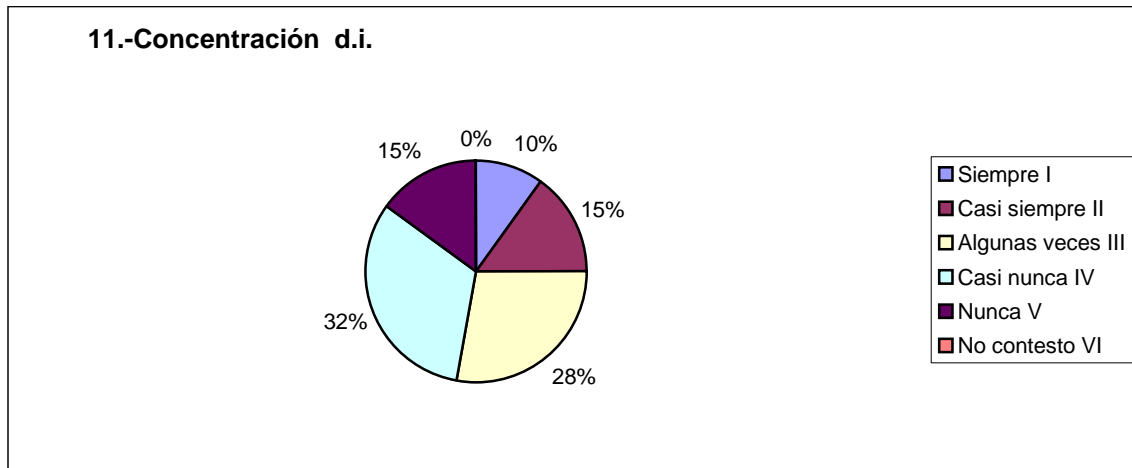
Grafica No. 10 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo al interés (demandas internas)

En cuanto al *interés*, es igual que en los dos casos anteriores, mucho más alto que en la demanda externa, aquí lo que se puede ver son dos cosas de entrada, la primera de ellas a que es producto de una elección propia, una expresión inicial de libertad, ya que en el trabajo es más impuesto no es tan abierto como en este caso.

Y, segundo, cuando las personas realizan una actividad por iniciativa propia es mucho más común que se encuentren interesadas en lo que quieren crear, por lo menos esto es lo que puede observar en esta tabla.

Esto no significa que la demanda externa no pueda generar interés en el personal, pero cuando es producto del mismo individuo quizá despierta inicialmente más interés.

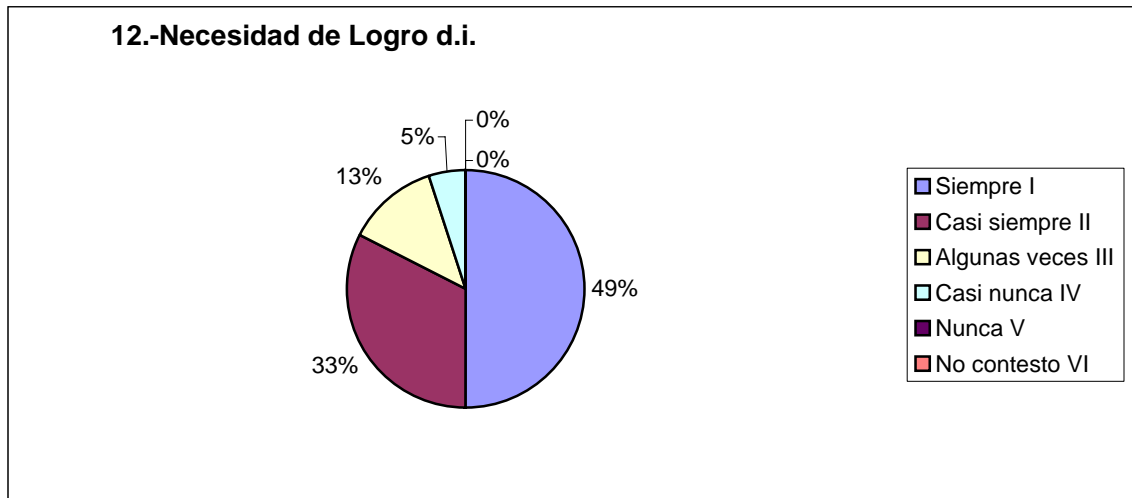
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 11 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la concentración (demandas internas)

Con respecto a la *concentración* aquí hay un cambio importante, se les dificulta en cierta proporción concentrarse, las razones puede ser muchas, desde que tienen que realizar actividades fuera del horario de trabajo y que no les facilita concentrarse en esta etapa de cuestionamiento, o bien porque tienen que estar pensando en el trabajo que tienen que llevar a cabo al día siguiente, o finalmente porque se dan cuenta que es complicado llevarlo a la práctica, o porque no tienen la suficiente información, el conocimiento la experiencia para hacerlo en esta etapa de cuestionamiento.

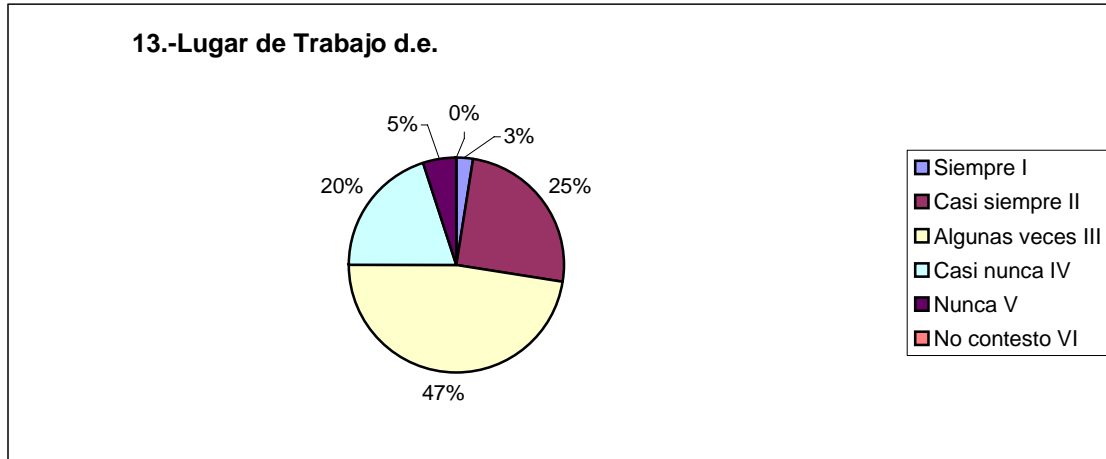
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE CUESTIONAMIENTO”



Grafica No. 12 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa del cuestionamiento en lo relativo a la necesidad de logro (demandas internas)

Y, finalmente, en cuanto a la necesidad de logro es muy alta, más que en la demanda externa, a excepción de la concentración, los demás aspectos, incluyendo este último se dan en mayor proporción. En este caso se da lo mismo que se ha estado planteando, cuando es producto de una demanda interna, por lo menos en este caso la necesidad de logro va a ser mucho más alta que si fuera producto de una demanda externa. El hecho de que exista una importante necesidad de logro es algo bueno, pero también refleja que esto no sea tan manifiesto cuando es producto de una demanda externa, es decir, aquí se encuentran más indicios que corroboran el hecho de que algo en la organización, como puede ser la forma en como se gestiona el cambio o su cultura organizacional no den espacios para que dentro de la jornada laboral se pueda dar de manera más plena esta etapa.

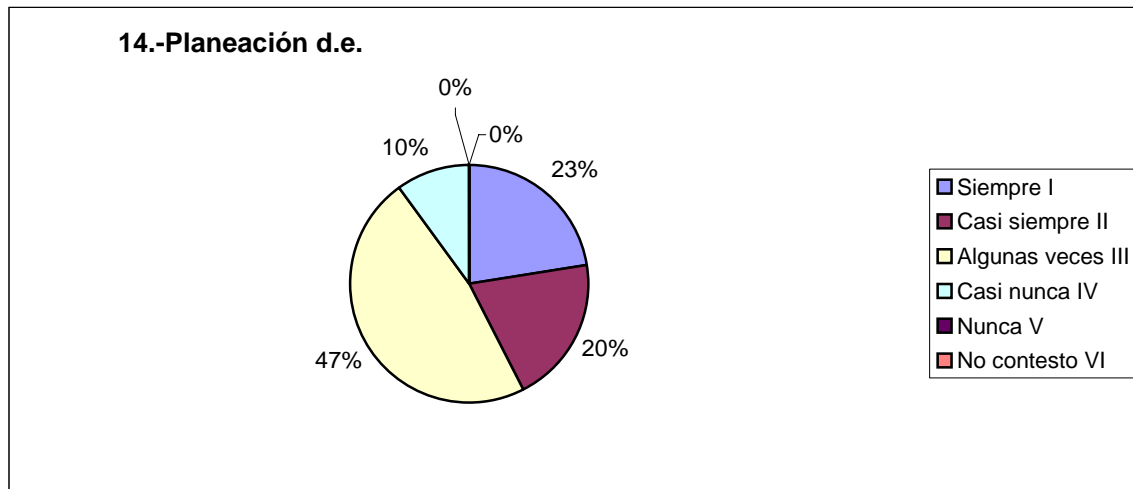
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 13 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al lugar de trabajo (demanda externa)

Con respecto al *lugar de trabajo* éste acopio de datos sólo se lleva algunas veces dentro del horario de trabajo, esto es delicado por lo siguiente. La organización tiene que apoyarlos con la información necesaria para poder ser creativos, aquí el problema es que los empleados tienen que buscar dicha información fuera del horario de trabajo. Paradójicamente al respecto se pueden describir varios aspectos, ya que hay organizaciones que tienen un nivel de formalización alto, es decir, cuentan con manuales, documentos, escritos que describen de alguna forma al trabajo y a la organización pero en la práctica su uso se vuelve tan restringido que resulta en ocasiones imposible acceder a determinada información que se supone que es del dominio de todo el personal que trabaja en la organización. Entonces aunque la organización cuente con datos, información, muchas veces es difícil acceder a ellos.

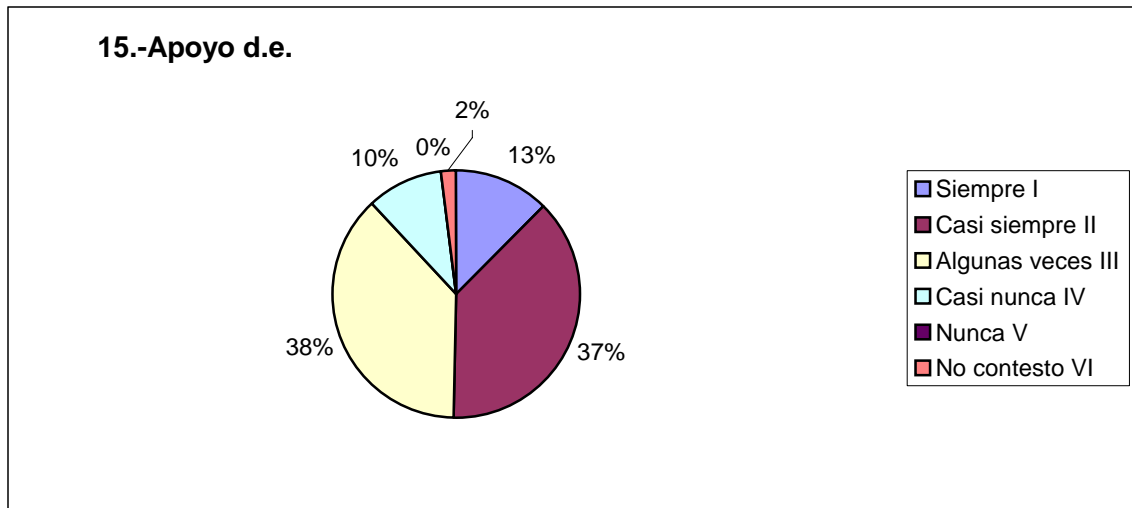
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 14 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a planeación (demanda externa)

En cuanto al hecho de que si en esta etapa se lleva a cabo de manera *planeada* el resultado señala que sólo algunas veces lo llevan a cabo, esto implica dos cosas de entrada, la primera es que es comprensible, si no se les da la información elemental que ellos requieren mucho menos se les va a apoyar para planearla de una manera sistemática y ordenada; y segundo, al no ser planeada refleja a su vez una falta de compromiso o interés por parte de la organización con respecto a este punto. Si en muchos casos el trabajo cotidiano o rutinario que se llevan a cabo en las organizaciones en ocasiones se realiza de forma mal planeada o simplemente no se planea, para cuestiones de creatividad resulta más fácil encontrar este tipo de situaciones, por lo menos así lo hace reflejar esta tabla.

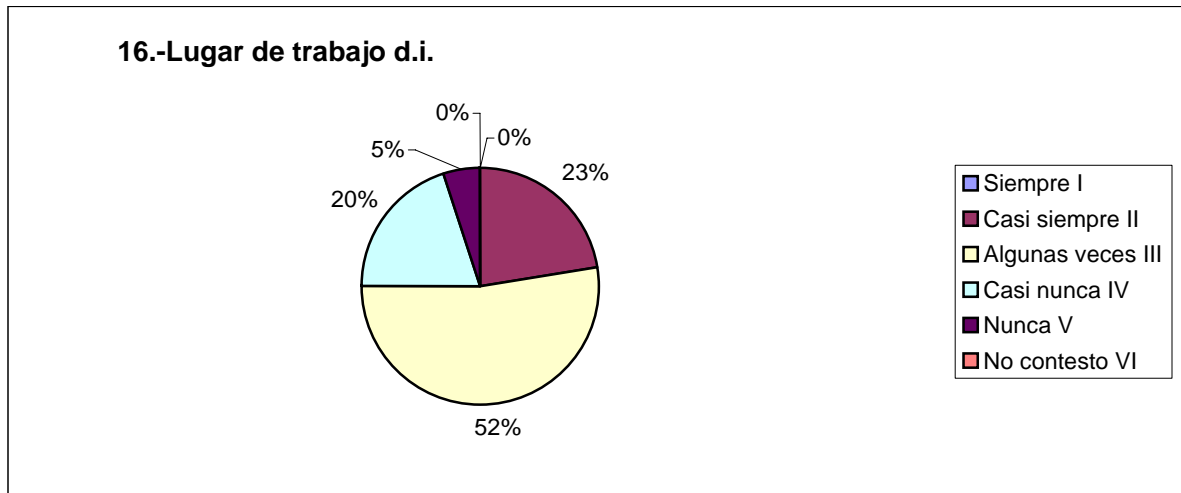
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 15 Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a apoyo (demanda externa)

Esto se ve ratificado en cuanto al *apoyo*, que es relativo por parte de la organización. Les exigen ser creativos pero en su mayoría no les dan las herramientas mínimas para poder hacerlo. Esto hace recordar un principio en la filosofía de la calidad, que tiene que ver con el llamado “autocontrol”, en donde se plantea que a un trabajador o empleado no se le puede exigir nada en el trabajo ni hacerle una evaluación del desempeño si primero no se le ha dado toda la capacitación requerida, las condiciones laborales adecuadas, el equipo o maquinaria en buen estado, manuales, instrucciones de trabajo, entre muchas otras. En el caso de la creatividad ocurre lo mismo, si la organización desea que su personal desarrolle sus procesos creativos, no lo va a poder llevar a cabo, por lo menos como se espera si no se le da el apoyo necesario para llevarlo a la práctica. Esto se puede dar porque la gestión del cambio no visualice la necesidad de apoyar al personal o bien porque la cultura es muy burocrática o permisiva.

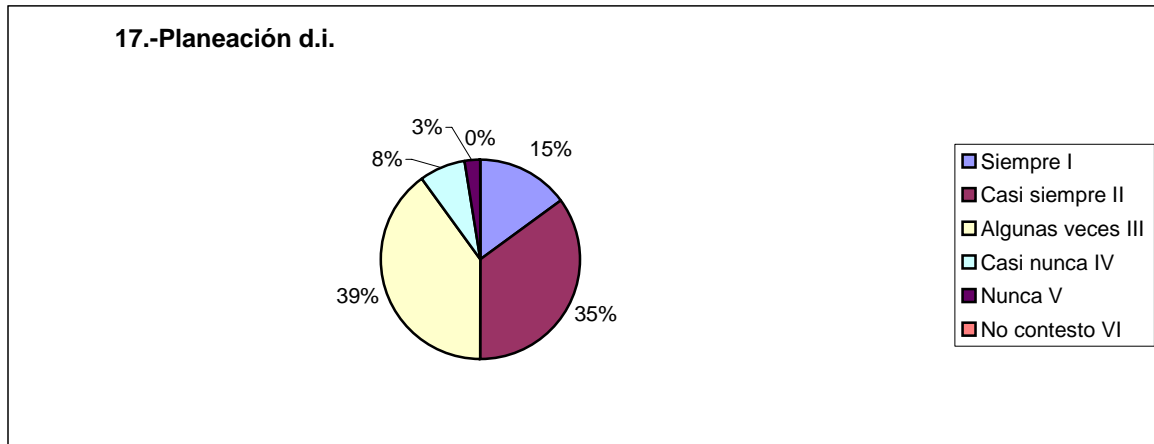
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 16. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al lugar de trabajo (demanda interna)

Con respecto al *lugar de trabajo* la mayoría se centró en algunas veces y casi siempre, lo que significa que la mayoría de las veces lo realiza fuera de su horario de trabajo lo cual resulta comprensible, porque dentro de él aparte de tener que cumplir con una serie de tareas o actividades quizá no hay tiempo suficiente para recoger datos y más si no hay un acceso a la información cuando esta es solicitada mucho menos la habrá cuando sea producto de una demanda interna. Tal pareciera que la creatividad es producto sólo de un acto volutivo y no requiere de más aspectos para que se pueda manifestar plenamente, simplemente la organización demanda solución de problemas de manera creativa, y el empleado tiene que ver la manera de cómo hacerlo.

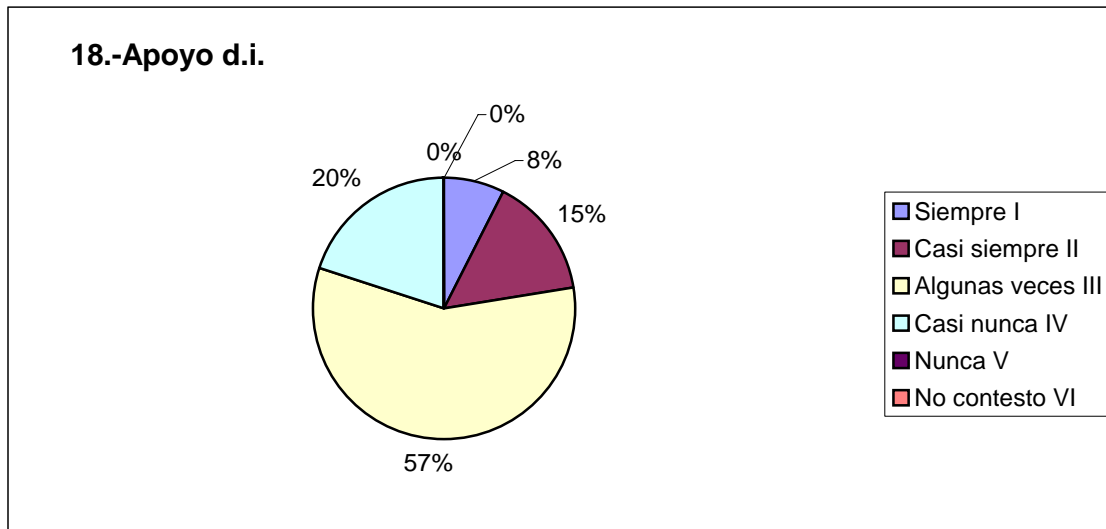
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 17. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo a la planeación (demanda interna)

Con respecto a la *planeación* en su mayoría si se da a diferencia de cuando es una demanda externa, la razón puede ser que tenga más claridad, más información para poder hacer una planeación aún cuando esta sea sólo empírica. Porque se tiene más visualizado de lo que se quiere y tiene oportunidad en pensar con más calma y mayor reflexión cuál es el proceso a seguir, cuáles son las alternativas que tiene, analizarlas y decidirse por aquella que más le satisfaga y piense que le pueda ser de mayor utilidad en su proceso creativo.

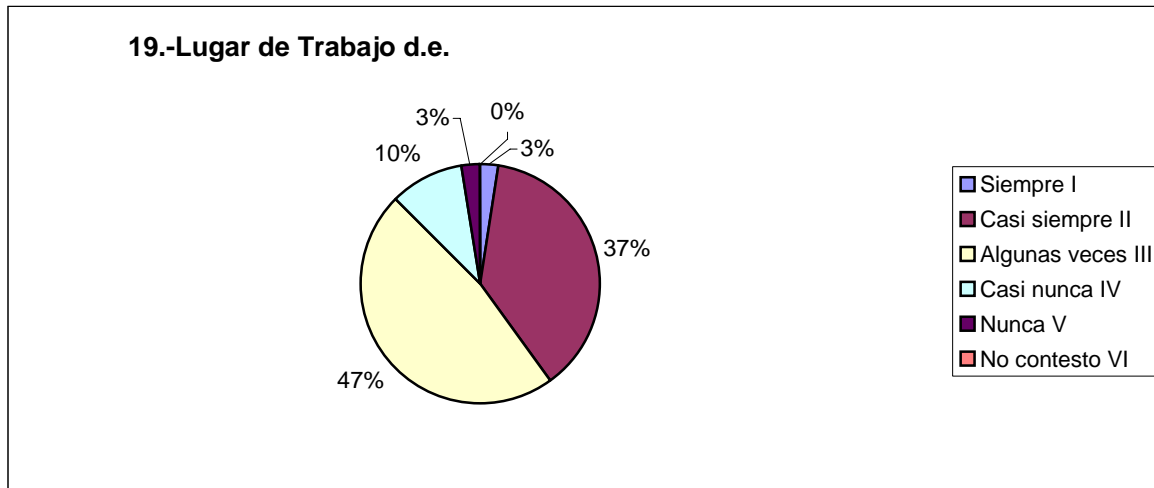
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ACOPIO DE DATOS”



Grafica No. 18. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de acopio de datos en lo relativo al apoyo (demanda interna)

Y, finalmente en cuanto al *apoyo* es sólo algunas veces en su mayoría, es decir, el acopio de datos también representa un problema en el caso de la demanda interna. Si en la demanda externa se observa esta situación es lógico pensar que cuando se trata de una demanda interna el apoyo pueda ser menor porque quizá no es lo que quiere en ese momento la organización o porque dicha organización no tiene bien claro que es lo que quiere, y si se identifica a este personal buscando crear algo lo pueden incluso a llegar a considerar como una amenaza para su “estabilidad”, de ahí que el apoyo no se de como se esperaba que debería de darse.

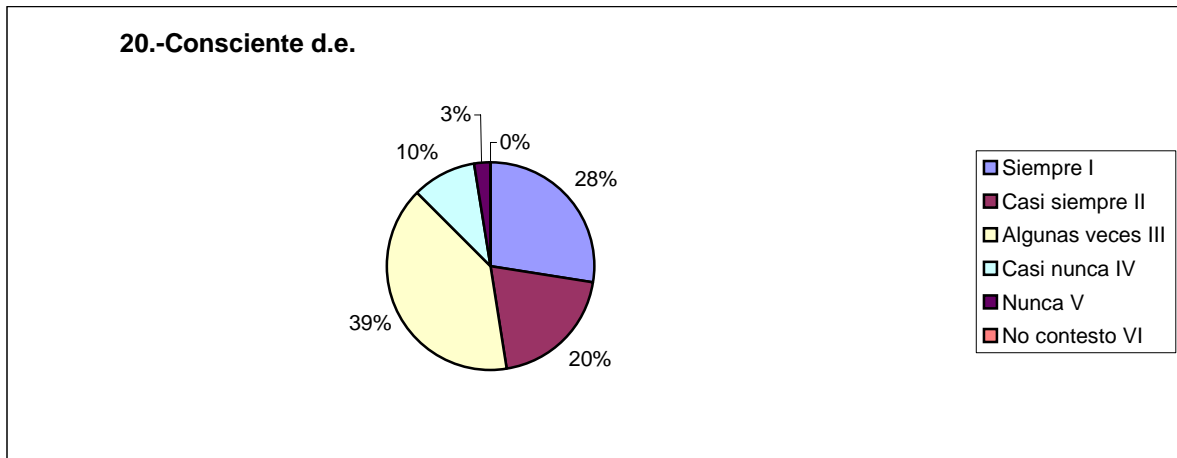
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE INCUBACIÓN”



Grafica No. 19. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo al lugar de trabajo (demanda externa)

En cuanto al lugar, también la mayoría de las veces se da fuera del horario de trabajo, y como se ha observado en las etapas anteriores también es relativamente lógico que una actividad que no interesa de manera particular a la organización, disponga el empleado de tiempo para que su etapa de incubación se diera dentro del lugar de trabajo. Nuevamente es importante señalar en este caso esta situación puede obedecer a dos razones fundamentales, una que tiene que ver con una mala gestión del cambio organizacional y otra donde predomine un tipo de cultura ya sea burocrática o permisiva que haga que se dé esta caracterización en cuanto al lugar.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE INCUBACIÓN”

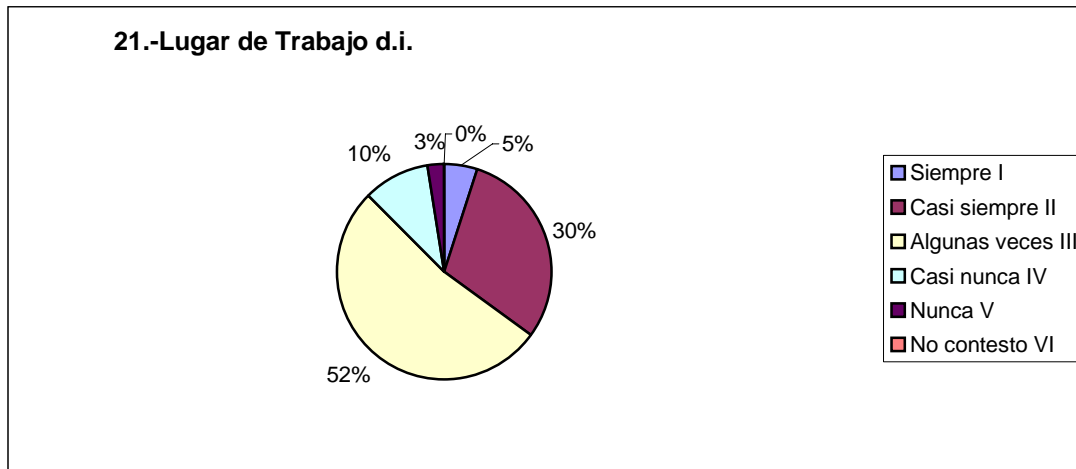


Grafica No. 20. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo a consciente (demanda externa)

Como se comentaba en la tabla anterior el proceso de incubación se da principalmente de manera consciente, es decir, el personal esta pensando en una problemática en específico y le están llegando ideas de lo que puede hacer y de cómo lo puede llevar a cabo.

El hecho de que lo realice de manera menos consciente es quizá porque dispone de poco tiempo para hacerlo o porque la predominancia de sus hemisferios sea prácticamente la misma, esto podría explicar en buena medida porque esta etapa se da bajo estas características.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE INCUBACIÓN”

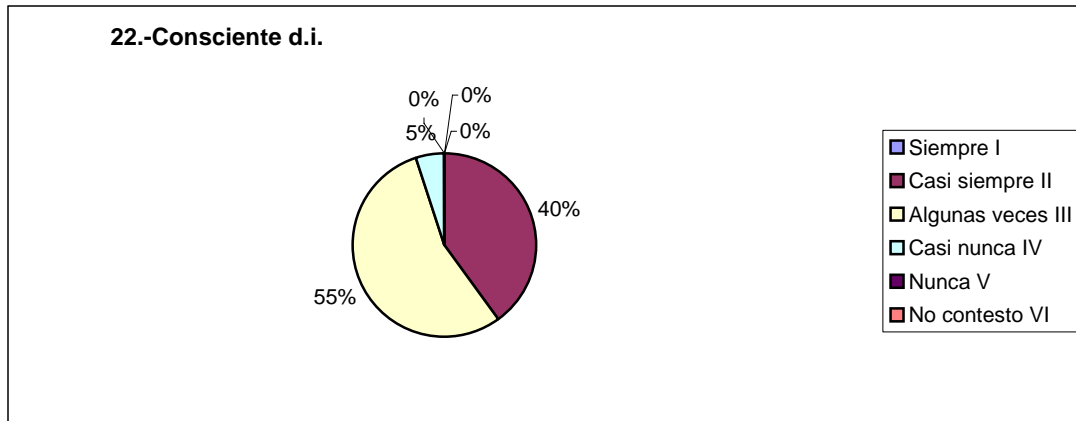


Grafica No. 21. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo al lugar de trabajo (demanda interna)

En cuanto al *lugar*, se da en su mayoría esta etapa fuera del lugar de trabajo, lo cual es comprensible, disponen de poco tiempo y apoyo para realizarlo dentro de la organización y mucho menos si es a iniciativa de los propios empleados.

Aunque la incubación es un proceso que tiene su lado inconsciente, por lo menos en este caso no se permite el personal que dicho inconsciente pueda salir a la luz mientras esta trabajando, de alguna manera prefiere que se vuelva consciente fuera de su horario de trabajo, es difícil explicar cuál es la lógica de este proceso, pero se da, de hecho hay muchos mecanismos de defensa para reprimir el inconsciente, este podría ser un caso de esos.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE INCUBACIÓN”

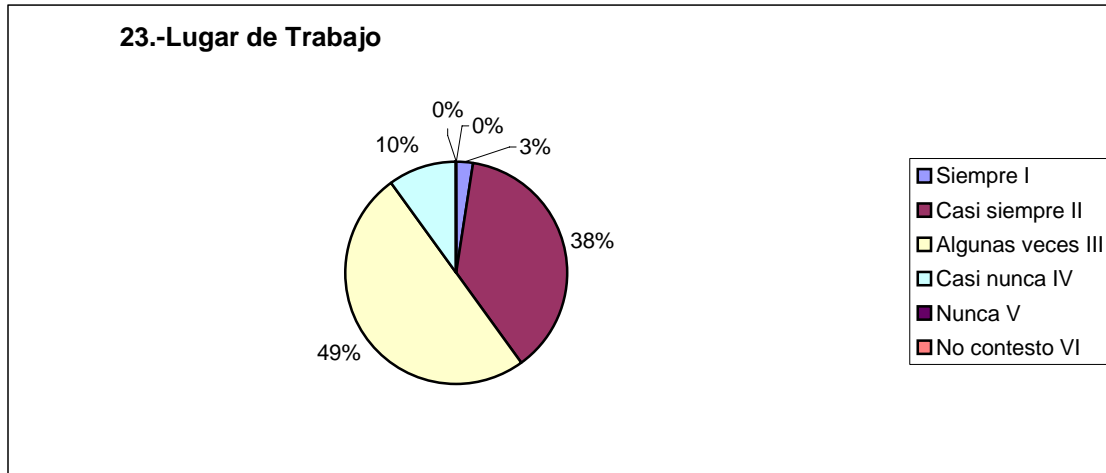


Gráfica No. 22. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de incubación en lo relativo a consciente (demanda interna)

Finalmente, en cuanto a si esta etapa se da de manera *consciente* sólo ocurre algunas veces y la mayor parte de las ocasiones se da de manera inconsciente, y es que tiene libertad para meditar y pensar sobre lo que desea crear o darle solución a un problema planteado y dejar posteriormente que la mente trabaje por su cuenta.

Cuando esto es producto de una demanda interna, parece ser que es cuando más libre y con confianza se siente el personal para que pueda desarrollar estas etapas de una mejor manera.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ILUMINACION”

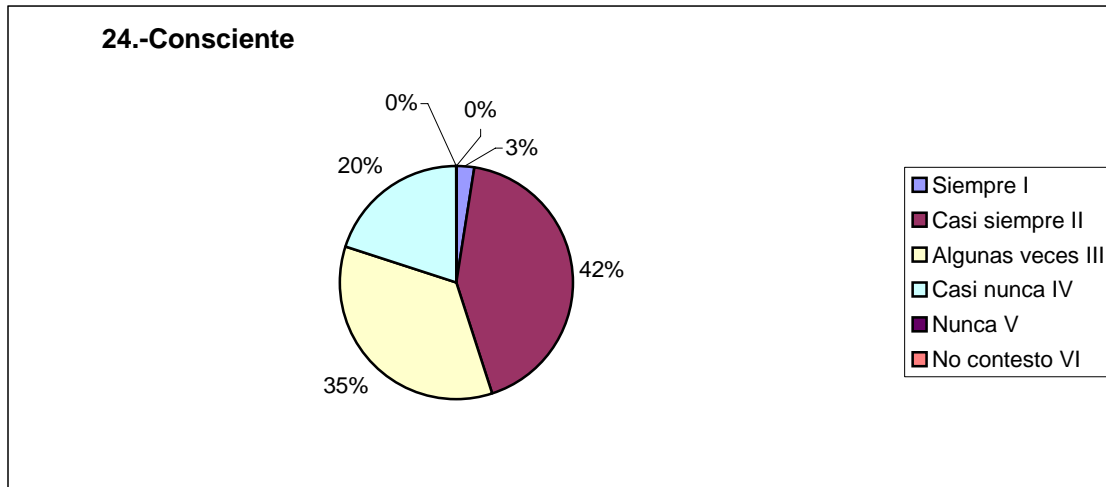


Grafica No. 23. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de iluminación en lo relativo al lugar de trabajo

Esta etapa es muy importante porque es cuando surge la idea, se identifica la solución del problema, al respecto los resultados señalan que esto se da en cuanto al *lugar de trabajo*, la mayoría de las veces se da dentro del mismo, y en una menor proporción fuera del lugar de trabajo.

La iluminación es un proceso poco controlable, sin embargo, el personal puede desarrollar una serie de mecanismos que permitan determinar con más frecuencia cuando se da la solución al problema, se puede de alguna manera condicionar este proceso.

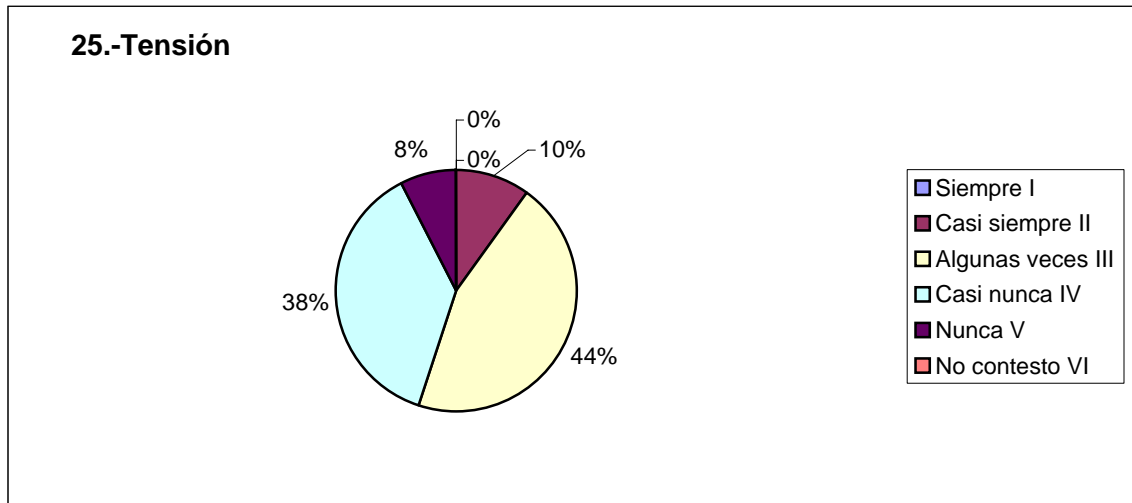
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ILUMINACION”



Grafica No. 24. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de iluminación en lo relativo a consciente

Aquí en cuanto a los resultados de la iluminación están divididos ya que prácticamente la mitad lo realiza de manera consciente y la otra mitad de manera no consciente, la explicación que se puede dar con respecto a este dato, es uno que ya se comentó y que tiene que ver con el hecho de que el personal tenga una predominancia hemisférica muy similar, es decir, que su hemisferio derecho lo tiene casi igual de desarrollado que su hemisferio izquierdo, esto puede justificar en buena medida los resultados que se obtuvieron de esta tabla.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ELABORACIÓN”

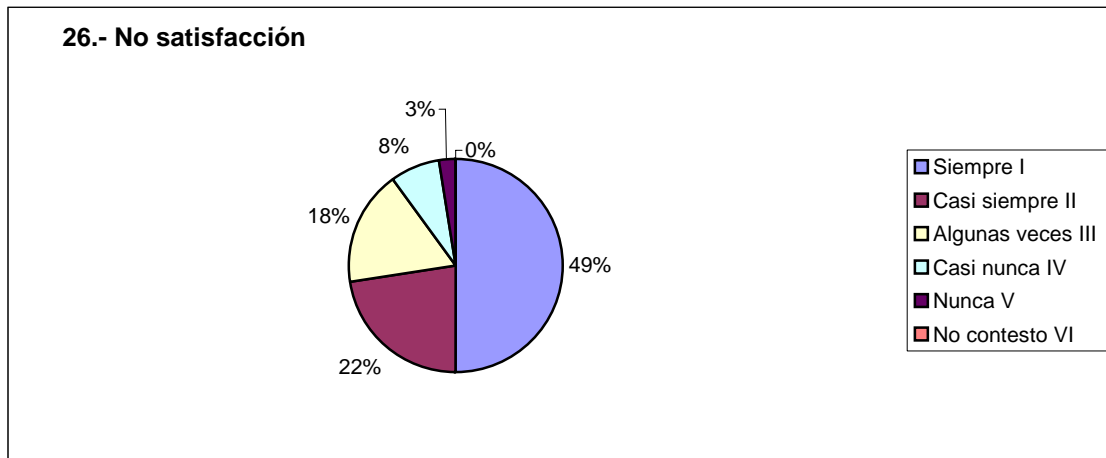


Grafica No. 25. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a tensión

En cuanto a si existe mucha *tensión* en esta etapa de elaboración que como su nombre lo indica ya es propiamente la creación de algo, los resultados encontrados fueron los siguientes: en la mayoría de los casos hay poca tensión y en una menor proporción si hay tensión. El hecho de que exista o no tensión puede obedecer a las siguientes razones:

- a) Lo que se crea nunca es llevado a la práctica
- b) Existe un alto nivel de confianza en sí mismo
- c) La creación no es muy compleja
- d) Y hay una tendencia a trabajar bajo presión.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ELABORACIÓN”

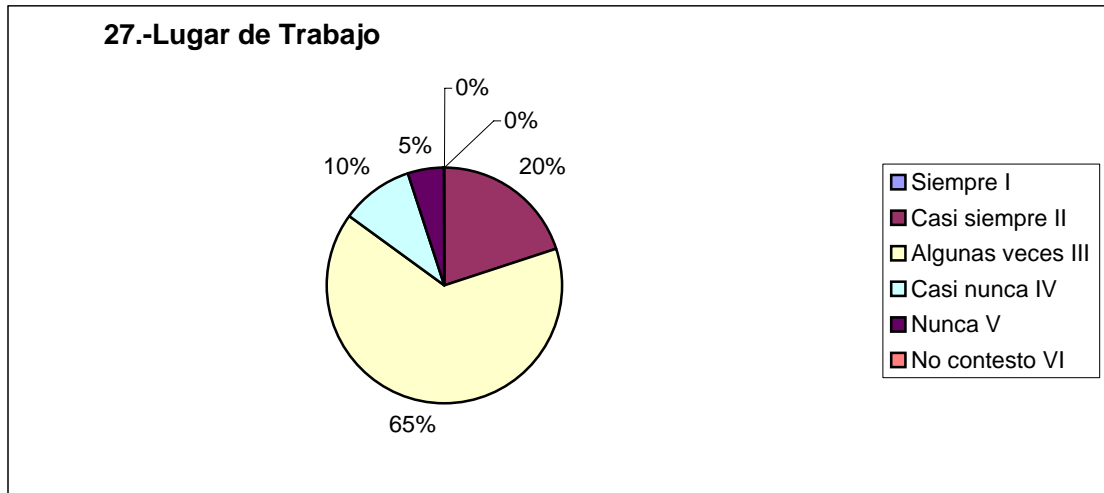


Grafica No. 26. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a no-satisfacción

Ahora bien con respecto a si se sienten satisfechos se encontró que la gran mayoría no se sienten satisfechos de lo que son capaces de realizar, de llevar acabo, sólo una minoría se siente satisfecha.

Esto es muy delicado porque si no se logra una satisfacción por parte del personal ya no querrán volver a ser creativos o lo serán pero mostrando mucha resistencia al cambio. Este es un aspecto que las organizaciones tienen que cuidar mucho, porque a la larga esta falta de satisfacción se puede generalizar en todo el personal. Una buena o mala satisfacción puede ser el resultado de una mala gestión del cambio y de una cultura organizacional que no fomente la creatividad.

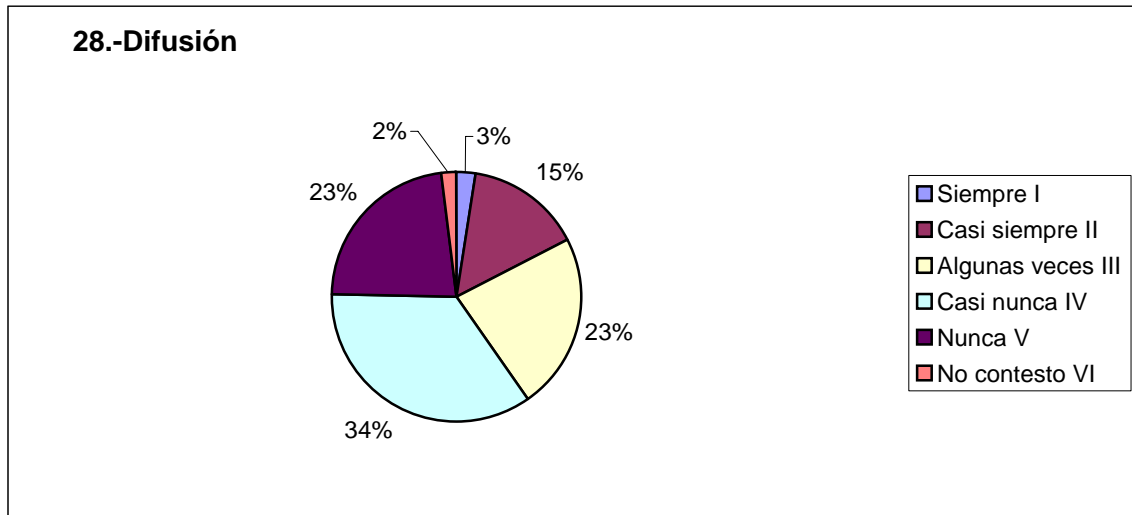
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE ELABORACIÓN”



Grafica No. 27. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a lugar de trabajo

Y, finalmente, si esta etapa se da dentro o fuera del *lugar* de trabajo, la mayoría señaló que no fue en el horario de trabajo. Lo cual suena congruente porque si en el proceso creativo desde un inicio fue a iniciativa del propio personal, se ha podido observar a lo largo de la revisión de las diferentes etapas, que la organización no apoya o no facilita para que se dé este proceso creativo, y en la etapa de la elaboración no fuese a ser la excepción. Nuevamente se refuerza la idea de la presencia de dos factores que de alguna manera pueden estar presentes, uno que ya se ha comentado tiene que ver con una mala gestión del cambio y el otro de un tipo de cultura muy permisiva.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE COMUNICACIÓN”

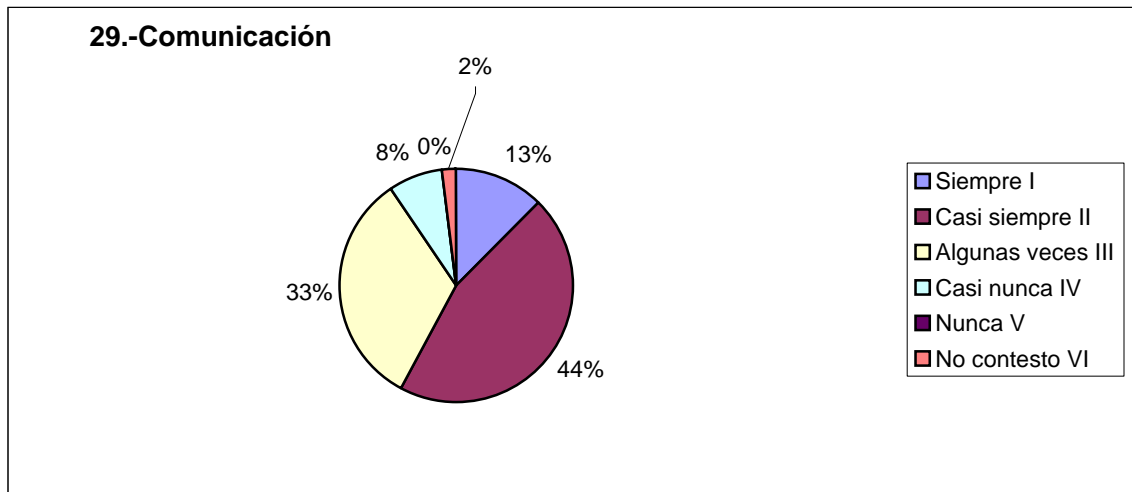


Grafica No. 28. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a difusión

En cuanto a la *difusión* de lo que se ha creado en la gran mayoría de los casos no se da. Como se comentó anteriormente una constante en el caso de la demanda externa es que la organización no apoya como se podría esperar al empleado para que pueda desarrollar su proceso creativo que culmine en el acto creativo que puede ser algo tangible o intangible.

En el caso de la Difusión prácticamente no toman en cuenta en la mayoría de los casos la importancia de difundir el acto creativo, no se ve como una necesidad ni como algo que tenga el mérito suficiente para hacerlo. Más allá de si lo tiene o no lo tiene es importante una retroalimentación entre la organización y el personal.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE COMUNICACIÓN”

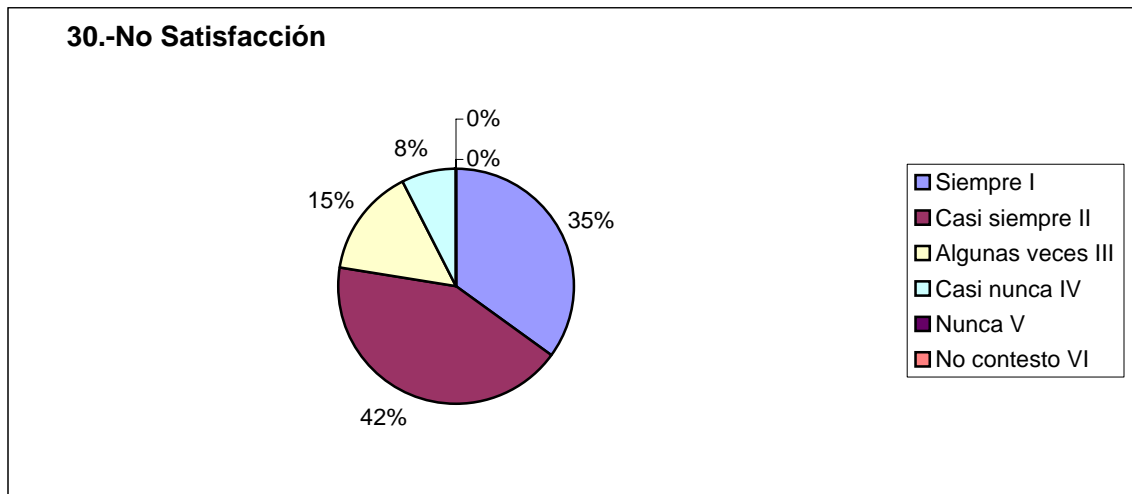


Grafica No. 29. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de elaboración en lo relativo a comunicación.

En cuanto a la *comunicación* organizacional que se puede dar producto de la creación en la mayoría de los casos se da. Pero en otras, no, lo importante en este aspecto es que la comunicación en la mayoría de los casos no se da con la organización, es decir, si existe pero primero con sus familiares, amigos, compañeros de trabajo y al último al jefe y a la organización.

Todo esto debido a que quizá dicha organización no valore la importancia que tiene comunicar el acto creativo, ya que si el acto creativo no se comunica queda en el olvido. Y ya no habrá interés en volver a ser creativos y se generarán sentimientos de molestia y de frustración por parte del personal.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE COMUNICACIÓN”

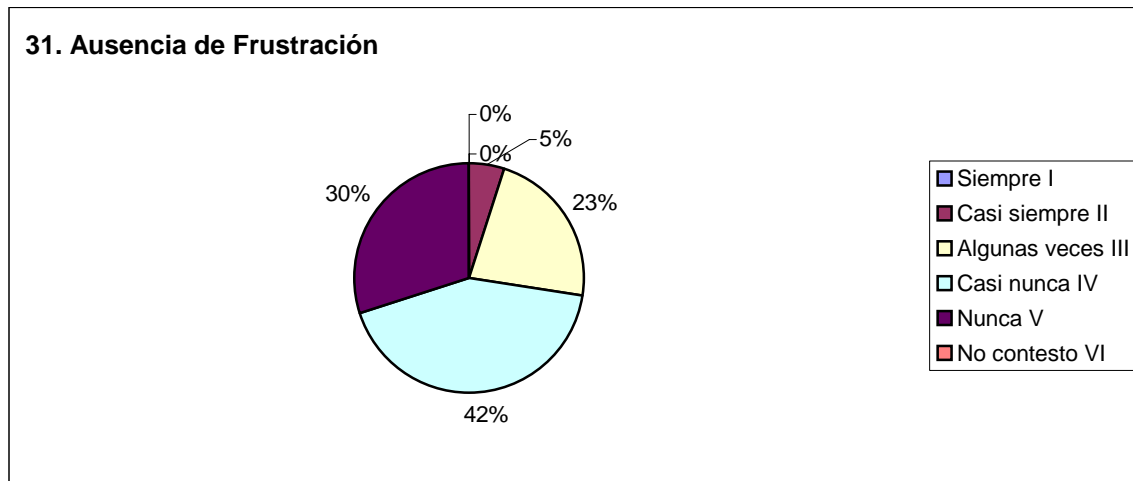


Grafica No. 30. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a no satisfacción.

De la mano va también con la *no satisfacción*, al no haber comunicación de lo que se crea, tampoco se puede esperar una satisfacción; quizá la pueda haber por parte del trabajador la primera vez que lo hizo pero en las siguientes ocasiones no se va a sentir satisfecho porque siente que no es valorado como se merece en la organización.

De ahí que no sea raro encontrar en muchas organizaciones personal insatisfecho no solamente con su trabajo, con lo que hace todos los días sino también con sus creaciones. Esto está muy vinculado con el tipo de gestión predominante y el tipo de cultura organizacional. Que en este caso ni la gestión es la adecuada ni la cultura fomenta el desarrollo creativo del personal.

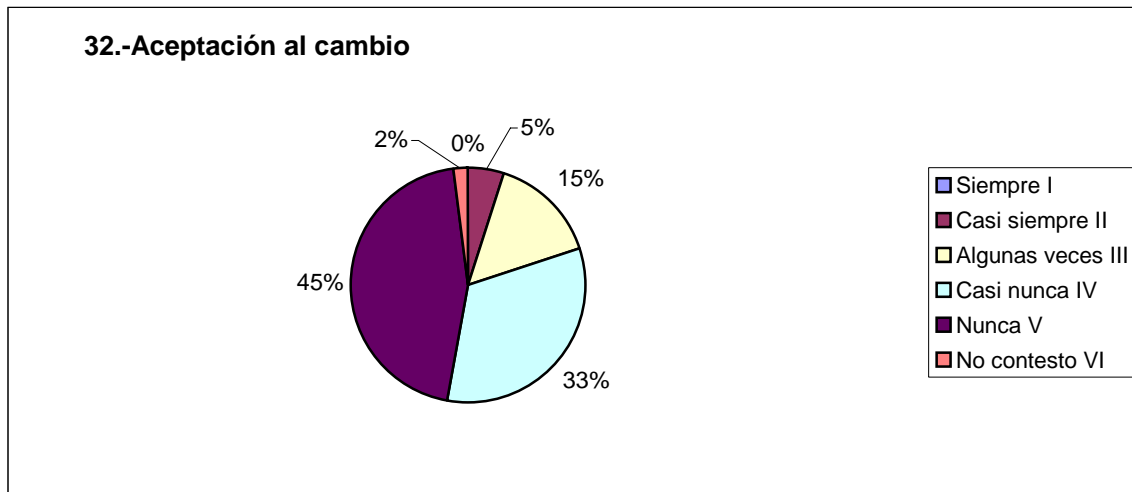
PROCESO CREATIVO “ETAPA DE COMUNICACIÓN”



Grafica No. 31. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a ausencia de frustración.

Con respecto a la *frustración* la gran mayoría se siente frustrado. Que va de la mano con lo que se comentó anteriormente, si no se sienten satisfechos es muy seguro que se sientan frustrados lo cual es algo muy delicado, porque no solo inhibe la posibilidad del desarrollo del potencial del propio personal, sino que se construyen los cimientos de la llamada “resistencia al cambio” que tiene diferentes manifestaciones y matices, de tal forma que cualquier intento de hacer una mejora o un cambio la organización va a tener muchas dificultades para llevarlo a cabo. La frustración es una materia prima muy importante para la resistencia al cambio y para que esta se generalice en toda la organización.

PROCESO CREATIVO “ETAPA DE COMUNICACIÓN”



Grafica No. 32. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a aceptación al cambio.

Y, por último en cuanto al rechazo de seguir siendo creativo, de *aceptar el cambio*, producto de lo que se ha comentado anteriormente, no hay una disposición a aceptar el cambio y por ende a ser creativos. Eso indica de que hay factores organizacionales como pueden ser la gestión del cambio y el tipo de cultura organizacional lo que este influyendo para que se genere esta actitud.

En resumen, las principales características obtenidas del instrumento fueron:

1.- Etapa de cuestionamiento	Característica	Demanda Externa	Demanda Interna
	Lugar de Trabajo	Se realiza dentro del lugar de trabajo	Se realiza fuera del lugar de trabajo
	Certidumbre	No hay suficiente certidumbre	Existe una mayor certidumbre
	Expectativa	Si hay expectativas	La expectativa es muy alta
	Interés	Si hay interés	El interés es muy alto
	Concentración	Si hay concentración	Se presentan dificultades de concentración
	Necesidad de logro	Predomina la necesidad de logro	Muy alta necesidad de logro

2.- Acopio de datos	Característica	Demanda Externa	Demanda Interna
	Lugar de trabajo	Principalmente se da fuera del lugar de trabajo	Lo realiza fuera del lugar de trabajo
	Planeación	No se realiza una planeación sistemática	Existe una planeación empírica
Apoyo	Poco apoyo	Poco apoyo	

3.- Incubación	Característica	Demanda Externa	Demanda Interna
	Lugar de trabajo	Fuera del lugar de trabajo	Fuera del lugar de trabajo
	Consciente	Se da de manera consciente	Se da de manera no consciente

4.- Iluminación	Característica	Demanda Externa/Interna
	Lugar de trabajo	Dentro del lugar de trabajo
	Consciente	Se da tanto consciente como no consciente

5.- Elaboración	Característica	Demanda Externa/Interna
	Tensión	Existe poca tensión
	No satisfacción	La satisfacción es poca
	Lugar de trabajo	Fuera del horario de trabajo

6.- Comunicación	Característica	Demanda Externa/Interna
	Difusión	No hay difusión de su creación
	Comunicación	Si hay comunicación, pero con personas no relacionadas con el trabajo
	No satisfacción	No hay satisfacción
	Ausencia de frustración	Hay presencia de frustración
	Aceptación al cambio	Hay rechazo en la aceptación del cambio

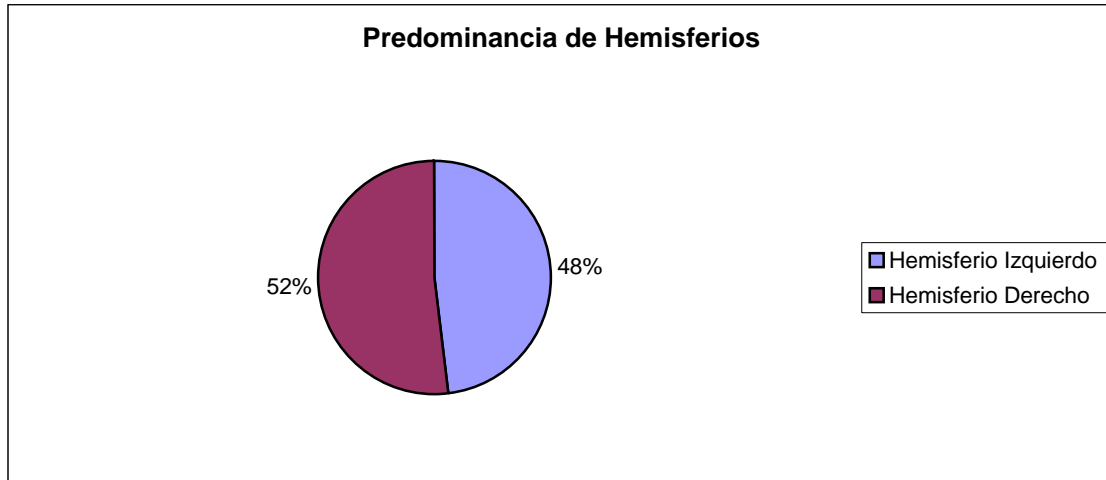
Tabla No. 2 Cuadro de información en la que se cruzan los resultados obtenidos en cada una de las características de las diferentes etapas del proceso creativo con relación a las demandas internas y externas.

De todo lo anterior se pueden hacer los siguientes comentarios:

- a) En general cuando el personal tiene que desarrollar su proceso creativo producto de una demanda externa, tiene más dificultades de hacerlo que cuando es producto de una demanda interna.

- b) Hay cierta coincidencia sobre todo en las etapas de elaboración y comunicación en el sentido de que no se desarrollan como podría esperarse, es decir, encuentran una serie de trabas y dificultades para poderlo llevar a cabo.

4.2 Resultados de predominancia hemisférica



Grafica No. 33. Resultados obtenidos dentro del proceso creativo en la etapa de comunicación en lo relativo a predominancia de hemisferios.

En cuanto a los resultados obtenidos se puede notar una ligera predominancia del Hemisferio derecho, esto significa que estos sujetos poseen las siguientes características de acuerdo a Hernan (2004):

- a) Espacial: Procesa de manera simultánea la información
- b) Atemporal: Su actividad no esta en función de tiempos establecidos
- c) No verbal: La sintaxis esta limitada a frases que forman un todo (poemas, canciones, etc.), se comunica a través de sentimientos e imágenes
- d) Perceptivo: Recibe a través de los sentidos imágenes, impresiones y sensaciones.

Este es el hemisferio en donde se desarrolla más la creatividad y el que lo tengan tan desarrollado manifiesta un potencial que se puede aprovechar y desarrollar para beneficio personal como para beneficio organizacional.

En cuanto al hemisferio izquierdo están las siguientes características:

- a) Concreto: Enfoca las situaciones de la vida real de un modo preciso, determinado y sin vaguedad
- b) Lógico: Estructura de forma secuencial, ordena los sucesos que tienen antecedentes científicos que los justifican.
- c) Analítico: Indaga los pequeños detalles, busca la causa y estudia el efecto. Divide el todo en partes para su estudio.
- d) Digital: Emite resultados sobre la base de información coherente que procesa previamente.
- e) Verbal: Domina la sintaxis y la gramática, su funcionamiento es veloz.

Lo interesante de los resultados de este instrumento es que en términos generales se tienen ambos hemisferios desarrollados, esto es una buena noticia, porque en este trabajo de investigación se parte de la idea de que no necesariamente se tiene que tener más desarrollado uno que otro sino que ambos pueden convivir, es decir, las personas pueden imaginar, aquí entra en acción el hemisferio derecho, pero tiene que haber un momento donde se tenga que concretizar algo y, ahí, es donde entra el hemisferio izquierdo.

Comentarios Generales sobre los Procesos Creativos

Resumiendo todo lo revisado hasta ahora en cuanto a las etapas de los procesos creativos y la información que arrojó la aplicación del instrumento para valorar predominancia hemisférica, se llegan a una serie de conclusiones generales:

1- La creatividad es un proceso, el acto creativo es el resultado de ese proceso. En este sentido, estudiar a la creatividad vista solamente como un acto creativo implica omitir el proceso, que es lo más importante de la creatividad, porque sin éste, no habría productos tangibles o intangibles; por lo que realizar más estudios sobre cómo se comporta el proceso creativo resulta obligado y necesario si se quiere fomentar la creatividad en todos los trabajadores y empleados.

2- Los procesos creativos si bien es cierto son entidades intelectuales y psicológicas, dado los resultados obtenidos, se ven permeadas de manera importante por el contexto y de manera particular por dos aspectos que se consideran fundamentales, la gestión del cambio y la cultura organizacional. Esto se deduce en parte a partir de las funciones que cumple dicha gestión del cambio y de la cultura organizacional. Esto se concluye por los problemas que empezaron a tener el personal a partir de la etapa de elaboración, algo en el contexto no favorecía el proceso creativo y a partir de los comentarios que al final del instrumento hicieron(como se comentó anteriormente) se infiere que obedece a dichos factores. Y de alguna manera ratifica lo planteado en el Marco teórico.

4.3.- Gestión del Cambio

En este caso se realizaron preguntas abiertas, la información obtenida, se ubica en dos ámbitos:

Tipos de cambio	Gestión de cambios predominantes
-----------------	----------------------------------

Con respecto a la pregunta sobre los principales tipos de cambio, se encontró que los cambios que predominan en las organizaciones son los siguientes:

Principales Tipos de Cambio que se dan en las organizaciones
1.- Administrativos
2.- Procedimientos
3.- Personal
4.- Contenido del trabajo
5.- Procesos
6.- Productos
7.- Financiero
8.- Políticas
9.- Maquinaria y equipo
10.- Tecnología

Tabla No. 3 Cuadro de los principales tipos de cambio que se dan en las organizaciones

Como se puede observar el cambio más demandado tiene que ver con cambios de *tipo administrativo*, que abarca, la planeación, la organización y la dirección del trabajo realizado cotidianamente en el centro de trabajo.

Enseguida está el de *procedimientos* que se desprende del administrativo y que tiene que ver en cómo se realiza el trabajo; esto es muy importante porque esto significa que la forma en como se hacen las cosas cambia más de lo que se pudiera llegar a suponer, las organizaciones se hayan inmersas en cambios de la forma en cómo se ejecuta el trabajo. Esto producto en buena medida de los clientes más que de la propia organización.

En tercer lugar esta el *de personal*, que tiene que ver con selección del factor humano, capacitación, relaciones laborales, seguridad e higiene, motivación. Como se puede observar en este mismo caso los cambios en el ámbito de personal también son más comunes de lo que supondría sería, porque en el área de personal existen registros y controles del mismo y se llega a pensar como lo señala Davis (2003) que este sistema siempre se presume que no sufre muchos cambios, pero como se puede ver sí existen.

Muy seguido del de personal esta el *de contenido del trabajo*; esto es muy importante porque es aquí donde existe opción de enriquecer o no el puesto de trabajo, en el contenido del trabajo esta plasmado lo que hace el personal todos los días. Los cambios que aquí surjan tienen un importante impacto en la organización.

Enseguida se encuentra el de *procesos* que va de la mano con el anterior, cambiar procesos también resulta significativo, porque también se suele pensar que son aspectos bien establecidos y definidos, y complejo poder hacer cambios al respecto, sin embargo, aquí se observa que no es así.

Más adelante están los *productos* en menor proporción, esto se entiende porque se tratan de empresas medianas que no tienen en su mayoría, centros de investigación y desarrollo para crear de manera permanente y continúa nuevos productos; esto es algo más característico en la gran empresa. Por lo que es normal la frecuencia de este tipo de cambios.

En lo que se refiere al aspecto *financiero* aquí si resulta significativo los cambios que se están dando en este nivel. Recuérdese que una buena parte de estas organizaciones operan ya en el extranjero realizando transacciones económicas, ajustes en sus costos, por lo que resulta necesario la realización de dichos cambios.

También más adelante sobresale el de políticas que de acuerdo a Hicks (2002) son de suma trascendencia porque son directrices que guían el camino que se tiene que realizar el trabajo, en dónde hay que poner más énfasis y en cual menos.

Más adelante esta el de la *maquinaria y equipo* que también sobresalen entre los cambios que más se realizan, pero tomando en cuenta la necesidad de un mantenimiento preventivo como correctivo y las exigencias de los clientes y la necesidad de tener un espacio y maquinaria para la recepción y almacenaje de la materia prima realmente se esperaban más cambios. La razón que no se den puede obedecer a muchas razones, una, a que el cliente no se ha muy demandante en este aspecto, porque el mantenimiento es básicamente preventivo o porque la organización sencillamente no lo considera necesario.

La *tecnología* ocupa un lugar más inferior pero esta presente en las organizaciones, esto puede deberse a la falta de crédito para adquirir la tecnología ideal que se necesita.

Con relación a los tipos de gestión del cambio, la información que se proporciono podría sintetizarse de la siguiente manera:

En cuanto al nivel de *involucramiento del personal* en dichos cambios se encontró lo siguiente:

Se puede observar que es poco el personal que siente que se le involucra en los procesos que se dan en sus organizaciones, esto es muy preocupante, porque como plantea Ronco (2002) el aspecto más importante que se debe de tomar en cuenta en las organizaciones es su involucramiento en las mismas.

La mitad del personal respondió que sólo algunas veces y bajo circunstancias muy específicas, por ejemplo, que el cambio esté estrechamente interrelacionado con su trabajo es tomado en cuenta en procesos de cambio; y existe una importante cantidad de personal que declara que nunca se le involucra en los cambios organizacionales. Esto es muy delicado porque Howard (2003) plantea que una de las megatendencias que más deben tomar en cuenta cualquier tipo de organización es la gestión efectiva del cambio en donde dicha gestión participe el personal, por lo que el hecho de que exista personal que nunca se le toma en cuenta es muy preocupante. Lo cual permite comprender porqué muchas organizaciones tienen problemas en cuanto a la efectividad del cambio, aún cuando se señale que era “lo mejor para la organización”, se olvidan que en ese proceso de cambio como ya se mencionó anteriormente, el que lo identifica, convive con él, participa, lo modifica es el mismo personal y paradójicamente es el más descuidado. Se puede observar que el personal señala que hay una percepción de la alta dirección en el sentido que lo más importante para una organización es el dinero y las ventas- a costa de lo que sea- viendo este tipo de actuar de la gerencia es comprensible porque al factor humano no es tomado en cuenta.

Esto es importante porque en el instrumento que valoró características de los procesos creativos se podía inferir problemas que había en cuanto a gestión de cambio se refiere.

En cuanto a la tercera pregunta donde se *plantea si se les informa sobre los beneficios organizacionales* se encontró lo siguiente:

La gran mayoría del personal reportó que no se les informa sobre los cambios que se van a llevar a cabo, en el mejor de los casos son avisados de último momento, siendo la información poca clara y difusa y algo muy importante, no congruente con la realidad, es decir; se les dice que va haber un beneficio por el cambio de determinadas políticas en la organización pero las personas no observan que dicho beneficio se plasme en la realidad.

En una menor proporción está el personal que ocasionalmente se les llega a informar de los beneficios, pero esto se debe en buena medida a que los mismos empleados preguntan, cuestionan que es lo que va a pasar porque lo presienten; esto genera un clima de tensión y cierta incertidumbre.

Finalmente esta el personal que es una mínima proporción que sí se les avisa qué beneficios van a obtener la organización y ellos en tiempo y en forma, bajo que condiciones y el impacto que tendrá en el trabajo. Los beneficios es un aspecto muy importante en las organizaciones como señala Novoa (2002), si no se resaltan los beneficios, el personal no encontrará sentido a lo que hace, y esto es algo que se pudo observar en las respuestas, de repente el personal se preguntaba *¿y...esto para que va a servir?*, este tipo de inquietudes, no solo genera incertidumbre sino también que la resistencia al cambio se incrementa de manera drástica y esto acabe por afectar la efectividad del cambio.

Esto coincide también con el tema anterior de las características del proceso creativo, porque también hubo una mínima proporción que afirmaba que sus procesos creativos se desarrollaban de manera satisfactoria, esto puede deberse quizá a que sí se les comunicaba los beneficios de los cambios organizacionales.

Con respecto a la cuarta pregunta en cuanto a que *si se daban a conocer los beneficios que ellos como empleados iban a obtener por los cambios que se dieran en las organizaciones*. Las respuestas fueron muy similares como en el caso anterior; es decir, se les informa más los beneficios que van a obtener a nivel de toda la organización que personales. Cuando se les pregunta a que creen que se deba, mucho de ellos respondieron no saber porque, otros señalaron que era por falta de visión de la gerencia, es decir, la gerencia no consideraba como importante en que se les estuviera que dar explicaciones, es considerado como una pérdida de tiempo; también se planteó que la organización no está preparada para los cambios, es decir, no saben que deben implementar una gestión en los procesos de cambio, y al desconocer esta actividad fundamental que se debe realizar por eso no lo llevan a cabo, y una minoría los justifica porque dicen que tienen mucho trabajo.

En cuanto a los que si se les informó sobre los beneficios del cambio en el ámbito individual, se encontraron dos situaciones concretas, la primera de ellas tiene que ver con el hecho de que el beneficio es más que nada "moral", es decir, una felicitación y en el mejor de los casos se les otorga un día de descanso, se les da una dispensa o una chamarra. La otra situación que se encontró fue el hecho de que si bien se les informó del beneficio que iban a obtener nunca lo ven llegar, lo cual los desanima porque ya no creen en los beneficios personales que puedan tener.

Aquí nuevamente hay una coincidencia con los resultados obtenidos del proceso creativo, esta minoría que si puede desarrollar a plenitud su proceso creativo pueden quizá ser parte de este grupo que sí se les informa sobre los cambios y los beneficios que se dan de manera individual.

A continuación se resumen los resultados en cuanto a la Gestión del Cambio

Gestión del Cambio Predominantes
1.- Centrada en lo operativo
2.- Centrada en lo operativo y humano, pero con énfasis en beneficios organizacionales.
3.- Centrada en lo operativo y humano, pero con énfasis en beneficios individuales y organizacionales

Tabla No. 4 Cuadro sobre los tipos de gestión de cambio preponderantes

Resumiendo, se puede observar una cierta concordancia entre los resultados obtenidos del proceso creativo con respecto a los resultados obtenidos de la gestión del cambio. Esto porque las trabas que se encontraron para desarrollar las últimas etapas del proceso creativo coincide con la información obtenida de la gestión del cambio, en el sentido de que esta ausente o no se realiza correctamente, es decir, hay dos situaciones concretas, los procesos creativos no trascienden ni prosperan como se espera y casualmente la gestión del cambio en general es deficiente, aquí es donde se establecen dichas coincidencias.

4.4.- Tipologías Culturales

La información recabada parte del análisis de diferentes indicadores relacionados con tres tipos de tipologías culturales, siendo las siguientes:

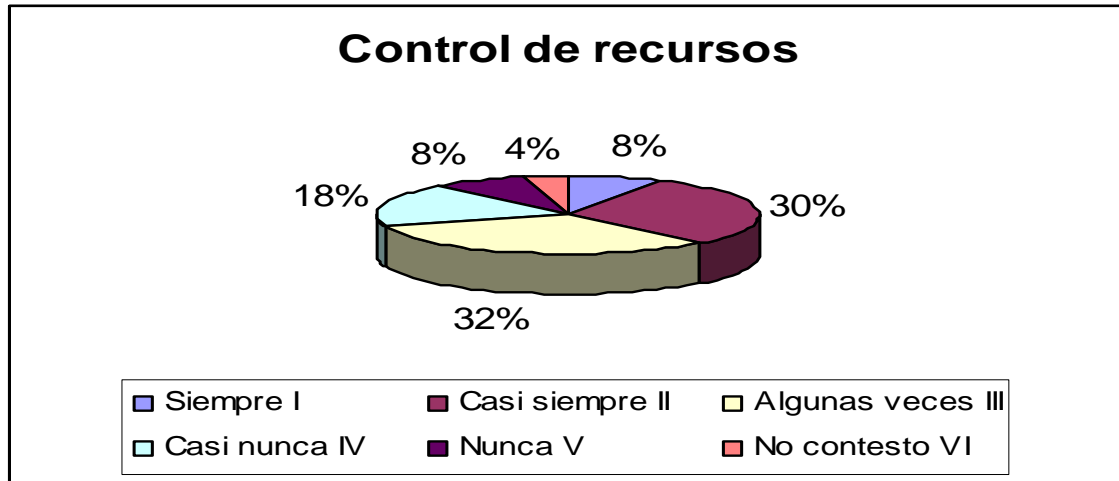
Tipología	Indicadores a evaluar
Burocrática	Control de los recursos Control de las tareas de trabajo Control del comportamiento del personal Toma de decisiones y solución de problemas jerárquicos Comunicación formalizada, unidireccional, jerárquica y descendente Resistencia al cambio
Permisiva	La organización sólo como fuente de remuneración Rechazo hacia el trabajo Falta de control y coordinación Clima laboral frustrante, tenso. Caos organizativo Toma de desiciones y solución de problemas a nivel individual
Colaborativa	Se trabaja en equipo, creencia de que se tiene que trabajar así. Apoyo y respaldo en el trabajo que se realiza. El poder esta basado en el conocimiento, la experiencia. Tolerancia al cambio Se fomenta la innovación. Libertad para organizar y ejecutar el trabajo

Tabla No. 5 Cuadro sobre los indicadores de cada tipo de tipología

Los resultados se presentan por cada tipología y por cada característica, a partir de una gráfica de pastel que indica los porcentajes obtenidos, después del cual se realiza un análisis del mismo.

TIPOLOGIAS CULTURALES

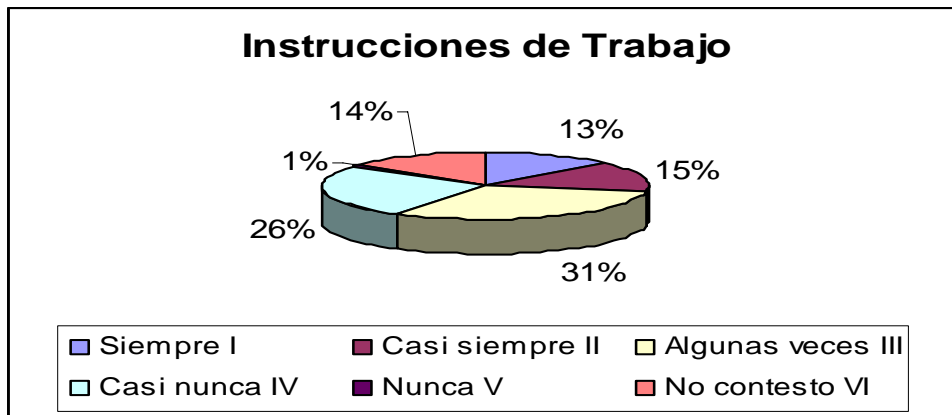
“CULTURA BUROCRATICA”



Grafica No. 34. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a control de recursos

En cuanto a *control de recursos*, se puede observar que en la mayoría de los sujetos si tienen que cumplir con un control estricto de los recursos sean estos materiales, económicos o financieros, en una menor proporción no lo tienen que llevar acabo.

TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA BUROCRATICA"

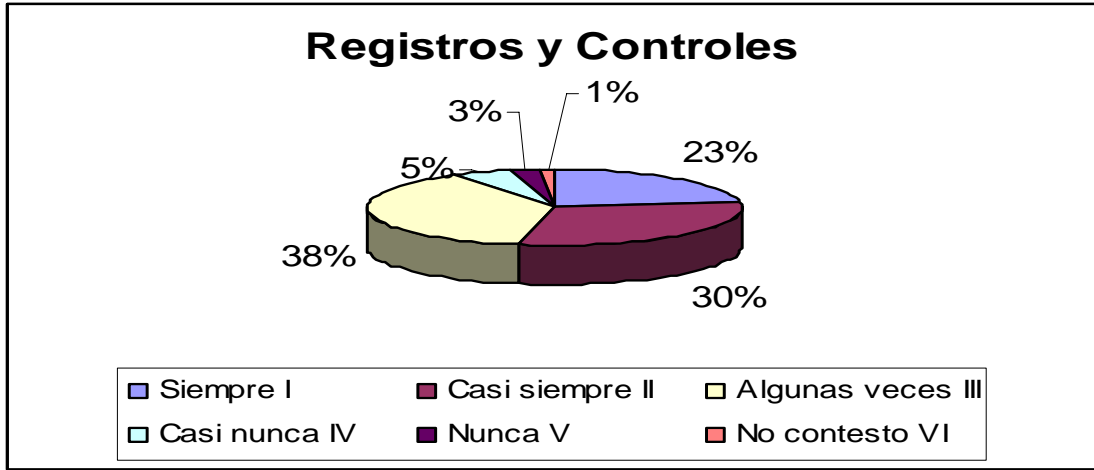


Grafica No. 35. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocrática- en lo relativo a instrucciones de trabajo

Con respecto a las *instrucciones de trabajo*, la gran mayoría no las recibe, de manera estricta, sin embargo, siguen estando presentes como una característica de su trabajo, en una menor proporción si tienen que cumplir cabalmente con dichas instrucciones de trabajo.

Esto es entendible que no las reciba, porque ya existen, es decir, el personal no tiene que esperar a que le digan que tiene que hacer porque ya hay manuales y otros documentos que le indican cuando y a que hora tiene que llevar el trabajo, el cual es algo típico en la burocracia, la búsqueda de la estandarización para que el trabajo se realice siempre de la misma manera.

TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA BUROCRATICA"

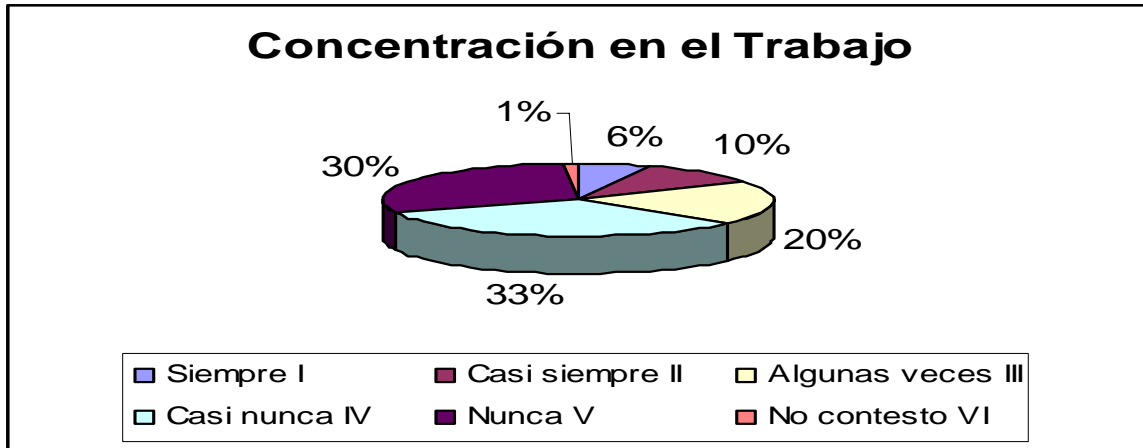


Grafica No. 36. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a registros y controles.

En lo referente a registros y controles, la gran mayoría reporta que si tienen que llevar un riguroso registro de sus actividades y controles que permitan monitorear su desempeño o el alcance o no de sus objetivos de trabajo, en una menor cantidad no los llevan.

Si bien los controles son necesarios una exigencia muy alta puede reflejar que dichas herramientas administrativas dejaron de convertirse en un medio para ahoraserunfinensímisma.

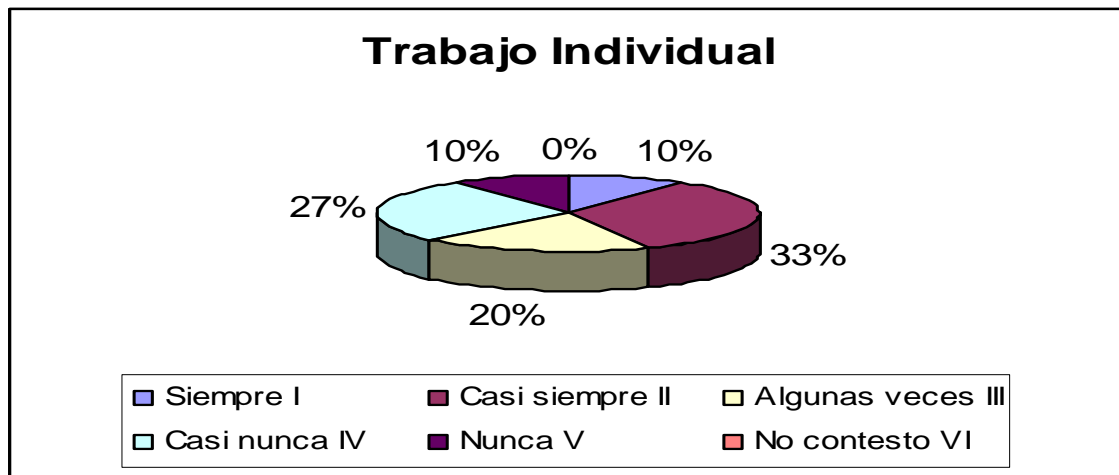
TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA BUROCRATICA”



Grafica No. 37. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a concentración en el trabajo

Con respecto a la *concentración en el trabajo*, en su mayoría no se les exige que tengan que concentrarse totalmente y no tener distracción, por el contrario por paradójico que parezca pueden socializar entre compañeros de trabajo, lo cual no es algo extraño en algunas instituciones de gobierno (e incluso privadas) donde se tiene el tiempo para leer el periódico, tomar el café o simplemente platicar, afortunadamente no es en todas, pero se entiende porqué cuando se habla de la burocracia se hace de manera peyorativa.

TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA BUROCRATICA”

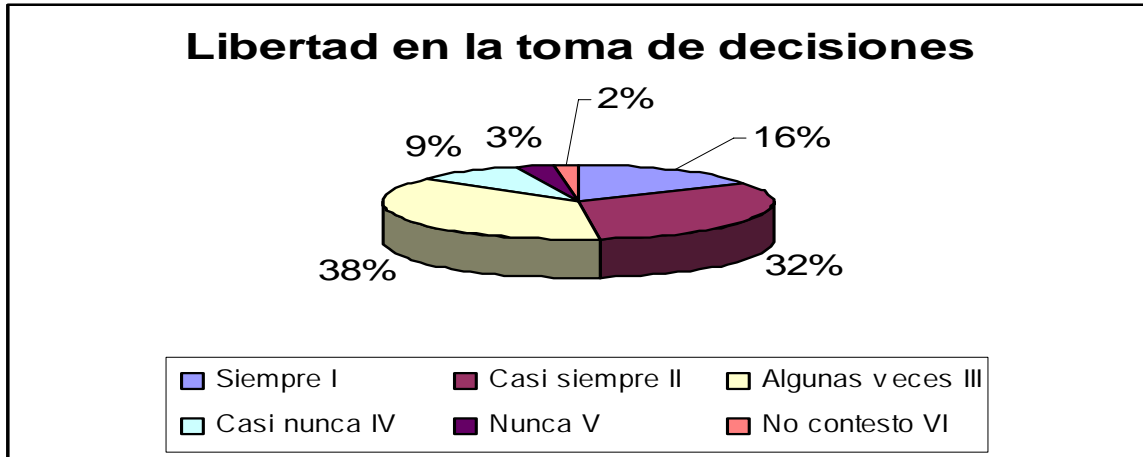


Grafica No. 38. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a trabajo individual

Con referencia al *trabajo individual vs trabajo en equipo*, la gran mayoría realiza un trabajo individual lo cual es muy típico en la cultura burocrática, ya cada individuo tiene especificado que tiene que hacer y funciona como un ente aislado del resto de los subsistemas, solo en una cantidad menor si se trabaja en equipo.

El cual no es algo propio o característico de este tipo de cultura. Por lo tanto se puede observar que se fomenta el trabajo aislado, no interconectado, sin compartir la responsabilidad ni una clara visión de conjunto de lo que se tiene que hacer en las organizaciones.

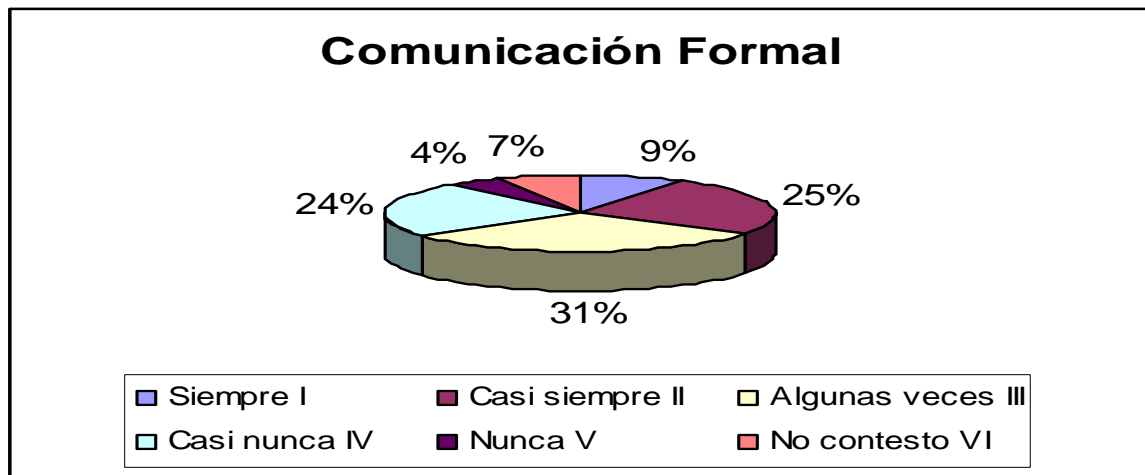
TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA BUROCRATICA”



Grafica No. 39. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a libertad en la toma de decisiones y solución de problemas.

Con respecto a la libertad en la *toma de decisiones y solución de problemas*, En su gran mayoría las decisiones se dan de manera vertical, unilateral, y por lo tanto el personal tiene muy pocas posibilidades de participar en dicha toma de decisiones y solución de problemas, al no existir el trabajo en equipo es difícil pensar en una delegación de estas funciones, éstas si se presentan pero no son muy representativas en este caso en particular.

TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA BUROCRATICA”

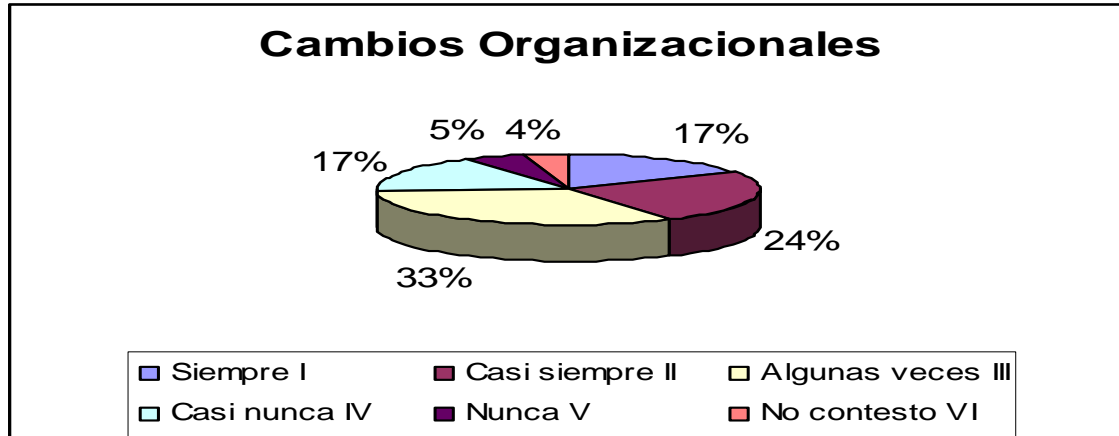


Grafica No. 40. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocrática- en lo relativo a comunicación formal.

Con referencia a la *comunicación formal*, en la mayoría de las veces si se da por escrito, esto no significa que no exista comunicación informal, puede existir, pero la que vale “oficialmente”, es aquella que se transmite por medio de oficio, memorandums o cualquier otro documento.

Así como se puede socializar, también en la práctica se da dicha comunicación informal. Sólo en una menor proporción no existe la comunicación formal de manera tan estrecha y rígida y da la posibilidad a las personas de intercambiar, ideas, puntos de vista sobre el trabajo u otras acciones que estén realizando en la labor cotidiana.

TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA BUROCRATICA”

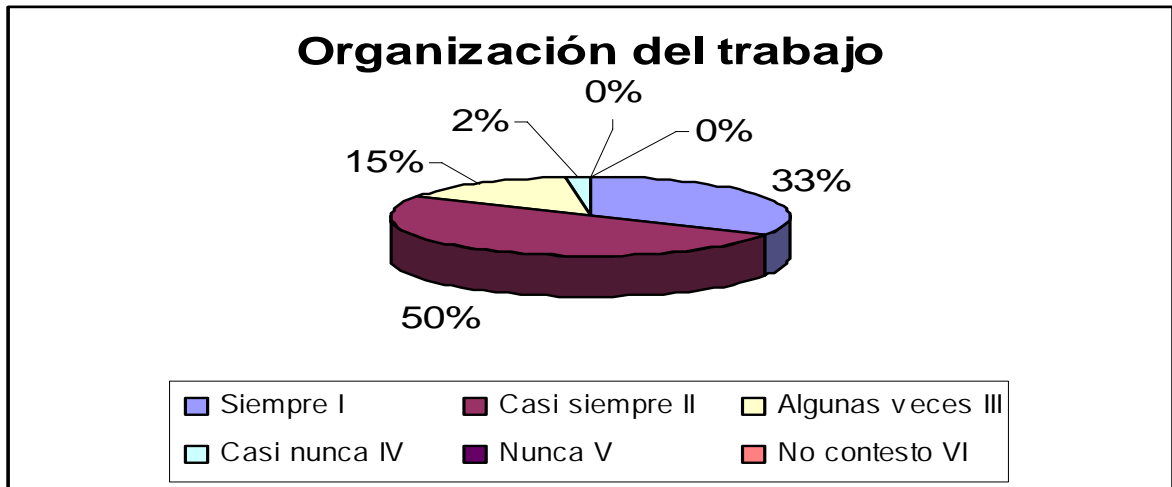


Grafica No. 41. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura burocratica- en lo relativo a cambios organizacionales.

Cambios Organizacionales: En la mayoría de los casos no se difunde el cambio, tampoco se involucra al personal en los mismos, ya no decir de los beneficios que ellos como personal puede llegar a obtener, el cambio no son vistos como una actividad necesaria, con la cual se tenga que trabajar día con día, se ve simplemente como un hecho aislado que se da y que simplemente hay que atenderlo en lo operativo; no hay apoyo ni compromiso acerca del cambio, lo cual es entendible si se esta hablando de una cultura burocrática donde e cambio no es una de sus principales características.

TIPOLOGIAS CULTURALES

“CULTURA PERMISIVA”



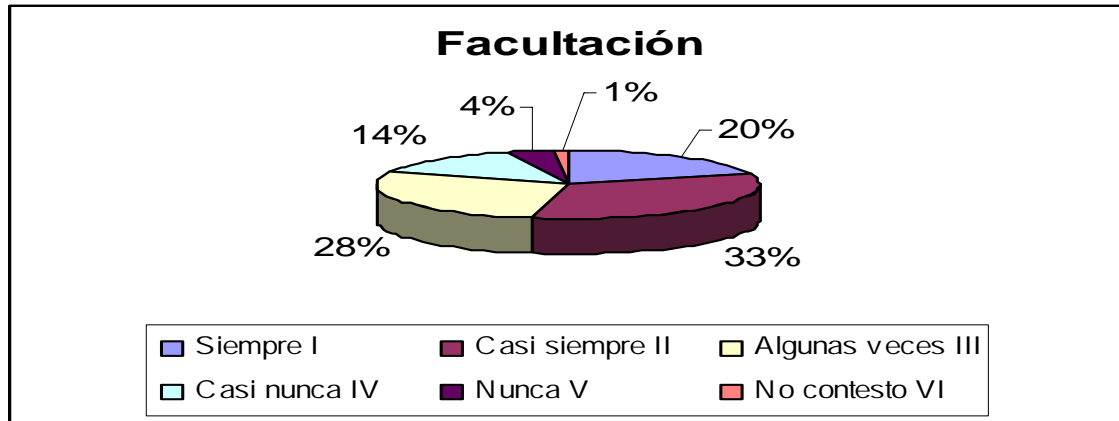
Grafica No. 42. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a organización del trabajo.

Con respecto a la *organización del trabajo*, en su mayoría sólo lo hace no de manera rutinaria, sino más bien más esporádica, más eventual, es decir, en el mayor de los casos hay una total libertad para que el personal tenga la posibilidad de como va a trabajar, como va a organizar sus tareas, actividades, como atender sus pendientes, es algo que es muy frecuente.

Esto porque en una cultura permisiva, no esta escrito y no se tienen que seguir los lineamientos previamente establecidos, esto les da mucho margen de acción al personal, porque no esta decidido por anticipado de lo que va a hacer. Sólo en una menor cantidad si tienen ese control de lo que van a trabajar día con día.

TIPOLOGIAS CULTURALES

“CULTURA PERMISIVA”

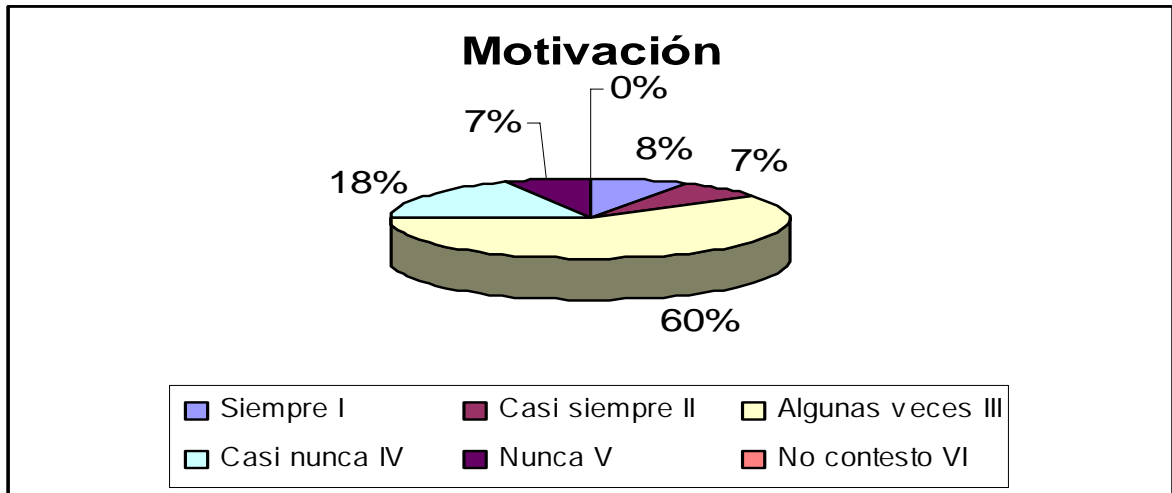


Grafica No. 43. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a facultación.

Facultación: Como ya todo esta de alguna manera no establecido en las culturas permisivas pues realmente hay que facultar, porque esto no esta decidido en la descripción del puesto.

Existe por el contrario cierta movilidad en las tareas, en las funciones y en los puestos de otra manera es imposible que se pueda dar.. En este caso aparece como un hecho pero que se presenta de manera significativa, no predomina la estandarización de funciones predeterminadas.

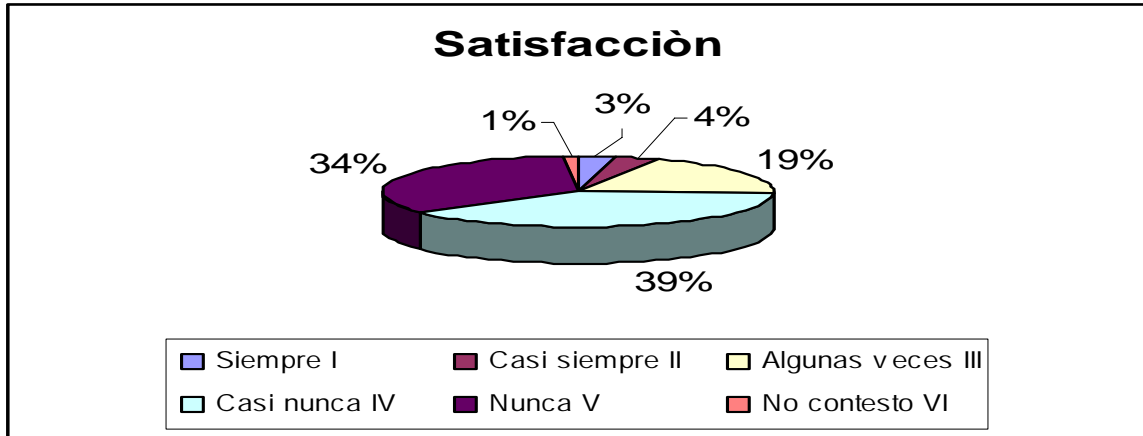
TIPOLOGIAS CULTURALES “CULTURA PERMISIVA”



Grafica No. 44. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a motivación (remuneración económica).

En los resultados obtenidos se puede observar que efectivamente una de las principales razones de las personas y que justifican que trabajen en determinado lugar, tiene que ver con la remuneración económica, es decir, si al personal tiene la posibilidad de un empleo lo va a aceptar aunque después no se sienta cómodo, lo que le interesa es obtener una remuneración económica que le ayude parcialmente a satisfacer sus necesidades y las de su familia, pero en cuanto encuentre la oportunidad de buscar otro empleo donde le paguen mejor, se irá. En este sentido no se puede esperar lealtad a la organización, ni dedicación salvo lo mínimo aceptable con tal de mantener el trabajo.

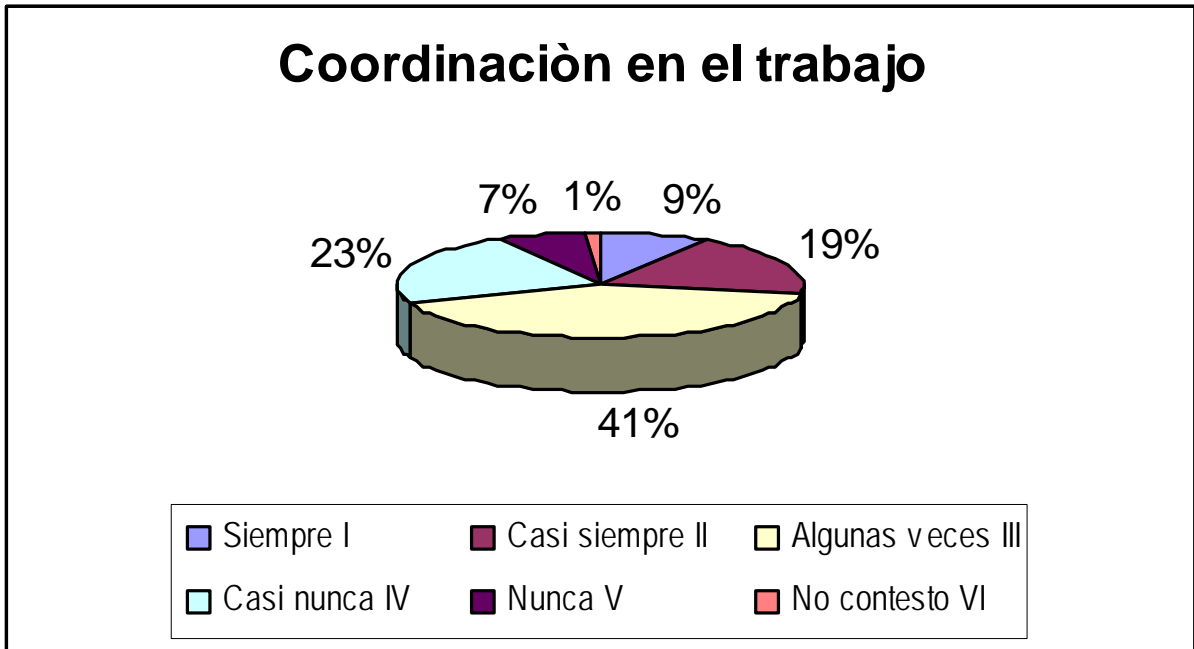
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA PERMISIVA"



Grafica No. 45. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a satisfacción.

En vista del resultado anterior coincide en que la mayoría no se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, no lo encuentre como un medio para buscar un desarrollo en el ámbito personal y profesional. Sólo es un trabajo y nada más. Realmente no le importa la empresa ni busca en ella algo que lo motive, salvo el dinero, un interés personal que lo puede lograr en la organización, esto se da en su mayoría aunque hubo quienes afirmaron que si veían en la organización un medio para su desarrollo, desgraciadamente es una minoría.

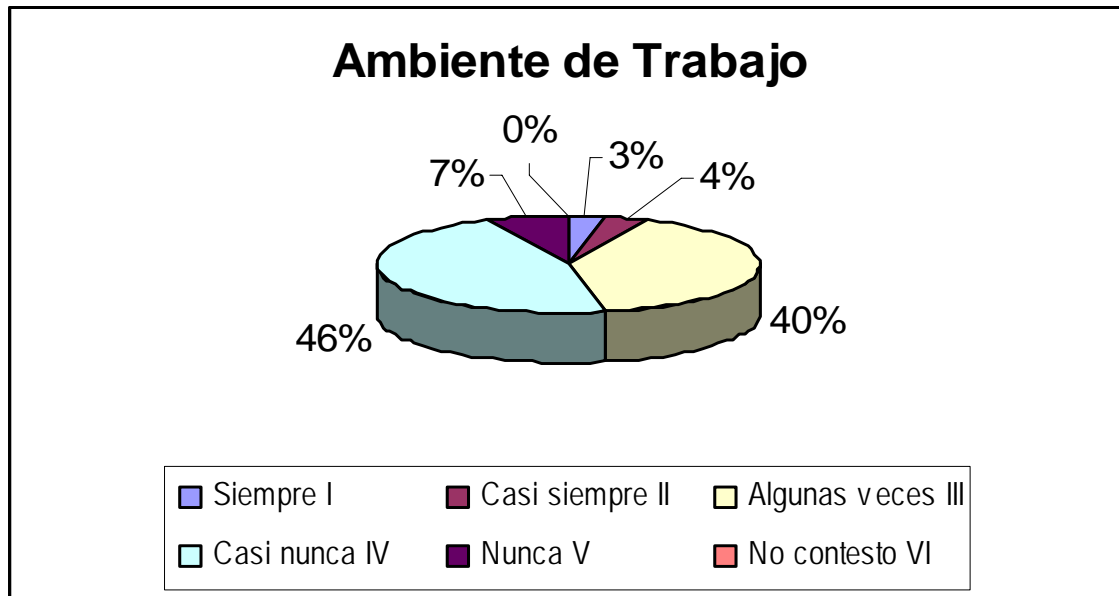
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA PERMISIVA"



Grafica No. 46. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a coordinación en el trabajo.

Hay una importante tendencia a la falta de registros y controles de personal y a una falta de coordinación del trabajo que realizan los individuos que forman parte de un mismo departamento como de la organización en general, es decir, no hay una coordinación del trabajo efectiva, no es algo que le importe ni a la gente ni a la organización, sólo cuando se pide algún tipo de informe o se realice algún tipo de auditoria se puede ver cierta coordinación de lo contrario esta prácticamente no existe

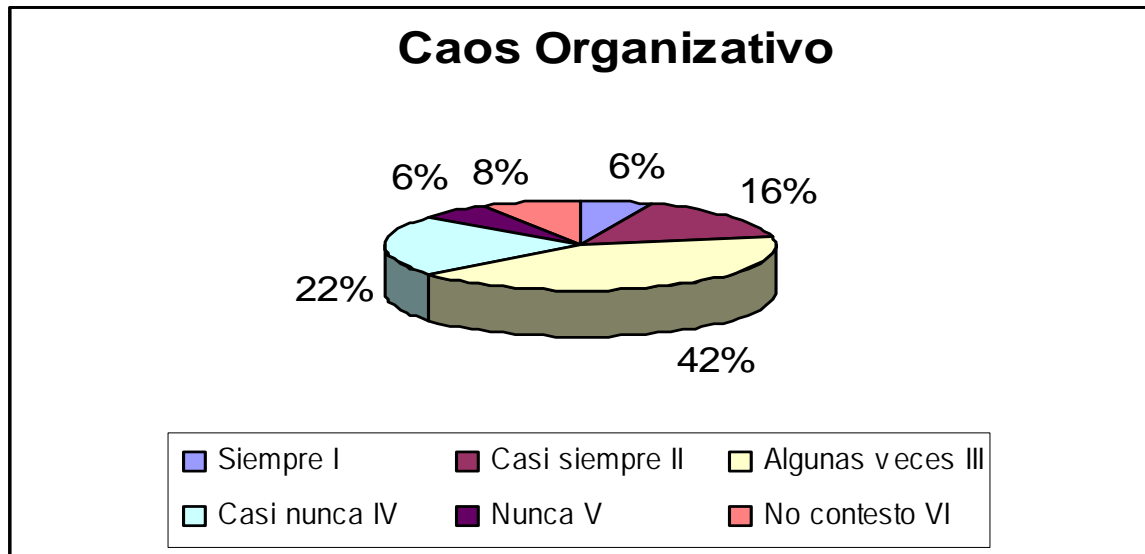
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA PERMISIVA"



Grafica No. 47. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo a ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo se puede encontrar en su gran mayoría como muy tenso, se da el principio darwiniano, sobrevive el que mejor se pueda adaptar a la organización y a los procesos que de esta puedan surgir., el ambiente de trabajo es negativo, falta compañerismo, no hay apoyo moral ni estrictamente de trabajo, cada quién ve la mejor manera de hacer su trabajo y cumplir con este, se esta a la expectativa de quién comete más errores para aprovechar la situación y sacar el mejor provecho.

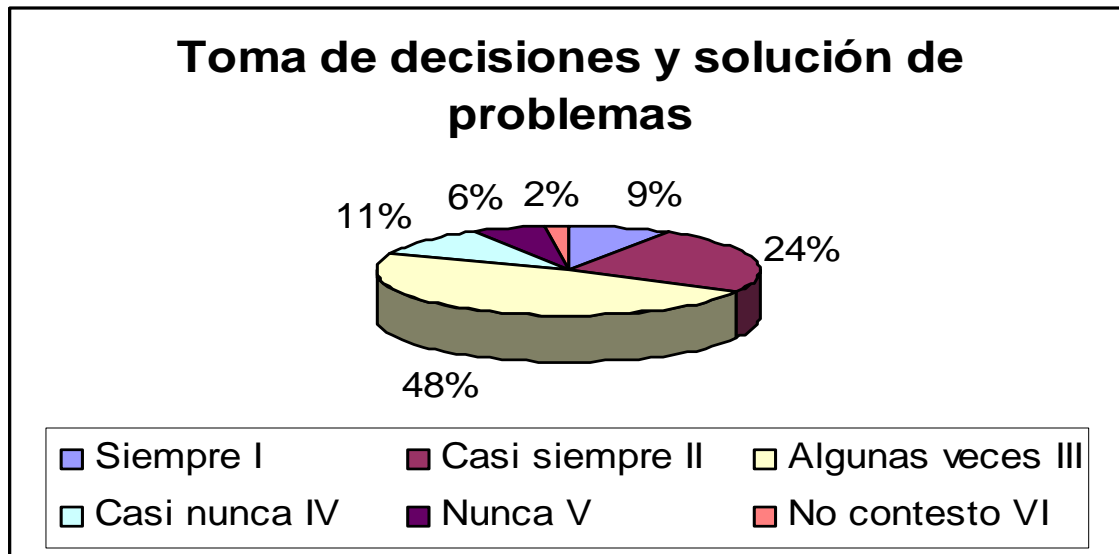
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA PERMISIVA"



Grafica No. 48. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura permisiva- en lo relativo al caos organizativo.

Se percibe un cierto caos organizativo, cada cual hace prácticamente lo que quiere y como lo quiere, cada cual busca sacar el máximo provecho a la organización. Este caos va de la mano con el ambiente de trabajo tenso, porque como no hay un liderazgo efectivo y existe cierta intolerancia a seguir las reglas la organización no puede funcionar como tal.

TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA COLABORATIVA"

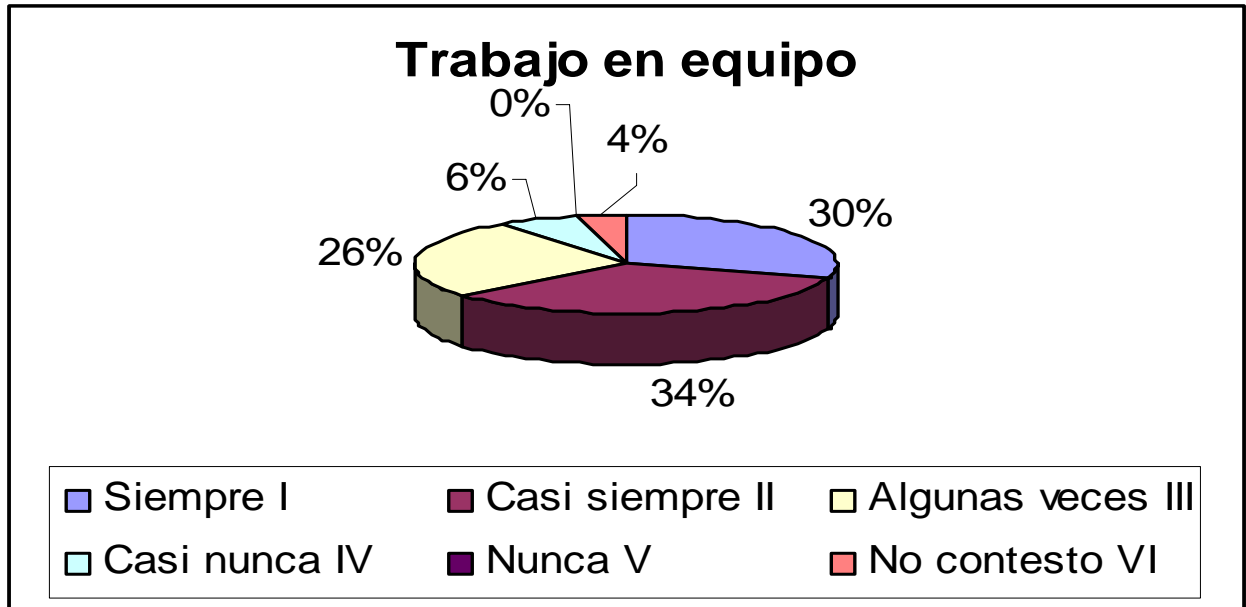


Grafica No. 49. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo toma de decisiones y solución de problemas.

Existe una importante tendencia a tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones y solución de problemas, aquí si se tiene la posibilidad de que cada empleado pueda decidir como tiene que organizar su trabajo, que acciones tiene que hacer en el futuro y no tiene la necesidad de tener que consultar siempre al jefe inmediato para que avale las decisiones y la solución de problemas. Esto lleva implícito un concepto muy importante como es el de la libertad, se le otorga libertad al personal para que pueda enriquecer mejor su puesto de trabajo.

TIPOLOGIAS CULTURALES

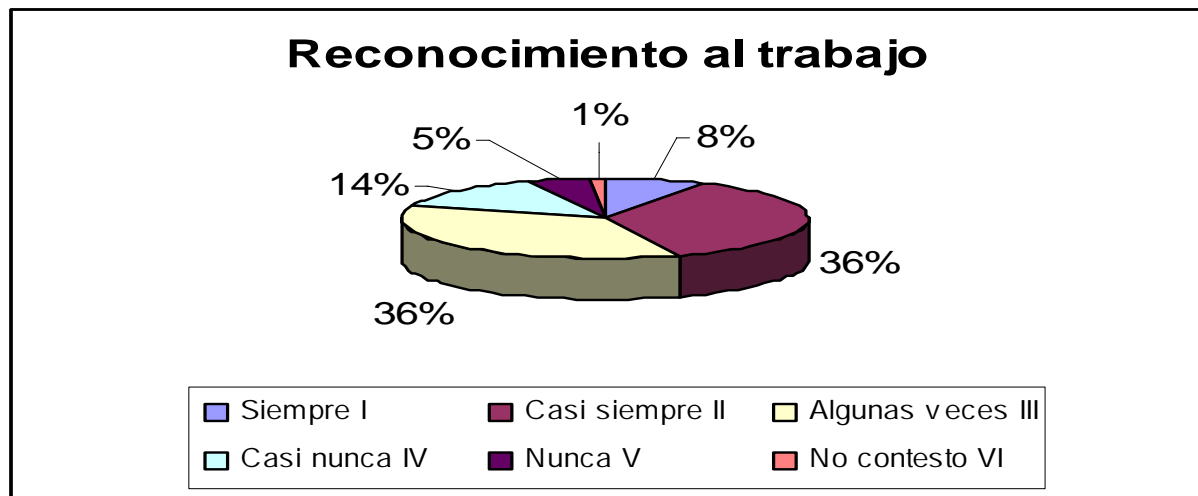
“CULTURA COLABORATIVA”



Grafica No. 50. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a trabajo en equipo

Existe una marcada tendencia a trabajar en equipo que concuerda con el hecho de que tienen libertad para tomar decisiones y solucionar problemas, el trabajo en equipo si se da.

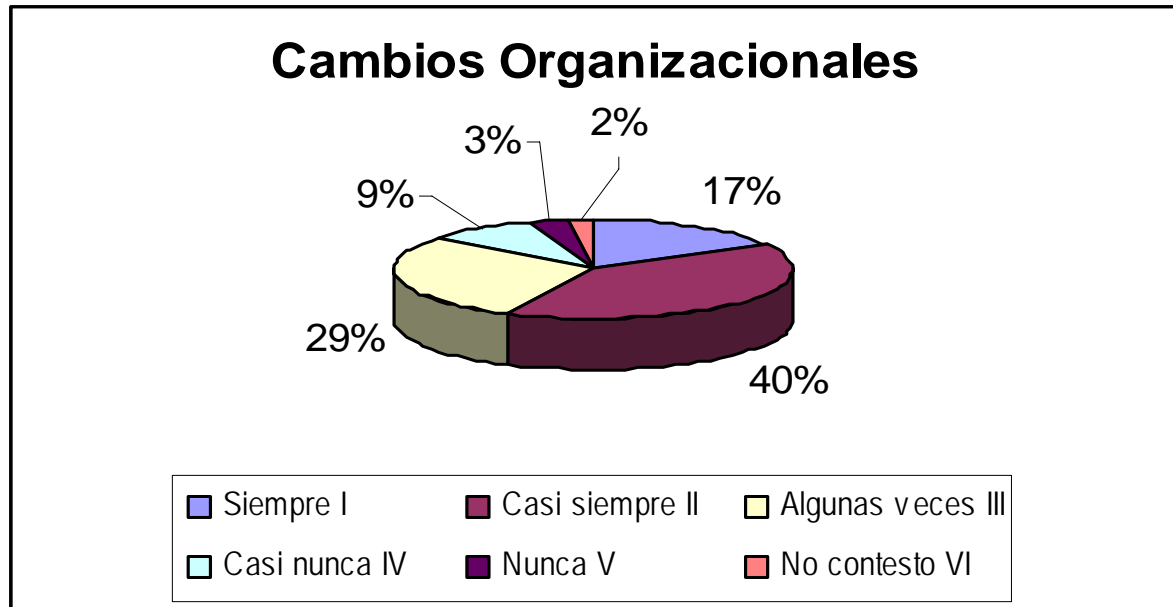
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA COLABORATIVA"



Grafica No. 51. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a reconocimiento al trabajo

Existe una fuerte tendencia al reconocimiento al trabajo que se ve manifestado de muy diversas maneras como puede ser un reconocimiento verbal, monetario, pero se da. También se reconoce al personal que tiene más experiencia o que ejerce un liderazgo aunque este no sea resultado del puesto mismo, sino que la situación hace que surja un líder, éste es reconocido, asume sus funciones, cuando se acabe de realizar el trabajo que se tiene que hacer puede ser que dicho líder deje de existir y surja otro líder y así sucesivamente.

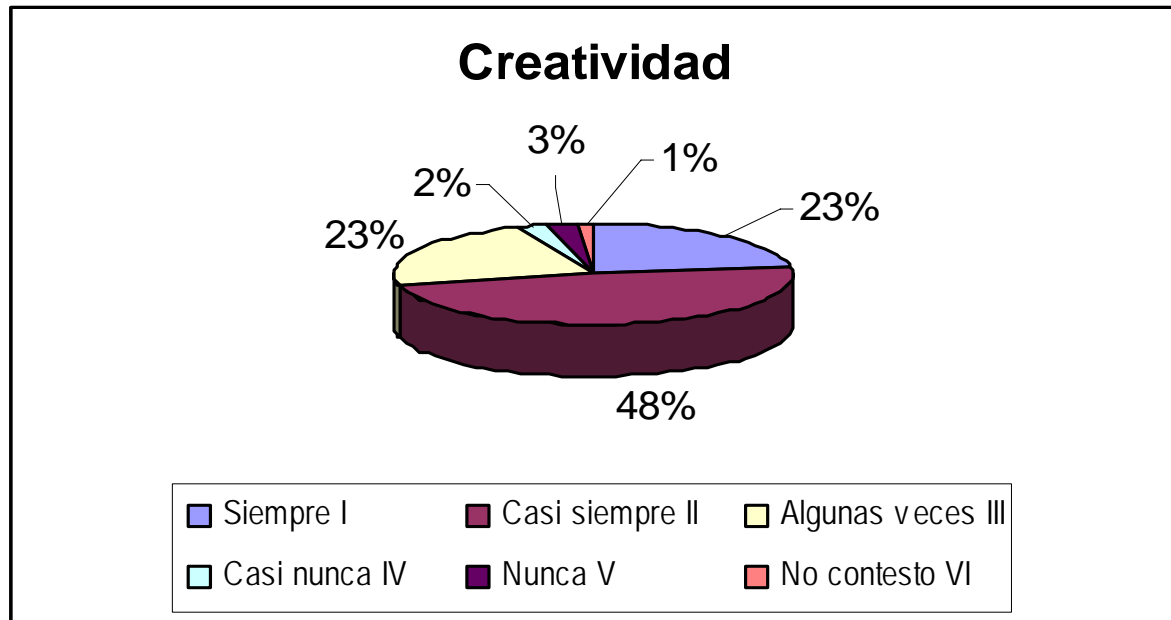
TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA COLABORATIVA"



Grafica No. 52. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a cambios organizacionales.

Hay una fuerte tendencia a que se fomente la gestión del cambio, esta de hecho esta de alguna manera institucionalizada, se informa al personal de los cambios que va haber, además se les dice en qué consiste concretamente el cambio, los involucran en dicho proceso y se resaltan los beneficios tanto individuales como organizacionales de los procesos de cambio, prácticamente hay muy poca resistencia al cambio y cuando esta surge se suele atender para que el personal siga participando en el proceso de cambio.

TIPOLOGIAS CULTURALES "CULTURA COLABORATIVA"



Grafica No. 53. Resultados obtenidos dentro de las tipologías culturales –cultura colaborativa- en lo relativo a creatividad.

Hay un importante impulso a que las personas sean creativas, a que desarrollen su capacidad de innovación, se les motiva se les invita a que sean creativos. Ojalá fuera una característica de todas las organizaciones, pero por lo menos en esta tipología si se encontró que existe interés por desarrollar los procesos creativos, el acto creativo si es difundido, comunicado y lo que es más importante, valorado por parte de la organización.

4.5.-Cruce de Información de los resultados obtenidos

Resumiendo la información presentada en las anteriores páginas, tenemos:

Valoración	Proceso Creativo	Gestión del Cambio	Tipologías Culturales
Alta predominancia	<ul style="list-style-type: none"> -La mayor cantidad del proceso se le exige que lo realice fuera del lugar de trabajo. -No hay satisfacción -Rechazo al cambio -No hay claridad de lo que se espera de ellos. -Poco apoyo -Deficiente comunicación -Hay concentración, pero solo en la primer etapa del proceso -No hay difusión de su creación. 	Centrado en lo operativo	Burocrática
Predominancia moderada	<ul style="list-style-type: none"> -Hay expectativas -Existe interés -No hay planeación sistemática -Hay necesidad de logro -Las ideas fluyen tanto dentro como fuera del lugar de trabajo 	Centrado en lo operativo y humano, pero con énfasis en beneficios organizacionales	Permisiva
Poca predominancia	<ul style="list-style-type: none"> -Hay poca tensión - Hay comunicación, pero con personas no relacionadas con el trabajo -Hay frustración 	Centrado en lo operativo y humano, pero con énfasis en beneficios individuales y organizacionales	Colaborativa

Tabla No. 6 Cuadro en donde se cruza la información obtenida sobre los Procesos Creativos, Tipos de Gestión del Cambio y Tipologías Culturales.

Con respecto a este cruce de información se pueden hacer los siguientes comentarios:

1-La alta predominancia significa que estuvieron muy presentes las características del proceso creativo que se señalan, al mismo tiempo que la gestión del cambio que más predominó fue la centrada en lo operativo, es decir, una gestión que se preocupa poco por el factor humano, que no lo involucra ni lo toma en cuenta. A la par se encontró que el tipo de cultura que más predomina es la burocrática, que por sus características que ya se comentaron en su momento no promueve el cambio ni la creatividad. De todo esto se puede observar, que existen coincidencias en el sentido de que cuando hay dificultades para desarrollar el proceso creativo, esto va acompañado de una gestión que no atiende al factor humano y de una cultura restrictiva y controladora.

2- Con respecto a la predominancia moderada significa que los procesos creativos tuvieron menos dificultades para desarrollarse, coincidentemente la gestión del cambio es aquella centrada en lo operativo y humano pero con énfasis en los beneficios organizacionales, es decir, es una gestión que involucra más al factor humano, que lo toma más en cuenta; al mismo tiempo se encuentra con un tipo de cultura permisiva que si bien es laxa y tiende al caos administrativo, maneja cierto nivel de libertad y de toma de decisiones, aspectos fundamentales para que tenga la posibilidad de tener un cierto nivel de desarrollo del proceso creativo.

Como se puede ver en este caso también hay coincidencias entre un proceso creativo que se desarrolla mejor, una gestión del cambio que promueve más la participación del personal y de una cultura que por sus características da la oportunidad de ser creativos en cierto nivel.

3- Finalmente esta la de baja predominancia que significa que los procesos creativos no tuvieron prácticamente problemas para su desarrollo, a la par de esto se puede encontrar una gestión del cambio considerada la más idónea, que es la centrada en lo operativo, en lo humano pero con énfasis en los beneficios tanto individuales como organizacionales, es decir, es una gestión que involucra al personal, que lo sensibiliza, que lo informa y que lo recompensa.

También se encontró junto con esto una cultura colaborativa que es considerada como la más idónea para el desarrollo creativo porque fomenta la facultación en la toma de decisiones y solución de problemas, a cometer errores, a correr riesgos, a trabajar en equipo y el personal recibe un fuerte apoyo por parte de la organización en términos de la realización y organización del trabajo. Aquí también existen coincidencias en el sentido de que ante un proceso creativo que tiene mínimos problemas para desarrollarse se tiene una gestión del cambio que los toma en cuenta y hace que participen y una cultura laboral que respalda el trabajo que ellos realizan. Finalmente cabe hacer una serie de reflexiones con respecto a este trabajo de investigación:

1- Los resultados obtenidos con respecto a los procesos creativos permiten visualizar varios aspectos que se consideran importantes mencionar:

a) Las etapas del proceso creativo poseen su propia complejidad y es necesario estudiar no sólo el todo que es dicho proceso, sino también cada una de sus partes que fue lo que se hizo en este trabajo.

La información recabada proporcionó diferentes matices de dichas etapas del proceso creativo y se resaltó la gran interrelación que tienen unas con otras.

También se pudo observar como las etapas del proceso creativo están también de alguna manera interrelacionadas con factores externos, tal es el caso de la gestión del cambio y de tipologías culturales.

Aunque si bien es cierto no se puede hablar de una correlación como tal porque eso hubiera implicado otro tipo de trabajo, si se encontraron coincidencias al respecto que también eran uno de los objetivos que se plantearon en esta investigación.

b) Lo anterior hace suponer que el estudio del proceso creativo en el ámbito organizacional tiene que ser estudiado en un sentido más amplio, más integral, que contemple otro tipo de variables, su estudio como ente aislado no sería lo mejor.

c) También se pudo observar que hay matices diferentes entre el proceso creativo que es producto de una demanda exterior, es decir ordenado por el jefe inmediato o por la organización, cuando es el caso de una demanda interna, es decir, cuando el propio trabajador decide ser creativo. Al respecto se encontró que el proceso creativo producto de una demanda interior se desarrolla de una mejor manera que cuando es demandado expresamente por la organización. Esto tiene una serie de implicaciones.

Dentro de dichas implicaciones destaca el hecho de la creatividad no tiene una valoración organizacional importante, es decir, a las organizaciones en su mayoría no ven o no creen que es necesario tener personal creativo en la organización, o quizá si lo consideren pero no saben exactamente cómo hacerlo, como lograrlo. Y lo que suele ocurrir en la mayoría de los casos es que se dan cursos o talleres sobre creatividad, que si bien son importantes y es un esfuerzo por parte de las organizaciones para desarrollar la creatividad de su personal, no es suficiente.

Tanto en el Marco teórico como en los resultados se puede observar que dichos cursos tienen un alcance limitado porque no se consideran otras variables que de alguna forma influyen en dichos procesos creativos, tal es el caso de la gestión del cambio y de la cultura organizacional.

Esto no es algo común de la creatividad, es algo que se puede observar en muchos otros procesos como son cuando se implementan nuevos modelos de organización del trabajo como es el Benchmarking, la mejora continua, la reingeniería; en muchos de estos casos los resultados no llegan a ser muy alentadores, precisamente porque no se ocupó la organización en “preparar el terreno” para que dichos modelos aterrizaran y generaran los resultados que se esperaban obtener.

Algo similar pasa con la creatividad, no se ve como un proceso que requiera replantear una serie de aspectos relacionados en la forma en cómo se gestiona el cambio y el tipo de cultura predominante en la organización para así saber si existen las condiciones mínimas necesarias para que se pueda desarrollar como se espera que lo haga.

El proceso creativo podrá encontrar un mejor desarrollo si se atienden los aspectos anteriormente señalados. Ahora bien, que implica atenderlos. Bueno en un primer momento revisar si la gestión del cambio no es sólo operativa o resalta los beneficios organizacionales sino sobretodo que involucre al personal y se resalten los beneficios individuales y organizacionales, tendría que asegurarse que así ocurriera.

En el caso del presente trabajo se encontraron las tres posturas, es decir, una gestión del cambio básicamente operativa, otra gestión del cambio operativa y que toma en cuenta al factor humano pero que sólo resalta los beneficios organizacionales, y finalmente en una menor proporción, la tercera, y la que se

considera ideal, que es aquella que toma en cuenta lo operativo, lo humano pero con un énfasis en los beneficios tanto individuales como organizacionales.

Lo cual coincide con el resultado en los procesos creativos donde por un lado el proceso no alcanza su máximo desarrollo, en otros casos lo alcanza parcialmente y en una mínima proporción si lo logra, lo cual coincide con esta mínima proporción de personal donde si se hizo una efectiva gestión del cambio, se encuentran pues, coincidencias que hacen inferir que existe algún tipo de relación.

El otro factor que es importante considerar tiene que ver con las tipologías culturales, al respecto también se encontraron la presencia de todas estas, en una mayor proporción la burocrática, le sigue la permisiva y en un último nivel la colaborativa. Estos resultados también son coincidentes con el hecho de que el proceso creativo en algunos casos alcanza su máximo desarrollo, en otros sólo de manera parcial y en una gran mayoría no lo encuentra, con la presencia muy importante de la cultura de tipo burocrática la cual por definición no es una cultura que promueva la creatividad, muy por el contrario la aplasta, la inhibe.

Por lo que en este caso también se puede inferir que existe algún tipo de relación entre los procesos creativos y las tipologías culturales predominantes. Pero también es importante señalar que esto no es la única relación que se puede establecer, hay que trabajar más sobre otras variables que forman parte de la organización y que de alguna manera inhiben o desarrollan los procesos creativos.

2- Otro aspecto importante a mencionar tiene que ver con el hecho de que la creatividad deje de ser un mito y se convierta en una herramienta y en un fin en sí misma en las organizaciones.

La realización de este tipo de estudios puede aportar su grano de arena de tal forma que la creatividad no sólo se vea como producto de algo sino que es un concepto más complejo y en donde se estudió un aspecto en particular, que viene siendo el proceso creativo.

Resaltar el hecho de que implementar la creatividad en las organizaciones debe ser un hecho más cotidiano que ocasional y que requiere un enfoque sistémico para su desarrollo en cualquier organización.

De tal forma que si bien es cierto que se necesita como se ha comentado en varias ocasiones en este trabajo factores externos como es la gestión del cambio y las tipologías culturales, requiere de varios elementos adicionales que se consideran fundamentales y son más específicos.

Uno tiene que ver con la libertad que puede quizá ser plasmada a través del empowerment o de alguna otra herramienta, porque si el personal no percibe esa libertad, cualquier esfuerzo que se quiere hacer con respecto a la creatividad se puede ver truncado.

La libertad es una expresión natural del ser humano y es algo que no se le puede quitar al personal, hacerlo se le esta coartando parte de su esencia de persona.

Otro elemento importante tiene que ver con la confianza, si al personal no se le dota de este aspecto nuevamente habrá dificultades para que la creatividad no sólo sea un medio sino sobre todo un fin en sí misma.

La confianza es un capital cada vez más escaso no sólo en las organizaciones sino en nuestro país, un ejemplo claro de esto, desde un punto de vista muy particular, tiene que ver con el instituto federal electoral; para

mucha gente es un ejemplo a seguir para otros países, otros más dicen que es el reflejo de que se está avanzando en la democracia; más bien al respecto se piensa que es un signo de falta de confianza, se tiene una credencial de elector con tal cantidad de medidas de seguridad para que no se clonen(aunque como se sabe sí se hace), esto refleja falta de confianza.

En los momentos en que ocurren elecciones, hay representantes y observadores de toda parte del mundo porqué, porque no se tiene confianza.

La confianza es un valor que hay que desarrollar mucho en nuestra sociedad y en los niños de este país para poder aspirar a tener uno mejor. La confianza en las organizaciones le da un sentido no sólo más humano a las relaciones laborales, sino también personal, no hay la percepción de que alguien está por encima de uno, que es el jefe, sino más bien la percepción de que hay otras personas que realizan otras funciones.

Un tercer elemento que se considera fundamental es el que tiene que ver con la comunicación; ésta es básica, si no hay comunicación es imposible saber lo que las demás personas piensan, si no hay comunicación el personal no sabe que se espera de ellos, si no hay comunicación no se sabe lo que la organización le puede ofrecer al personal.

Sin embargo, es importante precisar de que no se está hablando de una comunicación basada en la tecnología de la información o en la tecnología administrativa; se está hablando de una comunicación de persona a persona, una comunicación más cercana física y espiritualmente. \

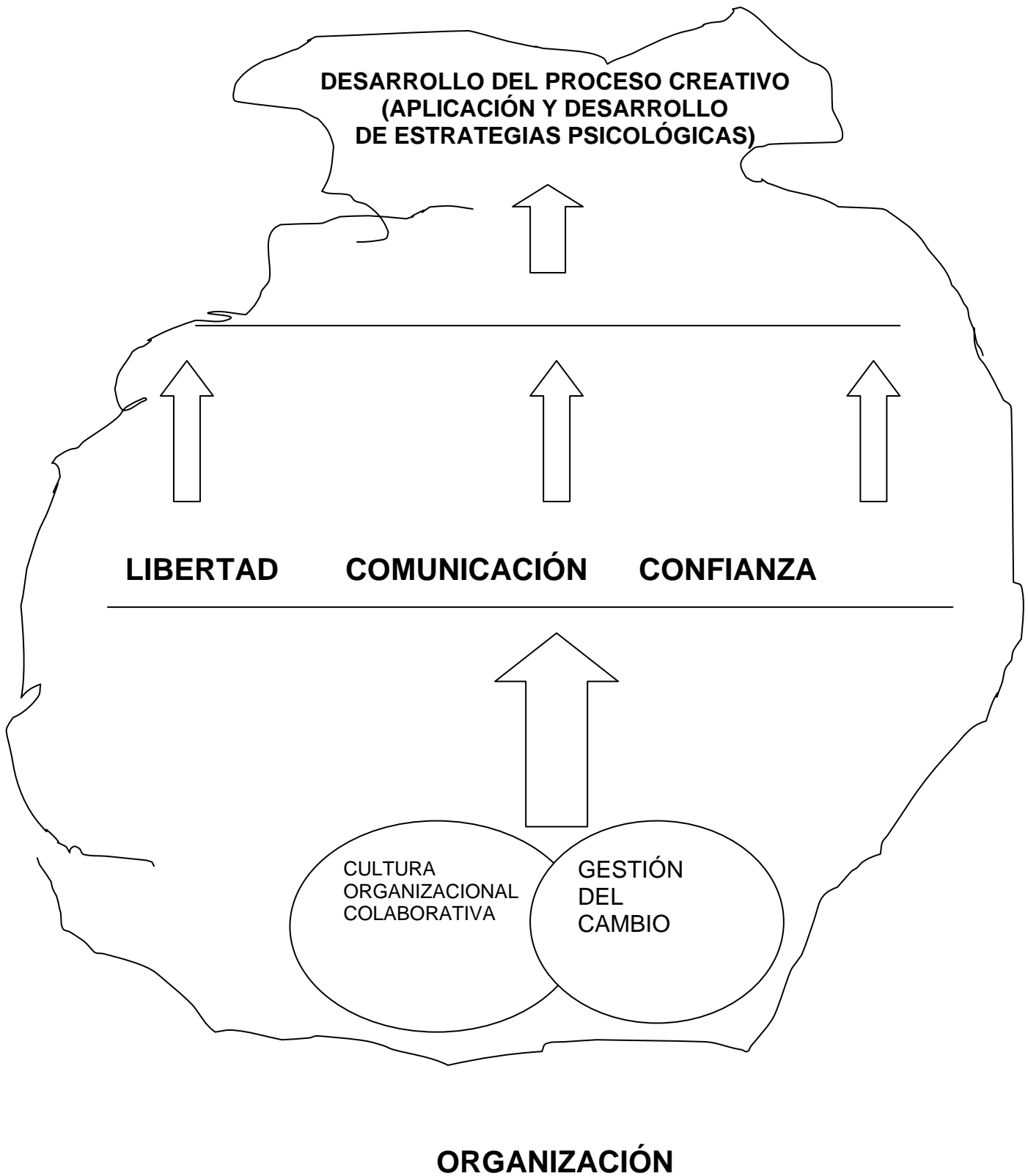
No hay duda en que se ha avanzado mucho en la velocidad de la comunicación pero se considera que se ha avanzado poco en la comunicación de persona a persona vía su lenguaje corporal y verbal, lo que se ve traducido en desconocer quién es el compañero de trabajo y qué es lo que se piensa y se siente, esta comunicación parecer ser para muchas organizaciones algo que no es tan importante. Pero en este caso en particular se considera que sí lo es.

3- Finalmente, un tercer aspecto que tiene que ver con la creatividad desde una perspectiva como ente de estudio científico.

Es el hecho de que se considera que es necesario realizar más estudios que den más elementos para ir construyendo una teoría o varias teorías sobre la creatividad; que deje de ser un elemento disperso académicamente hablando.

El estudio de la creatividad es el estudio del ser humano y de su futuro. Entre más investigación se realice, más herramientas habrá para incorporarlas no sólo a la vida organizacional sino también de toda la sociedad. Una investigación de la creatividad más recurrente se considera daría más elementos para darle su justa dimensión en el ámbito laboral.

Como se comentó anteriormente, debe darse el paso de estudiar a la creatividad no sólo con fines de desarrollarla en un ámbito puramente psicológico, sino también en un ámbito más psicosocial, que tome en cuenta más elementos y que se construyan atmósferas creativas más amplias, más integradores, en la medida que se logre esto la creatividad se cree, tendrá mayor relevancia académica.



Gráfica No. 54 Fuente: Puente (2006)

Lo que se pretende explicar en el esquema anterior, es que el desarrollo del proceso creativo se a producto de una demanda externa o interna no tiene que empezar con ejercitar o desarrollar el pensamiento divergente y después, si esto no funciona buscar la manera de darle solución haciendo algunas acciones que tampoco trascienden.

Por el contrario, primero hay que crear las condiciones necesarias que son entre otras, una cultura organizacional colaborativa y una gestión del cambio centrada no sólo en lo operativo sino también en lo humano y que resalte los beneficios tanto individuales como organizacionales; todo esto bajo el desarrollo de tres ejes que se consideran rectores, que son: la libertad, la comunicación y la confianza.

No se puede negar que esta es una tarea compleja y de mediano y largo plazo, pero es algo que se considera necesario realizar si se pretende lograr de la creatividad una fuente de conocimiento y de cambios.

Para contar con una cultura colaborativa hay que hacer benchmarking, voltear y observar que han hecho aquellas organizaciones para tener ese tipo de culturas y en este sentido desarrollar estrategias muy concretas para cada organización. En el caso de la gestión del cambio se necesita el desarrollo de un liderazgo transformacional y de la aplicación de la llamada arquitectura organizacional.

Cuando se logre trabajar en estos aspectos, entonces diseñar sistemas permanentes que desarrollen el pensamiento divergente y convergente del personal. Cuando esto empiece a dar resultados estos serán observados tanto por los directivos como por el personal operativo y aquí iniciará otro proceso donde se pretende que la creatividad se pueda expresar en todos los niveles y puestos existentes.

V-BIBLIOGRAFIA

- Allan S. 2001 Cómo iniciar una revolución creativa en el trabajo CECSA México
- Alles, Martha, 2000 Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica México
- Amegan H. 2001 Psicología organizacional Limusa México
- Anastasi Ana 1998 Test Psicológicos Prentice Hall México
- Anderson Mike 2001 Desarrollo de la inteligencia Oxford México
- Allport R. 1980 Psicología Pac México
- Ardy George 2000 Cambio Norma México
- Arriman E. 1998 Organizaciones Panorama México
- Barba Antonio 1997 Cultura en las Organizaciones Vertiente Editorial México
- Baron H. 1995 Psicología Prentice Hall México
- Bell John 1992 Técnicas Proyectivas, Paidós México
- Benoit, G. 2001 Reingeniería del Cambio. Alfaomega. México
- Bergamino L. 2001 Test de Inteligencia Libsa España
- Betancourt Julian 2003 Atmósferas creativas Manual Moderno México
- Biasca, Rodolfo 2000 Resultados, de las ideas a los hechos Granica Argentina
- Blanchard, Ken 1999 Empowerment Norma México
- Boorstin Daniel 1994 Los creadores Critica México
- Brennan James 1999 Historia y sistemas de la psicología Prentice Hall México
- Buendía José 1998 Estrés laboral y salud Nueva España México
- Buss F. 1982 Diferencias individuales, rasgos y factores Manual Moderno México
- Carabin J. 2004 Test de Selección de Personal Editorial de Vecchi Barcelona
- Cepeda Luis 2003 Psicología McGraw Hill México
- Chiavenato Idalberto 2004 Comportamiento Organizacional Thomson México
- Cohen Joseph 1988 Procesos del pensamiento Trillas México
- Cohen Daniel 1999 Nuestros tiempos modernos Criterios Tiesquets México
- Collerette, Pierre 2000 Administración del Cambio Trillas, México
- Coon Dennis 2001 Fundamentos de Psicología Thomson México
- Csikszentmihalyi, K. 2003 Psicología Limusa México
- Darley G. 1990 Creatividad Norma México
- Davidoff J. 1994 Psicología Mc Graw Hill México
- Davis Keith 2000 Comportamiento Humano en el trabajo Mc Graw Hill México
- De la torre Saturnino 1997 Creatividad y Formación Trillas México
- Deutsch J. 2001 Psicología Mc Graw Hill México
- Díaz Rogelio 1996 Psicología del Mexicano Trillas México
- Dione J. 2002 El reto del cambio Mc Graw Hill México
- Dubrin Andrew 2003 Fundamentos de comportamiento organizacional Thompson México

- Duck Daniel 2003 El monstruo del cambio Empresa Activa México
- Edwards Betty 1998 Aprender a dibujar Oceano México
- Engels Federico 1978 El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre Progreso México
- Evans, K. 2000 Administración y control de calidad Prentice Hall México
- Feldman G. 2002 Psicología con aplicaciones en países de habla hispana Mc Graw Hill México
- Fernández Augusto 1980 La conciencia Trillas México
- Firth David 2000 Cambio Alfaomega México
- Friedman Brain 2000 Atraer, gestionar y retener el capital humano Paidos México
- Edwards Betty 1998 Aprender a dibujar Oceano México
- Furnham L. 1998 Psicología Organizacional Oxford México
- García H. 2002 Psicología General Publicaciones culturales México
- Garrison M. 1996 Psicología Mc Graw Hill México
- Garver H. 1997 Teorías de la Personalidad Prentice Hall México
- Gauguelin J. 2001 Psicología y Organizaciones Castillo México
- Giannetto Karen 2004 Gestión del conocimiento en la organización Panorama México
- Goleman Daniel 1993 La inteligencia Organizacional en la Empresa Urano México
- Godet. Michel 1999 De la anticipación a la acción. Alfaomega México
- Gordon R, 2001 La revolución del aprendizaje Grupo Editorial Tomo México
- Gordon, Judith 2000 Comportamiento Organizacional Prentice Hall México
- Grados Jaime 2000 Centros de Evaluación Manual Moderno México
- Gregory, Waldemar 2002 Capital Intelectual, Mc Graw Hill Colombia
- Gregory L. 2001 Evaluación Psicológica Manual Moderno México
- Gregory Waldemar 2002 Capital Intelectual Mc Graw Hill Colombia
- Harvard Business Essential 2003 Creatividad Organizacional Castillo México
- Herman, Roger 1999 Desarrollo Empresarial, Norma, México
- Herrans Laura Leticia 1985 Psicología y Medición Limusa México
- Hitt, Michael 2004 Administración Estratégica, Thomson México
- Hogan J. 2004 Psicología Mc Gaw Hill México
- Kastika , H.1999 Creatividad Thomson México
- Kinble Charles 2002 Psicología Social de las Américas Prentice Hall México
- King M. 2003 Como administrar la innovación y el cambio Thomson España
- Kleiner, Art 2002 El Cambio Basado en el Aprendizaje Oxford México
- Kolb David 1990 Psicología de las Organizaciones Prentice Hall México
- Kotter P. 2000 Organizaciones y Administración Thomson México
- Kotter L. 2000 El líder del cambio Mc graw Hill México
- Lahey M. 1999 Psicología Mc Graw Hill España
- Landy Frank 2005 Psicología Industrial Mc Graw Hill España
- Lawer Eduard 2003 Trate bien al personal Mc Graw Hill México
- Loredo, K. 2004 Psicología McGraw Hill México
- López José 2000 Organizaciones Norma México
- Maristany Jaime 1998 La acción para el cambio Granica Argentina

- McLagan, Pat 2003 El Cambio es cosa de Todos, Empresa Activa, México
- Mann León 2002 Elementos de Psicología Social Limusa México
- Martínez Miguel 1989 Comportamiento Humano Trillas México
- Mauzy L. 1998 Desarrollo de personal Panorama México
- Méndez , Silvestre 2000 La mediana empresa Alfaomega, México
- Mercado Salvador 1997 La mediana empresa Alfaomega México
- Mische, Michael 2000, La Organización del Siglo XXI, Panorama México
- Mikolajczack K. 2002 Organizaciones Kapelusz México
- Moccío, Fidel 1995, Hacia la Creatividad, Lugar Editorial Argentina
- Mondragón Carlos 2002 Concepciones del ser humano Paidós México
- Morales Francisco, Moya Miguel, Reboloso, Enrique, Fernández J.M. , Huick Carmen, Marquez José, Paez Darío, Pérez J. A. 1994 Psicología Social McGraw Hill España
- Morris George 1992 Psicología Prentice Hall México
- Myers David 2002 Exploraciones de la Psicología Social McGraw Hill España
- Newell, Sue, 2002 Creando Organizaciones Thomson Editores, México
- Núñez, Francisco 1998 La Administración en Desarrollo, Diana México
- Obregón Alejandro 1984 El trabajo como liberación humana U.A.Q. Querétaro, México
- Oropeza Rafael 1994 Psicología McGraw Hill México
- O'Connor Joseph 1998 Introducción al pensamiento sistémico Urano España
- Papalia F. 1994 Psicología Thomson México
- Pecorelli L. 2003 Psicología de las Organizaciones Norma México
- Pelayo, Manuel 2000 La Empresa Mexicana, Ediciones Macchi
- Puchol Luis 2005 Dirección y gestión de recursos humanos Díaz de Santos Buenos Aires Argentina
- Puente Aníbal 1995 Psicología Cognoscitiva McGraw Hill Venezuela
- Puente Garnica Luis Enrique 2006 Material de apuntes sobre gestión del Cambio. Fac. Psicología, U.A.Q.
- Reza Jesús 2000 Aprendizaje total en las organizaciones Panorama México
- Robbins Stephen 2004 Comportamiento Organizacional Prentice Hall México
- Rodríguez Darío 2001 Diagnóstico Organizacional Alfaomega, México
- Rodríguez Mauro 2002 Creatividad Manual Moderno México
- Roitman L. 2003 Conformismo social Pax México
- Ronco Emilio 2001 Cambio Oxford México
- Roth, George. El Lado Humano del Cambio 2002 Oxford México
- Rye Colin 1998 Manual de trabajo para la superación del cambio Panorama México
- Salama Héctor 2004 Gestalt de persona a persona Alfaomega México
- Saldaña K. 2000 Psicología Thomson México
- Sánchez Margarita 1999 Creatividad Trillas México
- Schultz D. P. 1994 Psicología Industrial McGraw Hill México
- Shemran Arthur 2000 Administración de Recursos Humanos Thomson México
- Soto, Eduardo 2001 Comportamiento Organizacional Thomson México

- Yentzen Eduardo 2001 Teoría General de la Creatividad Revista polis.
Saldaña Alejandro 2004 La creatividad en los contextos de los estudios organizacionales.
Sánchez José 2002 Psicología de los grupos Mc Graw Hill España
Schung Dale 1997 Teorías del aprendizaje Prentice Hall México
Sierra Bravo R. 1994 Técnicas de Investigación social Paraninfo Madrid
Tamayo y Tamayo Mario 2004 El proceso de la Investigación científica Limusa, México
Taylor L. 1999 Psicología de las Organizaciones Limusa México
Tomlinson John 1999 Globalización y cultura Oxford México
Valdes Luigi 2004 Innovación el arte de inventar el futuro Norma Colombia
Valle Ramón 2004 La gestión estratégica de los recursos humanos Prentice Hall España
Villareal Luis 2003 El Mercado libre y los negocios Castillo México
Wade R. 2003 Psicología Prentice Hall España
Wallas H. 2002 Psicología Mc Graw Hill México
Warren Bennis 1994 Organizaciones Limusa México
Whitaker W 1999 Psicología Interamericana México
White, Jennifer 2002 Liderazgo Innovador, Océano México
Worchel L. 1998 Psicología. Fundamentos. Aplicaciones Prentice Hall España
Yeung T. 2000 Aprendizaje Organizacional Norma México
Zepeda A. 2003 Psicología Prentice Hall México
Zwein C. 1992 Encuentro con la sombra Cairos México